



MOUSSA Héba

**ÉTUDE ET ANALYSE DES PRATIQUES DE LA GESTION
PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES**

Propositions pour l'entreprise Egyptienne Dreem Unilever

Mémoire présenté

À l'université internationale de langue française au service
du développement africain

Université Senghor

Pour l'obtention du Master en Développement

DEPARTEMENT ADMINISTRATION – GESTION

SPECIALITE : MANAGEMENT DE PROJETS

Alexandrie

Egypte

2005-2007

Dédicaces

Je dédie ce travail à la mémoire de mon père, que dieu ait son âme.
À ma très chère mère, ainsi qu'à tous les membres de ma famille qui m'ont
soutenu durant la réalisation de ce mémoire.
À tous mes amis pour une amitié éternelle.

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont aidé, d'une façon ou d'une autre à l'élaboration de ce mémoire réalisé au Département d'Administration et Gestion, spécialité "Management de Projet", et plus particulièrement :

- Nous tenons à exprimer nos vifs remerciements au Directeur du département à l'université Senghor, Monsieur Brahim MEDDEB pour ses efforts louables, ses explications et ses conseils avisés, qu'il a pu déployer en nous encadrant pour la réalisation de ce modeste travail.
- Monsieur Gerard MOLINA, Professeur Associé à l'Université Senghor pour son suivi attentif et son accompagnement tout au long de notre démarche.
- Nos sincères remerciements vont à Madame Ghada El KAYHAT, Professeur à l'Académie Arabe des Sciences et Technologies et également Professeur Associée à l'Université Senghor, pour ses explications et ses encouragements nous été appréciables,
- Nous remercions aussi le Recteur de l'Université Senghor Monsieur Fernand TEXIER, merci pour tout ce qu'il nous a apporté dans le cadre de notre formation,
- Ainsi que Les responsables de la Bibliothèque, du LIG et leurs collaborateurs, le personnel administratif et technique de l'Université Senghor.

Nos remerciements s'adressent également à :

- L'ensemble du personnel du Centre Hospitalier de Roanne, nous tenons à souligner la compétence et l'engagement de ces agents, qui demeurent remarquables.
- Monsieur Hisham HELMY, Directeur des Ressources Humaines à l'entreprise égyptienne « *Dreem Unilever* », pour son soutien,
- Dr.Haymen GIRYGIS, mon collègue à l'université Senghor, pour ses avis éclairés qui m'a beaucoup aidé à la finalisation de ce travail.

Que toutes les personnes citées, trouvent ici l'expression de notre profonde gratitude.

AVANT PROPOS

Le premier objectif de ce mémoire est de respecter un impératif pédagogique, axé sur le savoir. En effet, la présentation d'un mémoire de stage fait partie intégrante du programme de formation nécessaire à l'obtention du Master en Développement à l'Université Senghor. Le 2eme objectif est d'apporter une contribution, à travers le stage qui a renforcé des connaissances, développer du savoir-faire et savoir-être, pour le transfert des outils utilisés au Centre Hospitalier de Roanne à l'entreprise égyptienne, *Dreem Unilever*.

Les nombreuses investigations menées, et les connaissances acquises durant ces deux dernières années, nous permettent de parler d'un sujet qui nous passionne beaucoup. Nous ne saurions nous limiter à des connaissances théoriques, les stages pratiques effectués, au Centre Hospitalier de Roanne (CHR) et à *Dreem Unilever*, nous ont permis d'appréhender les réalités de la GRH dans deux entreprises évoluant dans des contextes socioculturels différents.

Nous ne prétendons ni avoir fait un travail exhaustif ni parler de tous les domaines d'une fonction aussi vaste et aussi complexe. Nous avons été limité par le temps, la non disponibilité de certaines statistiques à *Dreem Unilever* était aussi un handicap. Ce qui explique aisément les limites de notre travail.

Nous croyons cependant, que le diagnostic fait au CHR et les propositions avancées sur certains aspects pour *Dreem Unilever*, seront utiles aux dirigeants qui définissent la politique de GRH de l'entreprise et que les structures de la Direction des Ressources Humaines exécutent.

Nous savons que la perfection n'est pas de ce monde, et nous comptons sur les remarques, critiques et suggestions, des Professeurs et ainsi des membres du Jury International, pour améliorer ce travail.

Nous comptons également sur la compréhension des dirigeants de *Dreem Unilever* et espérons que le travail répondra à leurs attentes.

Nous ne proposons pas des solutions idéales pour résoudre tous les problèmes de GRH de l'entreprise ; notre seule ambition c'est d'apporter notre contribution à cette œuvre qui nous attend tous.

RÉSUMÉ

De nos jours, les entreprises sont confrontées à une mobilité accrue du capital humain, suite au phénomène de la mondialisation. Pour faire face à ce défi les entreprises se trouvent dans une obligation d'améliorer leurs pratiques de Gestion des Ressources Humaines (GRH). La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) représente une nouvelle approche dans cette pratique. Elle permet aux entreprises de développer les compétences de leurs employées et leurs capacités d'adaptation aux fluctuations de l'environnement.

Le présent travail a pour objectif d'étudier dans quelle mesure la mise en œuvre des outils de GPEC peut être une réponse aux problèmes d'un Département des RH. L'analyse théorique est basée sur la revue de la littérature touchant les modèles de la GRH en général en se focalisant la GPEC en particulier.

Nous référant au modèle d'analyse retenu, le stage effectué au CHR nous a permis de relever le rôle clé de la GPEC. Ce parcours a été l'occasion pour nous de faire les états de lieux tant au Centre Hospitalier de Roanne qu'au *Dreem Unilever*. Les connaissances acquises et le diagnostic de ces deux organisations nous ont permis de proposer des pistes d'améliorations pertinentes de GPEC par le transfert des meilleures pratiques au *Dreem Unilever*. Cette contribution vise à améliorer à la fois les conditions de travail des salariés et l'efficacité de l'entreprise *Dreem Unilever*, une entreprise égyptienne de produits alimentaires.

Les difficultés subsistantes dans la GRH ne pourront être résolues sans prendre en compte les difficultés organisationnelles du service, comme les situations individuelles des agents. Dans ce contexte la GPEC permet d'aller au-delà d'une gestion purement administrative pourrait constituer un outil précieux.

Mots clés: *Centre Hospitalier de Roanne, Dreem Unilever, Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences, Gestion des Ressources Humaines, Ressources Humaines, Compétences, Métiers, Transfert des connaissances.*

TABLES DES MATIERES

| | |
|---|-------------|
| DEDICACES..... | I |
| REMERCIEMENTS | II |
| AVANT PROPOS | III |
| RÉSUMÉ | IV |
| LISTE DES ABREVIATIONS | VIII |
| LISTE DES FIGURES | IX |
| LISTE DES TABLEAUX..... | IX |
| LISTE DES ANNEXES..... | IX |
| INTRODUCTION | 1 |
| | |
| CHAPITRE 1 MODÈLE D'ANALYSE DE LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES | 4 |
| 1.1. La place de la GPEC dans la stratégie d'entreprise | 4 |
| 1.1.1 Choix des strategies des rh..... | 4 |
| 1.1.2. VISUALISER LES DIFFERENTS ELEMENTS D'UNE GPEC | 6 |
| 1.2. DEFINITION ET PRINCIPAUX CONCEPTS DE LA GPEC | 7 |
| 1.3. LES INTERETS DE LA GPEC..... | 8 |
| 1.3.1. Intérêts pour l'organisme | 8 |
| 1.3.2. Intérêts pour les salariés..... | 8 |
| 1.4. OBJECTIFS DE LA GPEC | 9 |
| 1.4.1. La Gestion prévisionnelle des emplois (GPE) | 9 |
| 1.4.2. La Gestion prévisionnelle des compétences : | 9 |
| 1.5. LE MODÈLE D'ANALYSE DE LA GPEC..... | 10 |
| 1.5.1. La prévision organisationnelle | 10 |
| 1.5.2. La prévision qualitative..... | 10 |
| 1.5.3. La prévision quantitative..... | 10 |
| 1.6. LES ETAPES DE LA DEMARCHE DE LA GPEC..... | 12 |
| 1.7. L'ETAT DES LIEUX DES EFFECTIFS DISPONIBLES DE L'ENTREPRISE | 13 |
| | |
| CHAPITRE 2 CADRE CONCEPTUEL DE LA DEMARCHE DE LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES | 15 |
| 2.1 LE MODÈLE PROPOSÉ DE LA GPEC..... | 15 |
| 2.2 LE PROCESSUS/ OUTILS D'UNE GPEC | 17 |
| 2.2.1 Le processus de la GPEC | 17 |
| 2.2.2 Les outils de la GPEC | 17 |
| 2.2.2.1 Outil qualitatif | 18 |
| 2.2.2.2 Outil qualitatif | 18 |
| 2.3 LE TABLEAU DE BORD | 19 |
| 2.3.1 Qu'est-ce qu'un tableau de bord ? | 19 |
| 2.3.2 But du tableau de bord | 19 |
| 2.4 LA METHODOLOGIE DE L'ETUDE | 20 |

| | |
|---|-----------|
| CHAPITRE 3. DIAGNOSTIC DES PRATIQUES DE LA GPEC AU CENTRE HOSPITALIER DE ROANNE..... | 21 |
| 3.1 CONTEXTE DE L'INTERVENTION DU CENTRE HOSPITALIER : | 21 |
| 3.1.1 Quelques statistiques du Centre Hospitalier de Roanne (CHR) 2004 | 22 |
| 3.1.2 Hiérarchie de la Direction RH..... | 22 |
| 3.2 LA METHODOLOGIE SUIVIE | 23 |
| 3.2.1 La mesure des effectifs..... | 23 |
| 3.2.1.1 Le bilan social 2004..... | 23 |
| 3.2.1.2 Les tableaux de bord existants..... | 24 |
| 3.2.2 Utilisation des logiciels au service des RH | 24 |
| 3.2.2.1 Clepsydre : Gestion du temps..... | 24 |
| 3.2.2.2 Action | 24 |
| 3.2.2.3 Cognos impromptu | 25 |
| 3.2.3 Une méthode d'analyse du travail | 25 |
| 3.2.3.1 Recueil des données | 25 |
| 3.2.3.2 Contrôle des données..... | 26 |
| 3.2.3.3 Réalisation de la synthèse du Bilan Social | 26 |
| 3.2.4 Évaluation et suivie | 27 |
| 3.2.4.1 Le Compte Epargne Temps de l'année 2005..... | 27 |
| 3.2.4.2 État des HS | 28 |
| 3.2.4.3 Liste du bonus Modifications d'Horaires par pôle pour l'année 2005 | 29 |
| 3.3 EXTRAIT DU BILAN SOCIAL 2005 | 29 |
| 3.3.1 Les départs : | 29 |
| 3.3.2 L'absentéisme | 30 |
| 3.3.2.1 Nombre de jours d'absences pour maladie | 31 |
| 3.3.2.2 Analyse des absences en fonction de l'effectif..... | 31 |
| 3.4 L'ETAT DES LIEUX DES RESSOURCES HUMAINES DISPONIBLES :..... | 32 |
| 3.4.1 Une analyse des pyramides des âges | 32 |
| 3.4.2 Le diagnostic de cette analyse prévisionnelle | 32 |
| CHAPITRE 4 L'ÉTAT DE LIEU DE LA GPECÀ DREEM UNILEVER..... | 34 |
| 4.1 CONTEXTE DE L'INTERVENTION DE L'ENTREPRISE DREEM UNILEVER : | 34 |
| 4.1.1 Hiérarchie de la Direction RH..... | 35 |
| 4.1.2 La mission de la direction des RH | 35 |
| 4.2 METHODOLOGIE SUIVIE..... | 35 |
| 4.2.1 La mesure des effectifs | 35 |
| 4.2.2 Analyse des postes de travail | 36 |
| 4.2.3 Évaluation et suivi..... | 36 |
| 4.3 AUTRES CONSTATS | 36 |
| 4.3.1 Recrutement et sélection | 37 |
| 4.3.2 La formation et le développement des employés | 37 |
| 4.4 ANALYSE DES FORCES ET FAIBLESSES | 37 |

| | | |
|------------|--|-----------|
| 4.5 | LES CONTRAINTES DE LA TRANSFERABILITE DE L'ETUDE..... | 39 |
| 4.6 | LES LIMITES DE TRAVAIL..... | 40 |
| | CHAPITRE 5 PROPOSITIONS D'AMELIORATION..... | 41 |
| 5.1 | L'ACTION MENEES PAR CHAQUE SERVICE..... | 41 |
| 5.1.1. | La planification des départs en retraite selon un plan de gestion prévisionnelle : | 41 |
| 5.2 | ACTIONS MENEES A UN NIVEAU SUPERIEUR | 46 |
| 5.2.1 | Favoriser la mobilité | 46 |
| 5.2.2 | Développement de la formation | 46 |
| 5.2.3 | Organisation de la Direction des RH | 49 |
| 5.2.4 | Repérer les modes de communication :..... | 53 |
| 5.3 | LES FACTEURS CLES DE LA REUSSITE | 54 |
| | CONCLUSION | 56 |
| | LES ANNEXES..... | 59 |
| | GLOSSAIRE..... | 66 |
| | BIBLIOGRAPHIE..... | 68 |

LISTE DES ABREVIATIONS

CHR : Centre Hospitalier de Roanne

CET : Compte Epargne Temps

ETP : Équivalent Temps Plein

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

GPE : Gestion Prévisionnelle des Emplois

GRH : Gestion des Ressources Humaines

MH : Modifications d'horaires

MRH : Management des Ressources Humaines

PA : Plan d'action

PDP : Performance Development Plan

PRH : Planification des Ressources Humaines

RH : Ressources Humaines

RTT : Réduction du Temps de Travail

SSIAD : Service de Soins Infirmiers à Domicile

SIGRH : Système d'Information de Gestion des Ressources Humaines

LISTE DES FIGURES

| | |
|---|----|
| Figure 1 Place de la GPEC dans la stratégie d'entreprise | 5 |
| Figure 2 Les éléments de la GPEC | 6 |
| Figure 3 Le modèle porté sur la GPEC..... | 11 |
| Figure 4 L'état d'équilibre des ressources et des capacités de personnel..... | 13 |
| Figure 5 : Le modèle proposé | 15 |
| Figure 6 : Evolution des départs à la retraite depuis 2000..... | 29 |

LISTE DES TABLEAUX

| | |
|---|----|
| Tableau 1 Les phases de la démarche GPEC..... | 12 |
| Tableau 2 : La répartition d'employés selon la pyramide des âges | 32 |
| Tableau 4 Construire un référentiel de compétences..... | 43 |
| Tableau 5 Outils de projection de la ressource et d'identification des besoins futurs.... | 44 |
| Tableau 6 Le plan de formation..... | 47 |

LISTE DES ANNEXES

| | |
|--|----|
| ANNEXE 1 FICHE DE VERSEMENT POUR L'ANNEE 2005 | 59 |
| ANNEXE 2 UN EXTRAIT DU TABLEAU DE BORD DU COMPTE EPARGNE TEMPS..... | 60 |
| ANNEXE 3 ETAT DES HEURES SUPPLEMENTAIRES 2005 | 61 |
| ANNEXE 4 NOMBRE DE DEPART EN 2005..... | 63 |
| ANNEXE 5 LES TABLEAUX D'ANALYSES DES ABSENCES DU PERSONNEL SOIGNANT PAR RAPPORT A L'EFFECTIF POUR 2005 ET 2004..... | 64 |
| ANNEXE 6 EXTRAIT DU TABLEAU DES PYRAMIDES DES AGES..... | 64 |
| ANNEXE 7 REPARTITION PREVISIONNELLE DU BUDGET FORMATION | 65 |

INTRODUCTION

Les méthodes traditionnelles de Gestion des Ressources Humaines (GRH) ne sont pas suffisantes. Les changements fréquents dans l'environnement des organisations ont un impact sur la structure du travail. Elles sont en effet centrées sur l'adaptation permanente des ressources (budgétaires, logistiques, humaines). Cependant, elles restent toujours loin par rapport aux besoins des organisations. Récemment, une conjonction des gestions quantitative et qualitative est mise en place pour connaître une dimension prospective.

Selon Frédéric Taylor l'objectif de la division du travail était la rationalisation et l'optimisation du travail à des fins organisationnelles. Aujourd'hui, il s'agit de diviser le travail dans une double perspective d'identification et de reconnaissance des compétences. Les Ressources Humaines (RH) ne sont plus un objet de pilotage mais deviennent un facteur de la stratégie de l'entreprise. Elles correspondent à une stratégie globale qu'une entreprise met en place pour clarifier les compétences individuelles et collectives et qui lui sont nécessaires aujourd'hui et demain.

Dès 1981, Mintzeberg montrait qu'au delà d'une certaine complexité, les organisations ne pouvaient plus fonctionner par la supervision directe et la standardisation classique du travail, et ce n'est qu'à ce stade que les dispositifs d'ajustement mutuel étaient opérants. Les managements de type traditionnel sont donc considérablement bouleversés et remis en question. La visualisation des résultats d'entreprise obtenus à la suite d'une démarche par objectifs, est largement dépassée aujourd'hui ou tout au moins insuffisante. (Mintzeberg, 1982: 274). La notion de «compétences» est de plus en plus marquée dans le langage de l'entreprise. Il est donc devenu impératif de trouver une nouvelle méthode de gestion basée sur la notion de « compétence ».

C'est avec le plus grand intérêt que nous allons aborder la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) qui est un outil de la GRH. La GPEC constitue un levier d'action efficace pour la promotion des RH, avec des pratiques

d'anticipation pour un emploi de qualité. Derrière cette pratique, se dresse en filigrane une interrogation sur nos propres « compétences ». Serons-nous aussi toujours capables de développer en permanence nos compétences, de nous situer dans une dynamique permanente d'apprentissage?

L'importance de la GRH dans les firmes ne s'est accrue en Égypte qu'à la suite des deux récessions du début des années 80 et 90, suivies à chaque reprise de toute une « batterie » de restructurations, de réorganisations, de processus de rationalisation et de mettre à disposition des hommes compétents.

La problématique se résume en l'absence d'une démarche de la GPEC qui touche les sphères de la GRH dans les entreprises égyptiennes. Ce constat s'explique forcément par des contraintes inhérentes due au : manque et inadéquation des compétences aux besoins de l'entreprise ce qui diminue l'efficacité organisationnelle, inexistence des logiciels spécialisés du système d'information sur le personnel rend difficile l'accès à des données de base pourtant essentielles telles que: les effectifs par emplois, grade et lieu d'exercice, manque de motivation donne une image négative du système et constitue un obstacle supplémentaire à son accessibilité. Chaque année, on enregistre des départs importants dans les entreprises pour trouver et garder les personnes compétentes va devenir de plus en plus difficile. Par conséquent, il est indispensable d'inciter les entreprises d'améliorer leurs pratiques de GRH.

Une fois la problématique est formulée, elle nous amène à voir dans l'entreprise égyptienne « *Dreem Unilever* » les réponses aux questions suivantes : de quelles compétences dispose-t-on aujourd'hui? Comment les développer? Avec combien de personnes et avec quels types de compétences allons-nous travailler demain ?

Ces interrogations engagent les Départements des RH à faire face à des exigences de plus en plus strictes. Cette problématique trouve donc sa réponse dans les outils de la GPEC mis à la disposition du Directeur des RH pour réorganiser son service et même sa fonction.

La GPEC est une nouvelle approche de gestion qui intègre les RH. Mais cette approche n'est pas encore assimilée dans les réflexions au sein de la majorité des entreprises égyptiennes. Celles-ci ne connaissant pas suffisamment les outils de la GPEC. C'est notamment le cas à « *Dreem Unilever* ». Il est possible effectivement de prévoir, d'anticiper et de construire des outils de gestion prévisionnelle. Bref, on ne peut pas dire qu'il y a aujourd'hui une philosophie, une théorie, des principes clairs et adoptés par les uns et les autres.

Ce travail vise à analyser et étudier les pratiques de la GPEC pour une transférabilité dans le contexte égyptien. Il vise donc de façon spécifique à : Identifier les principaux concepts théoriques de GPEC, élaborer un modèle d'analyse de la démarche de GPEC, examiner les outils employés au sein du Centre Hospitalier de Roanne (CHR) en vue de mettre sur place nouvelles pistes d'amélioration au sein de l'entreprise « *Dreem Unilever* ».

Qu'elle soit un souci ou un besoin, la GPEC commence à devenir une réalité incontestable. En fait, l'intérêt de cette étude sera bientôt exigé d'une ou d'autres façons dans un contexte où s'annoncent de nombreux départs pour divers motifs entraînant une importante perte de compétences, la démarche de GPEC est requise. Cette dernière existe dans certains établissements mais les aspects qu'elle couvre et ses modes d'application sont très différents d'un établissement à un autre.

Ce document comporte cinq chapitres. Le premier traite les concepts à travers une revue de littérature de la GPEC. Dans le deuxième, on développe le cadre conceptuel de l'étude. Puis, l'analyse empirique de l'état des lieux au CHR est présentée au troisième chapitre. Les facteurs qui conduisaient aux difficultés actuelles à l'entreprise *Dreem Unilever* sont traités au chapitre quatre. Enfin, une réflexion sur une stratégie d'améliorations fait l'objet au chapitre cinq.

CHAPITRE 1

MODÈLE D'ANALYSE DE LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES

Par souci de simplicité, nous présenterons dans ce chapitre les différents éléments, définitions, intérêts, objectifs, et modèles d'analyse de la GPEC.

1.1. LA PLACE DE LA GPEC DANS LA STRATEGIE D'ENTREPRISE

Il est nécessaire de choisir une stratégie des RH dans les entreprises pour adapter ses besoins à ses propres ressources. Ensuite visualiser les différents éléments d'une GPEC.

1.1.1.Choix des stratégies des RH

L'organisation qui entreprend une démarche d'anticipation de l'emploi, fait intervenir une des trois étapes de la démarche suivante.

La première étape : quelle stratégie de RH ? Elle commence bien par une analyse prospective de la situation ainsi que par un diagnostic externe et interne pour le choix d'une stratégie d'action qui amène à une formulation d'objectifs généraux.

Deuxième étape : le Plan d'action (PA). C'est une adaptation de certains processus RH déjà existants, création de nouveaux processus, conception d'outils spécifiques, choix des modalités pratiques des nouveaux processus, définition d'une communication de lancement, mobilisation de l'encadrement.

Troisième étape : le déploiement. Elle implique la formation des intervenants lors de la formation de l'encadrement à l'entretien annuel (par exemple), le soutien au pilotage du dispositif et les actions directes d'accompagnement de salariés.

La figure suivante schématise les étapes plus hautes.

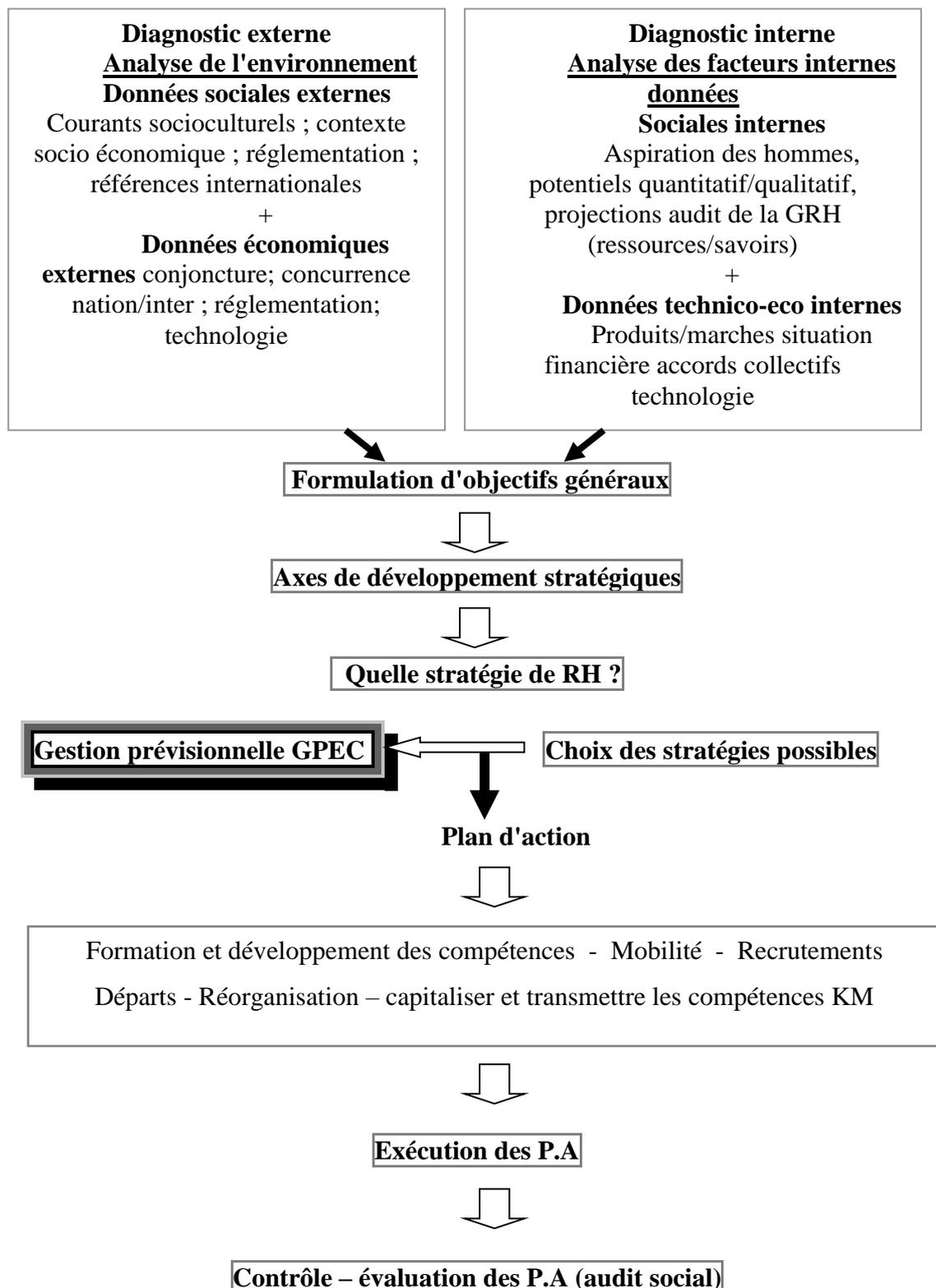


Figure 1 Place de la GPEC dans la stratégie d'entreprise
 (Molina, 2006)

1.1.2. Visualiser les différents éléments d'une GPEC

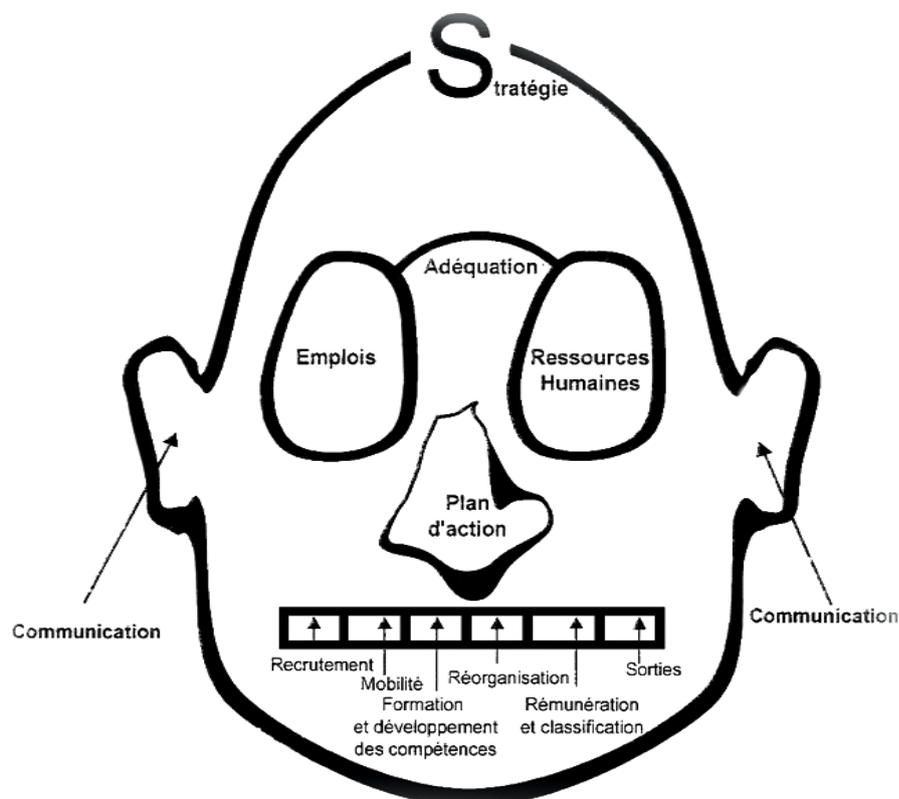


Figure 2 Les éléments de la GPEC

Source : Séminaire au Centre Hospitalier de Roanne « comment Bâtir une GPEC »

La stratégie générale d'une entreprise est d'adapter ses compétences en RH à ses propres besoins et si possible aux attentes des salariés. Pour la mise en œuvre de la stratégie d'une entreprise, il faut tenir en considération des 4 axes dans la GPEC:

Tout d'abord, positionnement du diagnostic par une analyse des ressources et des besoins actuels pour une adéquation entre les ressources et l'emploi. Cela sera certainement suivi par une anticipation des ressources et des besoins futurs.

Après, il sera faisable de faire une analyse des écarts pour élaborer une politique d'ajustement par un plan d'action en matière de : recrutement, mobilité, sorties, formation et développement des compétences, réorganisation, rémunération et classification.

1.2. DEFINITION ET PRINCIPAUX CONCEPTS DE LA GPEC

La GPEC 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 RH de l'établissement : en termes d'effectifs et de compétences, mais aussi en fonction de son plan stratégique ou au moins d'objectifs à moyen terme bien identifiés et en impliquant le salarié dans le cadre d'un projet professionnel. » (Mallet, 1991 : 10).

En revanche selon Le Boterf, La GPEC consiste pour l'essentiel à décrire le contenu actuel des emplois-types d'une entreprise ou d'une organisation (cartographie) ; en identifiant les facteurs-clé d'évolution telles que (technologique, organisationnelle, économique, réglementaire, culturelle) qui sont susceptibles d'avoir un impact sur cette cartographie. Elle décrit encore l'évolution prévisible et souhaitable de la cartographie et des emplois-types au regard de certains facteurs d'évolution ; avec identification des décisions principales de gestion (formation, mobilité, recrutement, organisation) permettant de faire face à ces évolutions. (Le Boterf, 1999 : 14).

La compétence est un processus complexe qui est non formalisable et pourtant difficile à cerner. D'après Brilman, la compétence peut être définie pour atteindre un niveau de performance donné comme étant la capacité à mobiliser une combinaison spécifique de connaissances, pratique, aptitudes. Les connaissances (savoirs) ; correspondant à l'ensemble restructuré des informations intégrées dans des cadres de référence qui permet à l'entreprise de conduire ces activités. La pratique (savoir faire) ; est la capacité d'agir d'une façon concrète selon un processus ou des objectifs prédéfinis. Les aptitudes (savoir être) ; constituent un aspect essentiel de la capacité d'un individu ou d'une organisation à accomplir quoique ce soit. (Brilman, 1998).

« La compétence s'exerce dans un domaine particulier. Elle est contingente. Il y a toujours « compétence de » ou « compétence pour ». Toute compétence est alors finalisée ou fonctionnelle et contextualité. (Le Boterf, 1998 : 54).

Par ailleurs la compétence peut être dissociée d'autres éléments où elle 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 schèmes propres à chaque personne, les performances qui constituent les résultats évaluable provenant des actions mises en œuvre (indice de qualité, taux de fidélisation de clients, chiffre d'affaire, taux de valorisation, taux d'erreurs).» (Le Boterf, 1999 : 35).

S'il est si difficile de concevoir la compétence, c'est probablement parce qu'elle n'est pas une donnée parfaitement objective comme l'est la qualification, mais une construction de chaque individu au cours de sa carrière ou dans son contexte de travail.

1.3. LES INTERETS DE LA GPEC

Les intérêts de la GPEC ont différentes pensées du point de vue de l'organisme, les salariés, et autres intérêts.

1.3.1. Intérêts pour l'organisme

Le premier objectif est de trouver des moyens de faire correspondre les compétences de ses salariés à ses besoins futurs, compte tenu de l'évolution escomptée et des changements prévus. La GPEC peut aussi avoir pour but de résoudre des problèmes internes comme la fidélisation de ses salariés, la gestion d'un conflit social, la mise en œuvre d'un projet, etc. Elle peut alors viser la gestion des mouvements de personnel ou de manque de personnel, la performance de l'entreprise.

1.3.2. Intérêts pour les salariés

L'intérêt pour les salariés est de recevoir une valorisation de leurs compétences et de leurs contributions personnelles et collectives à la performance de leur entreprise.

Le fait de les impliquer pleinement au projet de gestion des emplois et des compétences permet de développer leur sentiment d'appartenance à l'entreprise et ainsi d'augmenter leur motivation. Si la GPEC est menée de manière participative, la démarche vivement conseillée est de développer « le dialogue social et/ou la communication interne ».

1.4.OBJECTIFS DE LA GPEC

La GPEC doit harmoniser les compétences des salariés à l'activité de l'entreprise et à ses perspectives d'évolution en identifiant les compétences clés qu'il faut conserver, développer et acquérir à court ou moyen terme. La GPEC peut être utilisée par les entreprises pour différents objectifs. Ces objectifs détermineront son mode d'entrée dans l'entreprise. La GPEC comprend deux parties :

1.4.1. La Gestion prévisionnelle des emplois (GPE)

Elle se présente sous deux aspects, un aspect local, et un aspect transversal.

- L'aspect local consiste à déterminer la politique d'emploi au niveau décentralisé : l'entreprise adopte une entrée de la GPEC par unité ; une gestion prévisionnelle des flux de personnel de l'unité ou de l'établissement selon le contexte local.
- L'aspect transversal permet de développer la mobilité professionnelle par une gestion transversale (inter-structural et inter-environnemental) des grands corps de métiers. Elle oriente les emplois selon des proximités de compétences. Il s'agit d'entrée par les familles professionnelles. C'est-à-dire constituer un répertoire de familles professionnelles et mesurer les possibilités de flux d'une famille à l'autre par proximité des compétences. De plus, la mesure des mobilités professionnelles possibles permettra d'éviter des licenciements.

1.4.2. La Gestion prévisionnelle des compétences :

- L'évolution des compétences existantes des salariés en fonction des besoins futurs de l'entreprise.
- L'adhésion des salariés à une démarche cohérente d'anticipation collective et une démarche personnelle d'amélioration de leurs compétences.
- La reconnaissance des valeurs professionnelles par la direction, le salarié, les organismes de formation et d'éducation, ou sur le marché du travail.
- L'adaptation des compétences de l'organisation en fonction des investissements projetés. Elle s'occupe alors des compétences impactées par de fortes évolutions organisationnelles. C'est l'entrée par l'investissement. L'entreprise va mesurer les effets de changements organisationnels sur les emplois et compétences pour les adapter.

Ces différents objectifs et modes d'entrée partagent une méthodologie commune. Certaines entreprises les poursuivent tous. Ces différents modes d'entrée pour répondre aux objectifs ambitieux de l'entreprise. La GPEC doit s'inscrire non seulement dans une optique quantitative et qualitative, mais aussi collective et individuelle.

1.5. LE MODÈLE D'ANALYSE DE LA GPEC

Selon François Vettes, la démarche prospective est présentée par la figure 2.

En effet la réflexion sociale prospective concerne à la fois l'organisation, les métiers, les effectifs et l'affectation des individus sur les postes.

1.5.1. La prévision organisationnelle

Une constatation s'impose dans la plupart des entreprises les réorganisations sont de plus en plus fréquentes, elles sont même permanentes dans un certain nombre d'unités particulièrement flexibles. Il convient donc d'opérer les projections d'effectifs en tenant compte des états variables de l'organisation.

1.5.2. La prévision qualitative

Elle concerne les compétences et les métiers. Cette prévision est évidemment préalable à tout effort de projection des effectifs. Elle concerne une réflexion prospective sur les métiers dont l'entreprise aura besoin demain et sur les compétences permettant de faire face à ces besoins.

1.5.3. La prévision quantitative

Nous nous trouvons au cœur des études prospectives avec une projection qui traduit les choix de structure et de compétences et permet et préparer l'affectation des individus sur les postes.

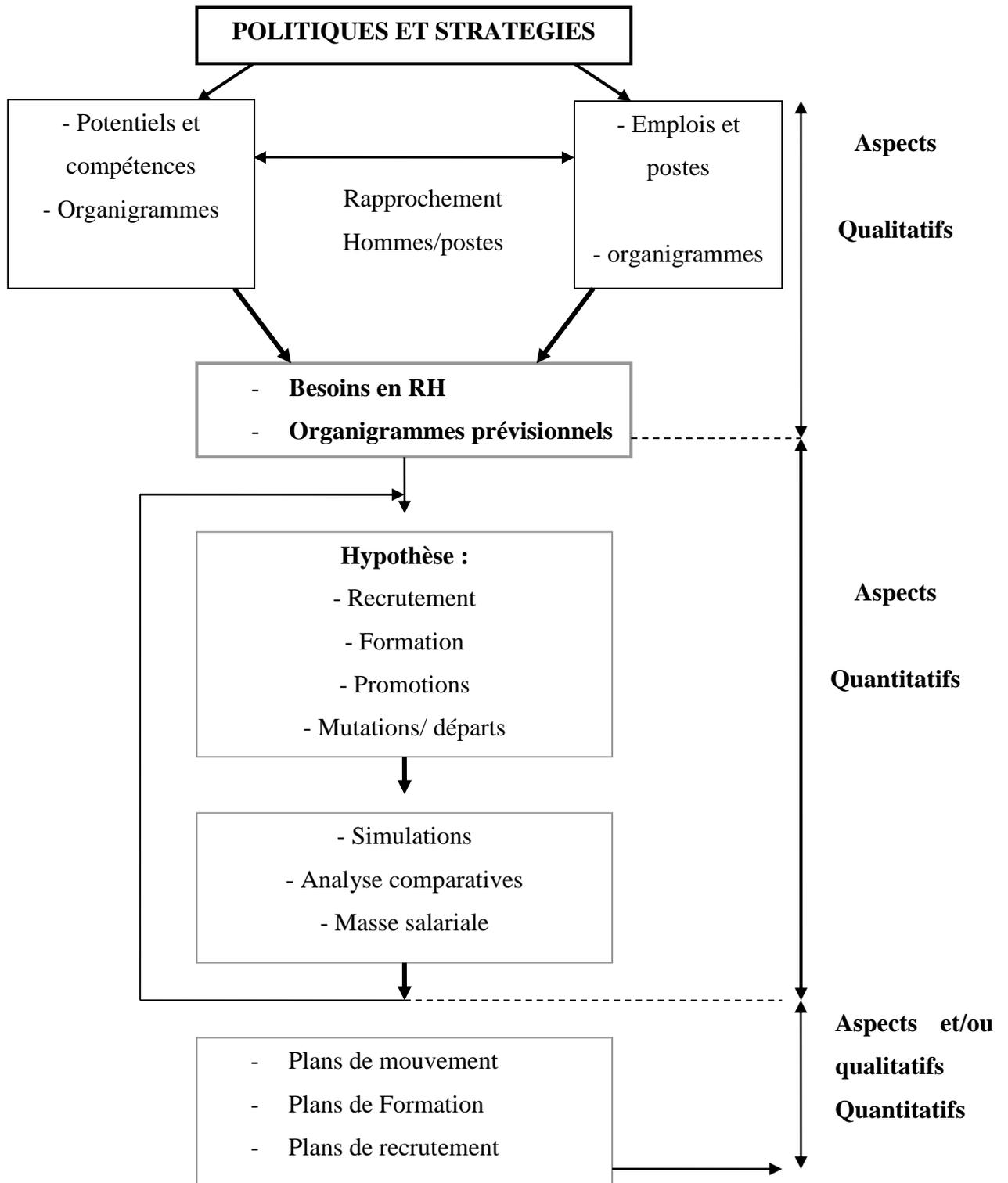


Figure 3 Le modèle porté sur la GPEC
(VETTES, 1990)

1.6. LES ETAPES DE LA DEMARCHE DE LA GPEC

Toute démarche est une réflexion sur les moyens de réduire l'écart entre les besoins de l'organisation et les RH disponibles. La GPEC permet de distinguer quatre grandes phases dans la démarche. Le tableau ci-dessous présente clairement ces étapes : (Mallet, 1991 : 14)

| PHASE 1 | | PHASE 2 | | PHASE 3 | | PHASE 4 |
|------------------------|---|--------------------|---|--------------------|---|------------------------|
| Connaître | | Anticiper | | Suivre | | Mettre en place |
| Ressources disponibles | → | Ressources futures | ↘ | Analyse des écarts | → | Politique d'ajustement |
| Besoins actuels | → | Besoins futurs | ↗ | | | |

Tableau 1 Les phases de la démarche GPEC

PHASE 1 : L'étude des ressources disponibles et des besoins actuels. Connaître les flux sortants prévus, les flux entrants et l'évolution des compétences : formation planifiée.

PHASE 2 : la projection des besoins futurs et des ressources nécessaires des catégories de personnel concernées, des services concernés, de type de compétence pour localiser et quantifier les écarts éventuels.

PHASE 3 : L'analyse des écarts à combler des entrants et des sortants pour adapter les ressources actuelles aux besoins futurs

Phase 4 : La mise en œuvre d'une politique d'ajustement fondée sur les leviers classiques de la GRH. Les effectifs et les compétences à l'horizon fixé

- Départs à la retraite entre $n + 1$ et $n + 2$
- Agents recrutés en $n + 3$
- Agent transféré du service A au service B en $n + 4$...
- L'équilibre est atteint : élaboration des plans d'action GRH
- L'équilibre n'est pas atteint : retour en 3

1.7. L'ETAT DES LIEUX DES EFFECTIFS DISPONIBLES DE L'ENTREPRISE

Il s'agit de renseigner sur les types d'emploi occupés, les catégories de personnel occupants ces emplois, les viviers potentiels de candidats pour les occuper. Il est nécessaire de cartographier les effectifs quantitativement et qualitativement, par catégorie d'emplois, par âge, par sexe, par catégorie juridique sur une année N, on pourra ainsi établir la méthodologie suivante:

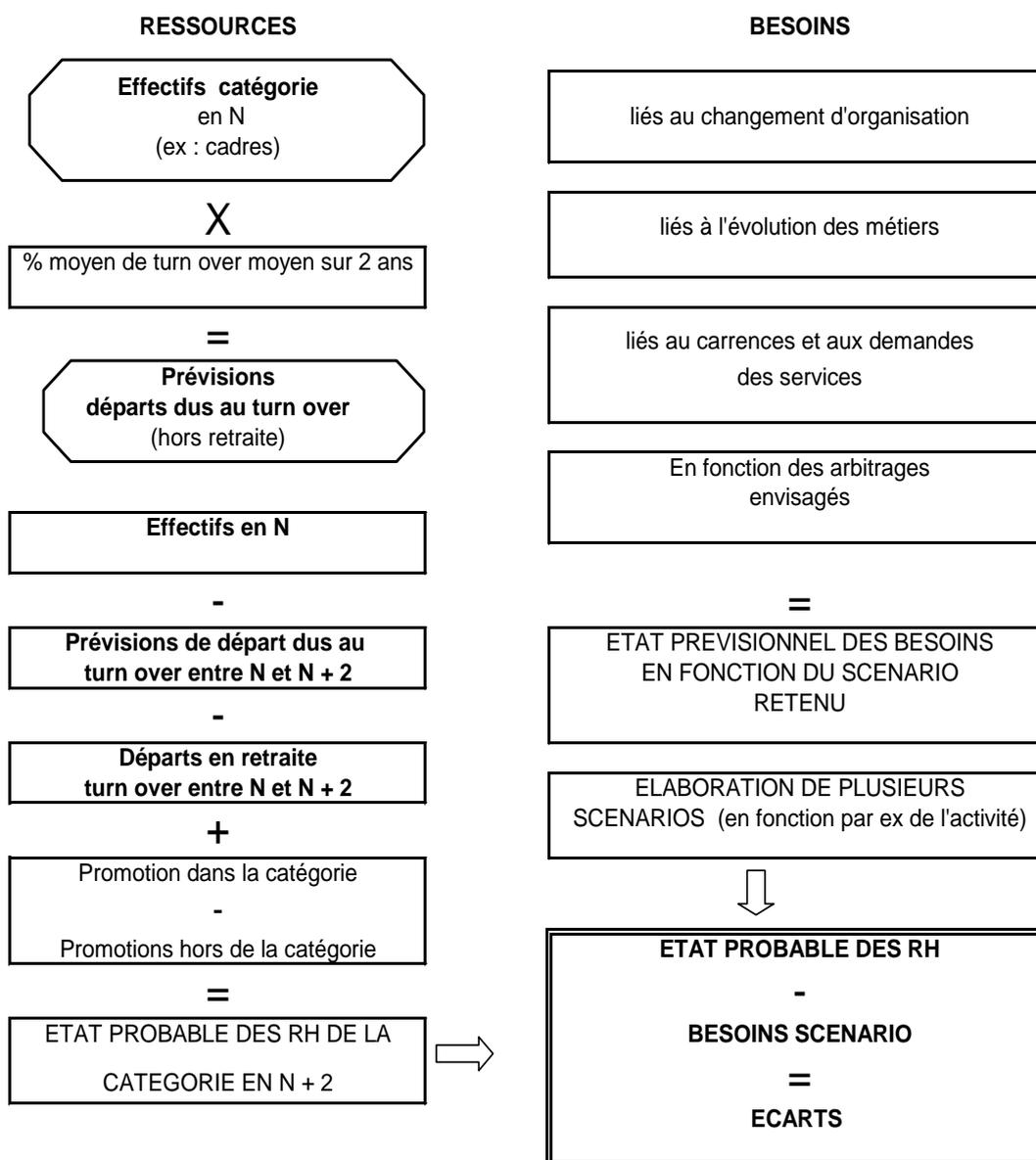


Figure 4 L'état d'équilibre des ressources et des capacités de personnel
 (Martory et Crozet, 2005 : 25)

Elle doit veiller à une adéquation postes /emplois /personnes. Pour les ressources, le calcul du volume horaire prévisionnel s'effectuera par la formule suivante :

- Nombre d'équivalent du temps plein (ETP) = ETP X heures mensuelles = temps ETP mensuel
- Temps ETP mensuel – temps congés /congés maladies /absences /visites /formations = heures travaillées prévu

Dès lors, présentée globalement, la GPEC doit être adaptée selon un modèle qui se soumet à une démarche d'analyse.

CHAPITRE 2

CADRE CONCEPTUEL DE LA DEMARCHE DE LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES

Le modèle d'analyse de la GPEC une fois traité en chapitre 1, il convient dans le cadre conceptuel d'étudier le modèle proposé pour la démarche de GPEC ainsi que le processus pour faire face aux défis qui l'attendent.

2.1 LE MODÈLE PROPOSÉ DE LA GPEC

Ce modèle consiste en un ensemble d'activités visant à connaître, à anticiper et à suivre les mouvements de main d'œuvre depuis l'entrée des personnes dans l'organisation jusqu'à leur départ. Le développement des compétences est au centre des activités de ce modèle proposé.

Il est conditionné par les besoins organisationnels liés au plan stratégique de l'organisation. Ainsi pour procéder à la planification des méthodes de travail, les individus et l'organisation auront recours à l'analyse des postes, exigences et profil (bilan de l'offre et de la demande de travail et analyse des déséquilibres). Ce modèle devrait donc favoriser le meilleur appariement possible entre les besoins individuels et les besoins organisationnels.

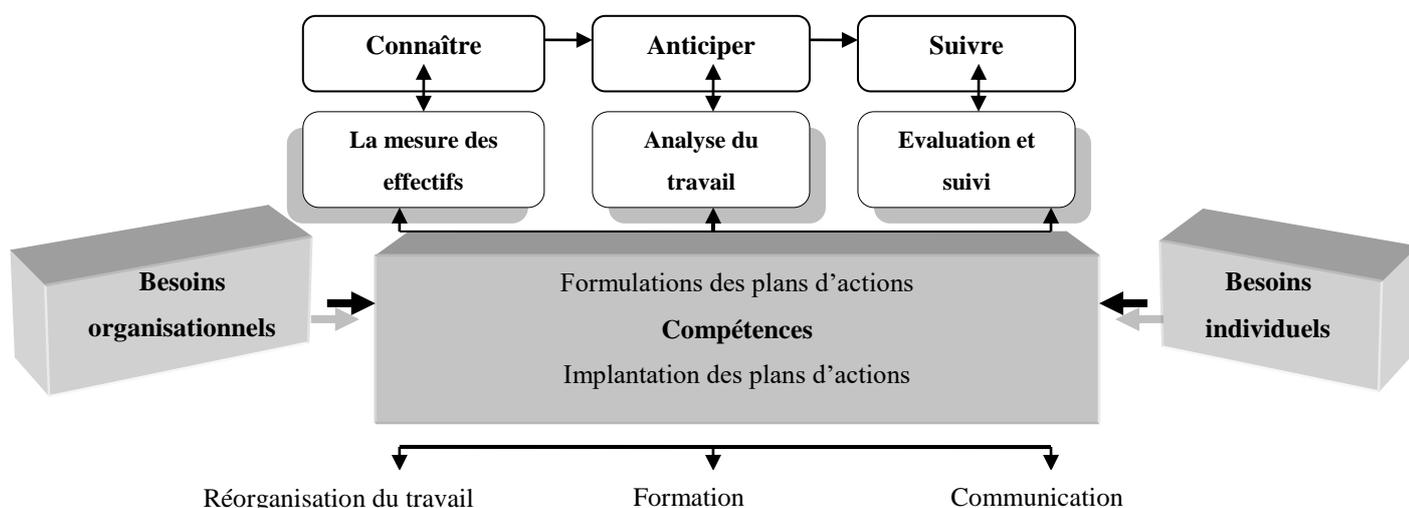


Figure 5 : Le modèle proposé

1. La mesure des effectifs

Au préalable, il faut bien connaître la situation des effectifs dans l'établissement. On peut dresser un état des lieux de la situation des effectifs et des emplois, à la fois permettre une gestion quantitative et une gestion qualitative du personnel.

La démarche suivie permettra de structurer l'information relative aux moyens humains tels que : les effectifs réels par catégorie professionnelle, l'absentéisme, les remplacements, les profils de poste et les plannings. De plus, elle prévoit les critères d'évolution sur les métiers, les emplois et les compétences. Elle passe aussi par la connaissance et la valorisation des acquis professionnels des salariés.

2. Analyse du travail

L'entreprise doit disposer pour chaque poste de travail de salariés compétents (ni sous, ni sur-qualifiés) et motivés. L'analyse des emplois et des postes doit conduire à déterminer le profil des emplois et des postes nécessaires à l'entreprise. Il provient à une analyse dynamique une anticipation des besoins futurs et des ressources nécessaires pour les satisfaire est alors nécessaire. Il est essentiel de les analyser par: emploi, secteur et famille professionnelle. Les informations à analyser sont : l'âge / sexe, l'ancienneté, le niveau de qualification et de formation.

Cette analyse peut se faire à l'aide d'un logiciel spécialisé. Ce dernier est destiné à la direction des RH comme aux managers. Il sert à l'extraction des données issues des différents logiciels de gestion et métiers. Il peut servir comme outil décisionnel au cas d'utilisation pour l'élaboration des dispositifs de pilotage comme le tableau de bord par exemple. Il apporte ainsi des solutions standardisées à des problèmes de gestion d'une complexité croissante, notamment en matière d'évaluation et de gestion des compétences.

3. Évaluation et suivi

Cette étape permet à tout évaluateur de vérifier les résultats et à tout collaborateur de consulter l'état de son portefeuille de compétences selon les sources de vérification et les indicateurs précisés. L'entretien annuel d'évaluation permet de fixer des objectifs

individuels et de mesurer leur niveau de réalisation et leur cohérence avec les objectifs collectifs. L'entretien point carrières est une réflexion conjointe salarié - manager menée sur la carrière du salarié et peut aboutir à un Plan Individuel de Développement (PID). Ce dernier permet au salarié et à son manager de prévoir les formations nécessaires à son évolution professionnelle, ainsi que celles qui sont obligatoires à l'exercice de certaines fonctions.

Afin d'assurer bon fonctionnement de RH, les étapes de ce modèle ne sont pas suffisantes pour une entreprise. Elles doivent en effet être accompagnées par la mise en œuvre de véritables outils professionnels de GPEC qui seront adaptables à chaque situation, entreprise ou administration indépendamment du secteur d'activités.

2.2 LE PROCESSUS/ OUTILS D'UNE GPEC

Il existe de multiples façons de mettre en œuvre une GPEC.

2.2.1 Le processus de la GPEC

Premièrement, une description des emplois et des compétences à travers des référentiels, des répertoires et des cartographies. La définition de la compétence et notamment des savoirs à mettre en œuvre fait l'objet de nombreuses définitions floues et inconsistantes. Il faut noter qu'il y a une définition propre à chaque discipline: GRH, Stratégie ou Knowledge Management. Deuxièmement, identification des grandes évolutions en cours ou à venir en termes de tendances ou de scénarios.

Troisièmement, se posera bilan et/ou projection des activités, des performances, des compétences ou de la carrière à travers des entretiens avec le salarié et sa hiérarchie ou un responsable des RH. Enfin, il y a l'élaboration des grilles par l'encadrement, aborder les compétences par les opérations concrètes du secteur afin de faciliter l'analyse et favoriser une appropriation très rapide de l'outil.

2.2.2 Les outils de la GPEC

Il faut souligner les types d'outils montrés ci-dessus :

2.2.2.1 Outil qualitatif

L'analyse des emplois et des postes, préalable nécessaire à une bonne définition des besoins. Parmi les outils de ce type d'analyse, il y a l'élaboration de fiches métier qui décrit chaque métier par famille professionnelle. L'ensemble de ces fiches permet de construire le répertoire et référentiel des métiers.

| | |
|------------------|--|
| Outil qualitatif | Le répertoire des emplois : est considéré comme langage de base de la GPEC permettant d'identifier les besoins actuels et prévisionnels aux ressources en emplois à l'aide d'une segmentation pertinente. Bref, c'est un outil global de gestion collective des métiers et des compétences. |
| | La construction des référentiels d'emplois: le nombre d'activités par l'établissement est variable selon le contexte et le degré de précision souhaité. Empiriquement, on considère qu'un emploi comprend de dix à vingt activités. Pour chaque activité : il y a la description des contenus de compétence et les apports éventuels d'autres informations (moyens, relations). |

2.2.2.2 Outil quantitatif

Quantifier les ressources sur chaque emploi-type. L'objectif poursuivi est de ne jamais se trouver en sureffectifs sous peine de gaspillage de ses ressources et d'alourdissement de ses charges ni en sous-effectifs au risque de surcharge de travail. Ce dernier aboutira à un retard des erreurs et un mauvais climat social. Le processus pour connaître les ressources actuelles se compose en trois sections, la pyramide des âges, la pyramide des anciennetés et la distribution des qualifications.

| | |
|-------------------|---|
| Outil quantitatif | La pyramide des âges : L'analyse portera sur la signification de sa silhouette générale, l'explication de chacune des fluctuations observées, les points forts et les points faibles, ainsi que l'estimation des conséquences probables à moyen terme. Cette analyse est particulièrement intéressante au niveau d'un emploi-type, d'une famille professionnelle. Elle est un outil précieux pour une analyse du personnel qui permettra d'élaborer des stratégies en termes de recrutement et de mobilité interne ou externe. |
| | La pyramide des anciennetés : Elle est construite selon les mêmes modalités que la pyramide des âges, en indiquant en ordonnée le nombre d'années d'ancienneté, et en abscisse, le nombre de personnes correspondantes. La comparaison entre les pyramides des anciennetés et les pyramides des âges permettra d'identifier les déséquilibres à réduire ou les points forts à exploiter, capacité de transfert des compétences d'une génération à une autre, et la perméabilité aux nouvelles technologies. |
| | La distribution des qualifications : Elle s'étudie à travers, l'analyse de la répartition des niveaux de scolarité et de formation initiale, des expériences professionnelles, des activités de formation continue suivies, des acquis professionnels, et des résultats observés dans les entretiens d'appréciations de performance. |

2.3 LE TABLEAU DE BORD

Après l'étude des ressources, on va aborder le tableau de bord, qui nous aide à visualiser et synthétiser toutes les informations.

2.3.1 Qu'est-ce qu'un tableau de bord ?

Un tableau de bord permet de visualiser d'un coup d'œil, une série de données stratégiques. Il permet de mesurer l'impact des actions entreprises et de dégager les évolutions prévisibles. C'est un outil de pilotage et d'aide à la décision à destination des responsables, mettant en évidence des écarts entre une situation prévue et une situation réelle. De cet écart, naît la mise en place de solution par les responsables.

2.3.2 But du tableau de bord

L'objectif comporte deux volets distincts : le premier pour le constat et le second pour l'action. Il fournit les informations essentielles, significatives et rapides en fonction des points clés de décision des responsables. Les données qu'il contient, permettent de prendre rapidement et efficacement des décisions, de mettre en place de nouvelles actions ou de corriger des actions déjà entreprises. Les tableaux de bord ne remplissent qu'une fonction d'évaluation, mais ils ne donnent aucune explication. Il doit s'en tenir à alerter son utilisateur par l'existence éventuelle d'un dysfonctionnement.

| Critères Indicateurs | Processus concerné | Mesure | Statuts* | Plans de prévention | Responsable du plan |
|---------------------------------------|--------------------|--------|----------|---------------------|---------------------|
| Absentéisme | | | | | |
| Départ | | | | | |
| Turnover | | | | | |
| Grève | | | | | |
| Recrutement | | | | | |

Les différents couleurs des données saisies dans ce tableau représenteront une grille de notation comme ce qui est décrit par la légende.

*Très bon= 5 (bleu) ; Bon= 4 (vert) ; Moyen=3 (jaune) Médiocre=2(orange) ; Mauvais =1 (rouge)

2.4 LA METHODOLOGIE DE L'ETUDE

La méthodologie utilisée regroupe plusieurs actions complémentaires :

a) La documentation a compris un travail de revue de littérature qui a permis de recueillir les informations concernant la démarche de GPEC. Elle a compris principalement la consultation des ouvrages, des rapports et des archives du centre Hospitalier de Roanne.

b) Le stage pour l'observation des outils utilisés s'est déroulé du 05/05/2006 à 28/07/2006. Il a permis de discuter de la thématique avec les personnels du Département de GRH du CHR. Nous avons trois niveaux à explorer : les dirigeants, les responsables d'unité, avec les hiérarchiques directs et avec les titulaires des activités ou des emplois. Les entrevues ont été basées sur une analyse de contenu qui se fait de façons qualitatives en lien avec le modèle de compétence, ses stratégies, vérification de sa compréhension des situations de travail. Cette méthodologie a aidé à relever des points forts et faibles de cette expérience.

c) Le traitement et l'analyse des données recueillies des entrevues et de divers documents constituaient une étape cruciale dans notre travail. Le traitement des données qualitatives et quantitatives nous a conduit à proposer des scénarios susceptibles de favoriser de façon durable l'élaboration de suggestions relatives à l'implantation de la GPEC à *Dreem Unilever*.

Suite à la proposition de ce modèle, on analysera d'abord son applicabilité au CHR. Ensuite, on y vérifiera le respect de la démarche de GPEC.

CHAPITRE 3

DIAGNOSTIC DES PRATIQUES DE LA GPEC AU CENTRE HOSPITALIER DE ROANNE

C'est dans ce contexte et au niveau de prévision de la gestion anticipée nous référant au modèle d'analyse retenu en chapitre 2, le stage effectué au CHR nous a permis de relever le rôle clé de la GPEC basée sur 3 étapes bien identifiées. La méthode est accompagnée par la mise en œuvre de véritables outils professionnels de GPEC adaptables aux multiples situations que l'hôpital peut être amené à rencontrer.

3.1 CONTEXTE DE L'INTERVENTION DU CENTRE HOSPITALIER :

Les premières traces de l'hôpital de Roanne remontent au XVI^{ème} siècle. En 1950, l'hôpital avait 640 lits. En 1962, l'Espace René Leriche, actuel secteur de chirurgie, était édifié et mis en service. Il regroupait 330 lits d'hospitalisation et un plateau technique. En 1983, une unité d'Hospitalisation à Domicile (HAD) est ouverte ainsi qu'un Service de Soins Infirmiers à Domicile (SSIAD).

En 1992, l'Espace Jean Bernard est construit afin de centraliser l'accueil et de regrouper les différents services de médecine. Entre 1988 et 2004 plusieurs bâtiments ont été construits ou restructurés pour compléter l'organisation existante : la radiothérapie, l'unité de chirurgie ambulatoire, l'Imagerie de Résonance Magnétique, la stérilisation centrale, l'équipe mobile de soins palliatifs, le court séjour gériatrique et le service de psychiatrie de l'enfant et de l'adolescent.

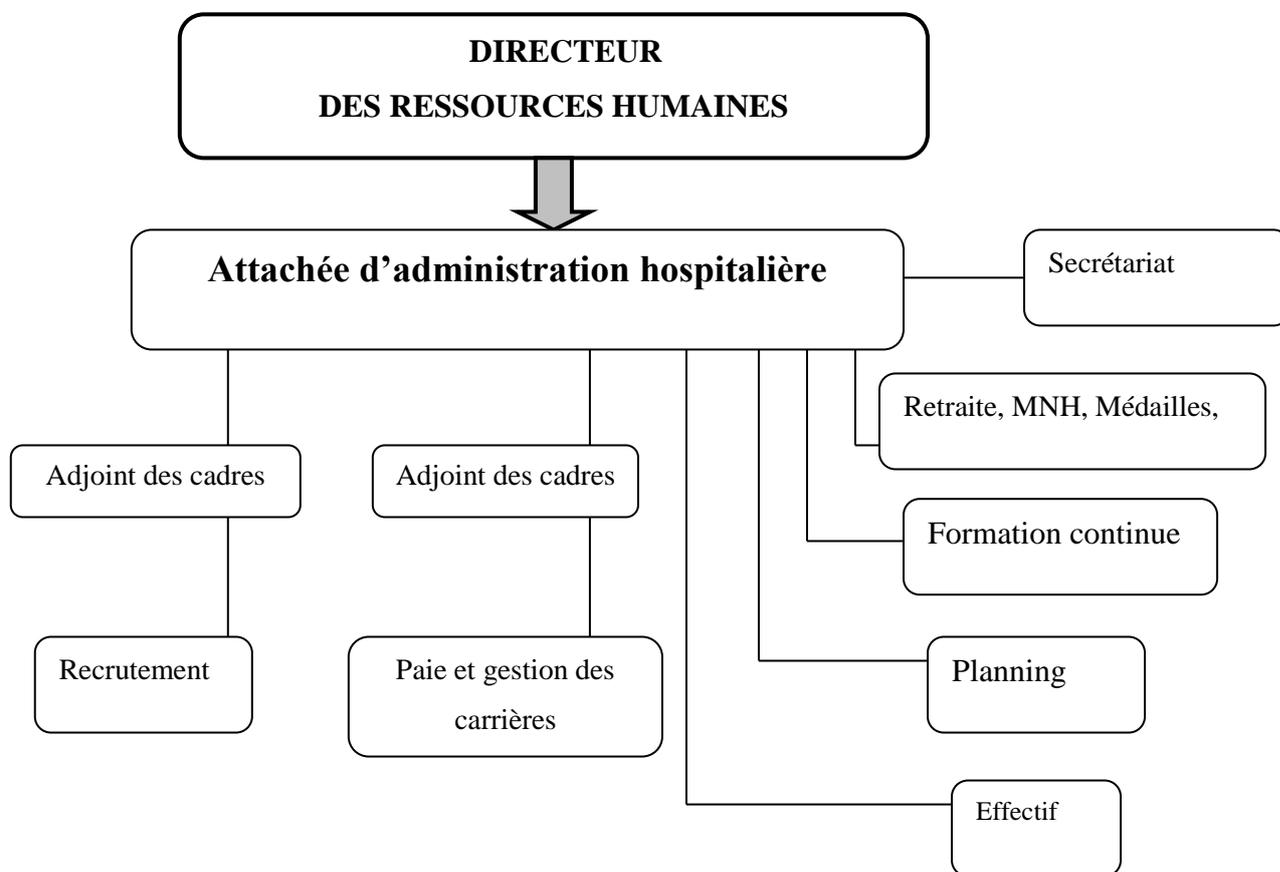
Depuis 2004, l'hôpital a lancé un grand projet de restructuration. Le futur centre hospitalier sera organisé autour de trois pôles : le pôle mère- enfant, le pôle chirurgie, le pôle médecine. En mars 2005, la Maternité BROSSOLETTE, l'ancienne clinique privée est rattachée au Centre Hospitalier en vue de créer en 2008, le futur pôle mère- enfant Roannais. Enfin, en juin 2006, le Centre Hospitalier reprendra la résidence Aurélia appartenant à l'association Arcadia.

3.1.1 Quelques statistiques du Centre Hospitalier de Roanne (CHR) 2004

- Les frais de personnel (charges incluses) se sont élevés à 74 684 221 €, soit plus de 60 % du budget du CHR ;
- 588 974 repas ont été distribués ;
- 26 413 fiches de paie ont été effectuées ;
- Le Centre Hospitalier emploie 1822 personnes dont 114 médecins ;
- 127 agents (non médicaux) ont été embauchés après le départ de 84 anciens ;
- 2025 arrêts de travail ont été enregistrés soit un nombre moyen de jour d'absence par agent de 18,17. 56 congés maternité et
- 9 congés paternité ont été pris ;
- 7 grèves ont été gérées.

3.1.2 Hiérarchie de la Direction RH

A la base de la structure organisationnelle, on trouve un certain nombre de services rattachés au Directeur des RH. L'attachée d'administration hospitalière sert de courroie entre le Directeur des RH et ces différents services.



3.2 LA METHODOLOGIE SUIVIE

La mise en place de la GPEC nécessite au préalable de bien connaître la situation des effectifs du CHR. L'objectif de notre mandat au CHR était de participer à réaliser le Bilan Social 2005, mettre en place des tableaux de bord des RH et diffuser l'information au sein de l'établissement à l'aide de tableaux de bords et du Bilan Social.

3.2.1 La mesure des effectifs

C'est essentiel de prendre connaissance des documents existants utilisés par le service. Ils sont présentés dans les paragraphes suivants :

3.2.1.1 Le bilan social 2004

Plusieurs indicateurs pourront aider à analyser la situation des effectifs qui figurent dans le « bilan social » du CHR. Le Bilan Social permet de repérer les dysfonctionnements de l'organisation mais aussi de voir les améliorations d'une année à l'autre. C'est un outil de planification à travers les projections et prévisions. Il permet l'élaboration d'une démarche de gestion prévisionnelle des effectifs.

Enfin, il est considéré comme un moyen de concertation car il stimule le dialogue social sur la base des données claires, objectives et comparables dans le temps. Le contenu du Bilan Social des Etablissements Publics Hospitaliers se décompose en sept titres: l'emploi, rémunérations et charges accessoires, conditions d'hygiène et de sécurité, conditions de travail, formation, relations professionnelles et autres conditions de vie relevant de l'établissement.

Le Bilan Social 2004 y fait normalement référence. Il est essentiel de connaître les effectifs des différentes catégories de personnel (direction, cadres, maîtrise, employés et ouvriers). Nous l'avons vu, les tableaux qui y font référence peuvent également contenir en un seul document un grand nombre d'autres informations (catégorie, âge, sexe, etc.). Après la réalisation du Bilan Social, un travail d'analyse se met en place. Suite aux résultats de celle-ci, des actions correctrices sont mises en œuvre afin de résoudre les dysfonctionnements mis en exergue ou pour poursuivre les améliorations en cours.

3.2.1.2 Les tableaux de bord existants

Elles concernaient entre autre l'absentéisme et le Compte Epargne Temps (CET). Des tableaux de bord sur les Heures Supplémentaires (HS) avaient été mis en place en 2003 mais ceux-ci n'avaient pas été actualisés depuis cette date, il était donc nécessaire de les mettre à jour. D'autres tableaux de bord existent au sein du service mais l'occasion de les découvrir ne s'est pas présentée.

3.2.2 Utilisation des logiciels au service des RH

Après avoir exploré le Bilan Social ainsi que les divers tableaux de bord des RH mis en place, il a été essentiel de se familiariser avec les logiciels les plus utilisés dans le service. Le Département des RH du CHR utilise le logiciel programmer de « Symphonie On Line ». Ceci regroupe les logiciels « Clepsydre » et « Action » ainsi que le logiciel « Cognos Impromptu ».

3.2.2.1 Clepsydre : Gestion du temps

Ce logiciel est un bon outil utilisé pour la gestion du temps de travail. Il est alors efficace à exécuter certaines opérations telles que : La construction et la gestion des plannings de différentes équipes du CHR. Il dispose des compteurs qui donnent une vision réelle et fiable des temps travaillés effectués durant l'année ; les disponibilités et les besoins par service au profit de l'établissement.

En effet, grâce à ce logiciel, il est possible de déterminer le montant des heures de Réduction du Temps de Travail (RTT) restantes et consommées ainsi que les congés annuels et les HS de chaque agent. De plus, il offre de larges possibilités de requêtes pour l'analyse des données et la prise de décisions.

3.2.2.2 Action

Ce logiciel est utilisé dans le but de la gestion d'emploi et compétence. Il permet de gérer le dossier des agents recrutés, dès leurs recrutements jusqu'à leurs départs de l'établissement. Il est utilisé pour une meilleure gestion des carrières et compétences qui répondront aux besoins des secteurs différents. Ainsi que les échelles de paiement et les analyses. En effet, à l'aide de cet outil, il est possible d'effectuer par exemple des

statistiques d'absences, obtenir les données nécessaires à la réalisation du Bilan Social et notamment, la préparation du paiement de salaire.

3.2.2.3 Cognos impromptu

Le logiciel « Cognos Impromptu » permet d'interroger les bases de données contenues dans les logiciels « Clepsydre » et « Action ». Il donne aux utilisateurs la liberté de créer rapidement et facilement n'importe quelle requête ou état.

3.2.3 Une méthode d'analyse du travail

Afin de réaliser la synthèse du Bilan Social 2005, nous avons participé à une analyse du travail, au cours duquel nous avons recueilli et traité des données.

3.2.3.1 Recueil des données

Le logiciel « Action » qui a été paramétré spécifiquement pour l'édition du Bilan Social. Il sert également à recueillir tant de données qui permettront de savoir les effectifs rémunérés le 31 décembre 2005 pour le personnel non médical et leur répartition par âge et ancienneté. Ainsi, les informations sur l'absentéisme ont pu être collectées.

Quant à l'élaboration du Bilan Social, il était nécessaire de recenser les données concernant : le comité d'hygiène de sécurité et des conditions de travail, le personnel médical, les dépenses en matière d'hygiène et de sécurité et la formation.

Alors, il est indispensable pour avoir certaines informations particulières telles que les mobilités du personnel en 2005 de contacter les services concernés comme : la Direction des Affaires Médicales, la Direction des Services Economique, la Formation et l'I. F. S. I.

Aussi, grâce au logiciel « Cognos impromptu », on a pu effectuer les requêtes suivantes : Entrées 2005: elles étaient effectuées afin de savoir le nombre d'agents recrutés en 2005, ainsi que les modes de leurs recrutements. Sorties 2005: elles étaient effectuées pour savoir le nombre des agents qui ont quitté le CHR en 2005 et les motifs de départs. Changement de statut: elle a été réalisé dans le but de déterminer le nombre des agents ayants un statut « 25 : contractuel de remplacement » à leur embauche et qui ont

changé de statut en cours de l'année 2005. Notant que les « Contractuels de remplacement » ne sont pas comptabilisés dans les « Entrées ». Il est nécessaire alors, d'effectuer cette dernière requête afin de compter le nombre de personnes entrées sous ce statut à un moment donné.

3.2.3.2 Contrôle des données

Il est d'abord nécessaire d'effectuer un contrôle sur les données chiffrées obtenues avant de les saisir. Premièrement, les données acquises sur l'absentéisme à partir du logiciel « Action », ont été mises en parallèle avec le tableau de bord de suivi de l'absentéisme, afin de vérifier les chiffres obtenus.

Deuxièmement, les deux requêtes « Entrées et Sorties 2005 », ont du être étudiées et triées avant de pouvoir être saisies. D'ailleurs certains dossiers des agents ont été consultés afin de vérifier les informations données par les requêtes.

Troisièmement, la requête « Changement de statut » a du être mise en parallèle avec celles des « Entrées », dans le but de vérifier qu'un agent ne soit pas comptabilisé deux fois. Après avoir effectué les contrôles nécessaires, le Bilan Social a pu être saisi dans les tableaux prédéfinis les années précédentes.

Dans certaines parties du Bilan Social, un graphique est joint; soit sous forme d'un histogramme pour montrer l'évolution des données sur plusieurs années, soit le forme d'un secteur pour présenter la répartition des données.

3.2.3.3 Réalisation de la synthèse du Bilan Social

Une fois les données recensées ont été saisies dans la synthèse du Bilan Social, on reprend l'essentiel des données contenues dans le Bilan Social. Elle se compose de quatre points suivants : les effectifs, les mouvements du personnel, l'absentéisme et les frais de personnel.

Dans la première partie, les effectifs physiques par personne, les effectifs en ETP, la répartition des effectifs par âge et ancienneté, la répartition des temps partiels et les emplois particuliers. La seconde partie se compose des départs et des entrées en 2005, ainsi que les changements d'affectation et les situations particulières (congé parental, disponibilité et congé de fin d'activité). Le troisième point regroupe les informations sur

l'absentéisme. Les absences sont analysées en fonction de l'effectif et distraites par type de maladies et par type de personnel. Enfin, la dernière partie rassemble les données concernant les frais de personnel.

Afin d'établir cette synthèse, les informations du Bilan Social ont dûes être reprises en modifiant la forme de certaines données et en ajoutant des données supplémentaires.

En effet, la synthèse du Bilan Social contient des répartitions en pourcentage non présentes dans le Bilan Social. En parallèle à ce travail, des tableaux de bord sur la gestion du temps ont été mis en place afin de répondre aux besoins de la Direction des RH.

Les tableaux de bord mettent en relief leurs utilisateurs par l'existence éventuelle d'un dysfonctionnement. La Direction des RH du CHR souhaitait la mise en place de tableaux de bord dans divers domaines tels que la paie pour la comptabilisation des HS, l'absentéisme et les effectifs. Ces tableaux permettront à terme, de mettre en valeur les améliorations à mettre en place au niveau du personnel.

En effet, les tableaux relatifs aux HS vont permettre de cibler les services et les périodes les plus productrices d'HS. De même, les tableaux de bord relatifs à l'absentéisme vont faire apparaître les services voir même les grades qui sont les plus touchés par l'absentéisme. Enfin, les tableaux de bord concernant les effectifs vont permettre de mettre en place une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC).

3.2.4 Évaluation et suivie

Lors de notre mandat, il a été nécessaire de répondre aux besoins spontanés de la Direction des RH, ainsi plusieurs travaux ont été effectués afin de lui donner une information claire et pertinente des différents points.

3.2.4.1 Le Compte Epargne Temps de l'année 2005

Chaque année, les agents du CHR peuvent mettre sur leur Compte Epargne Temps (CET), leurs heures de RTT, de congés annuels ou HS non prises afin de pouvoir les cumuler et ainsi, pour la majorité qui partent à la retraite plus tôt. Pour cela, ils doivent

remplir une fiche CET en indiquant le nombre d'heures qu'ils souhaitent épargner. (Voir Annexe N°1: Fiche de versement pour l'année 2005)

Lorsque le service des RH reçoit ce document, il effectue un contrôle sur le logiciel : « Clepsydre » afin de vérifier si l'agent bénéficie bien du total des heures qu'il souhaite mettre dans son compte épargne temps. En cas de désaccord, un appel téléphonique au cadre, responsable de l'agent concerné est effectué. Une fois ce type de vérification sera exécuté, le compte épargne temps de chaque agent est enregistré dans un tableau Excel qui permet de comptabiliser le total des heures épargnées pendant l'année. (Annexe N°2: un extrait du tableau de bord de C.E.T).

Ce tableau permet de faire la distinction entre les heures de RTT, les congés annuels et les HS qui ont été épargnées. Ensuite, le total des heures épargnées par agent est reporté dans un tableau Excel nommé « Totalité ». Cela permet de connaître le montant intégral du CET de chaque agent. Enfin, le montant épargné dans l'année est comptabilisé dans le compteur « SCET » du logiciel « Clepsydre » de chaque agent ainsi, ceux-ci peuvent vérifier ce montant sur leur fiche de paie.

3.2.4.2 État des HS

Un tableau recensant les HS avait été réalisé en 2003. (Voir Annexe N° 3: Répartition des heures supplémentaires 2005). Ainsi, il semblait essentiel de le remettre à jour afin de connaître le montant annuel des HS payé aux agents du CHR.

Pour la réalisation de ce tableau de bord, une requête intitulée « Etat des HS » a été effectuée avec l'aide du logiciel « Cognos Impromptu ». Cette requête a été faite sur les années 2002 à 2006 afin d'actualiser les données à ce sujet et de pouvoir effectuer un comparatif entre ces années. Grâce aux résultats donnés par ces requêtes, des tableaux Excel recensant les HS payées ont pu être établis pour chaque année ciblée. Le nombre et le montant des HS sont présentées par mois et par type d'HS.

Par conséquent, les HS de plus ou moins de 14 heures, celles des dimanches, les fêtes et les nuits ont été distinguées. Toute fois cette opération est faite ; il est possible alors de détecter les mois dont les HS sont les plus élevées et de savoir ainsi quel type de ses heures est le plus important.

3.2.4.3 Liste du bonus Modifications d'Horaires par pôle pour l'année 2005

La Direction a souhaité connaître le nombre de bonus donnés pour les Modifications d'Horaires (MH) aux agents de l'établissement. Ce bonus de deux heures est attribué aux agents ayant fait l'objet d'un changement d'horaires dans un délai inférieur à 48 heures. Pour répondre à ce besoin, une requête a été réalisée à l'aide du logiciel « Cognos Impromptu ». Cette requête a répertorié l'ensemble des agents ayant bénéficiés du bonus modifications d'horaire au cours de l'année 2005 ainsi que le nombre d'heures de bonus acquis et la date de celui-ci.

Les résultats obtenus ont dû être mis en forme sous forme Excel afin de pouvoir construire à partir de cette base de données un tableau croisé dynamique. Il a été aussi nécessaire de rechercher le pôle correspondant aux unités d'affectation des agents ayant bénéficié du bonus MH afin de pouvoir effectuer un classement. Le tableau croisé dynamique permet de visualiser le nombre d'heures de bonus par mois et par pôle et ainsi de connaître les mois et les pôles les plus touchés par les MH inattendues.

Ce même travail fut également demandé pour l'année 2006. Ces travaux ont permis de repérer certains dysfonctionnements et ainsi de réfléchir à des solutions.

3.3 EXTRAIT DU BILAN SOCIAL 2005

Quelques extraits du bilan social seront appréhendés en deux parties : les départs et l'absentéisme.

3.3.1 Les départs :

Selon les chiffres tracés sur la figure5, on constate que :

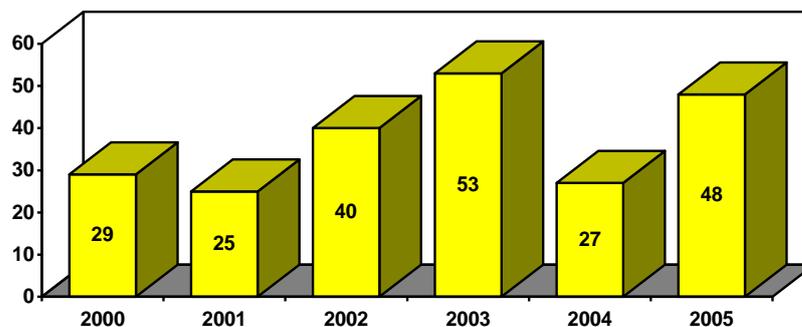


Figure 6 : Evolution des départs à la retraite depuis 2000

Depuis 2000, le CHR est totalement touché par le phénomène du « *Baby-boomer* ». En effet, chaque année plus de 20 agents quittent l'établissement pour prendre leur retraite.

Il faut aussi noter que hormis l'année 2004 le phénomène s'accélère depuis 2001.

En 2005, 86 personnes ont quitté l'établissement contre 84 en 2004. Il existe divers modes de départs tels que : la mutation, le détachement, la mise en disponibilité, le congé parental, le congé de fin activité, la retraite, le licenciement, la fin de contrat, la démission et malheureusement le décès.

En 2005, le motif de départs de 56 % des agents était pour la retraite ou le congé de fin d'activité, contre 19 % pour mutation et 16 % pour la fin de contrat ou la démission et enfin, 6 % des agents le motif de départ est pour le détachement et la disponibilité. Les autres motifs de départs ne sont que très occasionnels : 2 % pour le décès et 1 % pour le licenciement. En 2004, 31 % des agents qui sont partis ont pris leurs retraites, 21 % ont été mutés, 21 % ont été détachés ou mis en disponibilité et 19 % sont arrivés aux termes de leur contrat ou ont démissionnés. Cette figure permet de percevoir l'évolution des départs à la retraite au CHR.

On peut remarquer que pendant les années 2004 et 2005, le personnel soignant est le plus nombreux à quitter l'établissement ce qui est évident vu l'activité exercée (voir Annexe N°4: Nombre de départ). En 2005, il représente 83 % des départs contre 86 % en 2004. De plus, on peut noter que les infirmières sont les plus concernées. En 2005, 28 personnes sont parties de l'établissement, dont 10 en retraite, contre 25 en 2004 dont en retraite.

3.3.2 L'absentéisme

L'absentéisme est un point très important au CHR. En 2005, 30 697 jours d'absences ont été enregistrés dont 46 % à cause de maladie. Il existe différents motifs d'absences comme la maladie, la longue ou courte durée, l'accident du travail, l'accident de trajet, le congé maternité ou d'adoption, la maladie professionnelle, l'absence autorisée et non justifiée. Dans un premier temps, le nombre de jours d'absences pour maladie sera présenté puis, l'analyse des absences en fonction de l'absentéisme sera faite.

3.3.2.1 Nombre de jours d'absences pour maladie

Depuis 2002, on a constaté une baisse constante du nombre de jours d'absences pour maladie. En effet, entre 2002 et 2005, une diminution de 12 % a été remarquée. On peut noter qu'en 2005 le nombre d'absences pour maladie est le plus faible depuis cinq ans.

En 2005, 6 % du nombre de jours d'absences pour maladie correspond à la catégorie A, 40 % à la catégorie B et 54 % aux catégories C et D. Ces chiffres étaient quasiment identiques pour l'année 2004. En 2005, 76 % des jours de maladie ont été pris par le personnel soignant, 10 % par le personnel technique, 9 % par le personnel administratif et 5 % par le personnel médico-technique. En 2004, 79 % des jours d'absences pour maladie ont été pris par le personnel soignant, 12 % par le personnel technique, 5 % par le personnel administratif et 4 % par le personnel médico-technique.

Ces chiffres sont à relativiser car cela n'est parlant qu'en fonction de l'effectif de chaque groupe de personnel.

3.3.2.2 Analyse des absences en fonction de l'effectif

Les tableaux d'analyse des absences du personnel soignant par rapport à l'effectif pour 2005 et 2004. (Voir Annexe N° 5). L'ensemble de ces indicateurs permet de relativiser les chiffres de l'absentéisme. En effet, grâce à ce type d'étude, en 2005, on a pu constater que le personnel soignant était absent en moyenne 18,4 jours, alors qu'en 2004, ceux-ci étaient absents 19,59 jours. De plus, le taux de présence est passé de 0,91 à 0,92 entre 2004 et 2005.

Ces chiffres nous permettent de dire que le personnel soignant a été moins absent en 2005 qu'en 2004. Pour les deux années étudiées, il est noté un taux de présence plus élevé pour le personnel de catégorie A. Cette différence peut être due aux conditions physiques du travail qui sont plus difficiles pour les catégories moins élevées, notamment C et D.

3.4 L'ETAT DES LIEUX DES RESSOURCES HUMAINES DISPONIBLES :

L'étape suivante est indispensable, car on ne peut pas prévoir l'avenir sans connaître le présent. Cela suppose généralement une analyse des pyramides des âges du personnel sur place par corps/grades/métiers ou emplois-types.

3.4.1 Une analyse des pyramides des âges :

Le tableau et la pyramide des âges sont des données fondamentales en terme de prévision car elles permettent d'anticiper certaines évolutions (ex : les départs à la retraite), (voir Annexe N° 6) un extrait du classement du pyramide des âges qui permet de répartir le personnel par tranches d'âges et par catégorie de personnel dans le service d'administration, parmi les 55 services qui existe au CHR.

3.4.2 Le diagnostic de cette analyse prévisionnelle:

L'analyse de la pyramide des âges présente un grand intérêt pour le gestionnaire du personnel. En effet, la pyramide des âges permet d'évaluer les transformations possibles d'emplois en fonction des options stratégiques du CHR, à mettre en évidence les emplois nouveaux (emplois - cibles), à déterminer les écarts entre besoins et ressources et à mettre en place des stratégies pour satisfaire aux besoins.

| Effectif | Adjoint Administratif | Adjoint des Cadres | Agent Adm | Attaché d'Adm Hospitalière | Direction | IDE | Maître Ouvrier |
|-----------|-----------------------|--------------------|-----------|----------------------------|-----------|-----|----------------|
| 20/29 ans | | 1 | | | | | |
| 30/39 ans | | 5 | 4 | | | | |
| 40/49 ans | | 1 | 1 | | 1 | | |
| 50/59 ans | 11 | | | 1 | 1 | 1 | 1 |

Tableau 2 : La répartition d'employés selon la pyramide des âges

Suivant ce tableau ci-dessus on peut noter :

Trois tranches d'âges distincts :

- 408 agents entre 20- 34 ans, soit 22.55% ;
 - 950 agents entre 35- 44 ans, soit 52.21%. Dont un Noyau dur de l'effectif avec prédominance des 40- 44 ans ;
 - 451 agents entre l'âge 45-55 ans soit 24,94% ;
- La jeunesse de l'effectif : dont le moyen d'âge est : 39 ans 11 mois 20 jours

- Une variance de 45 ans et l'écart type de 7 ans. Ce qui signifie que plus de 75% de l'effectif se situe dans l'intervalle (de 33ans à 47 ans). (Loi normale)
- La jeunesse de l'effectif, si elle se situe chez le personnel d'encadrement, va poser des problèmes d'accès aux postes de responsabilité.
- Le trou des 20 à 29 ans peut être corrigé par les futurs recrutements qui doivent privilégier cette tranche d'âge.

Nous avons pu relever en priorité comme points forts et faibles:

| | |
|-----------------------|---|
| Points forts | <ul style="list-style-type: none"> • Bonne maîtrise d'adéquation des besoins et ressources • Disponibilité des progiciels de GRH assurant une bonne gestion des compétences et des emplois • Existence d'un suivi rigoureux à travers le tableau de bord, des indicateurs de RH tels que l'absentéisme et les effectifs avec une bonne diffusion au sein du département. |
| Points faibles | <ul style="list-style-type: none"> • Perte de temps pour la mise en place des outils, en revanche pas assez de temps pour en faire l'analyse • De plus, il y a peu de traçabilité depuis 2002 notamment pour le CET et le bilan des HS. • Enfin, nous avons remarqué que le service des RH est isolé du reste de l'hôpital. |

Le diagnostic au CHR dans le département des RH a été très enrichissant car il a permis de découvrir la fonction publique, particulièrement dans la filière hospitalière. La mission qui a été confiée à apporter de nouvelles connaissances concernant les outils de la GPEC. Après l'application de ces outils, on va voir comment elles peuvent être exploitées dans le contexte de l'entreprise égyptienne « *Dreem Unilever* ».

CHAPITRE 4

L'ÉTAT DE LIEU DE LA GPEC À DREEM UNILEVER

Après l'analyse empirique de l'état de lieu de la GPEC au CHR (Chapitre 3), nous énoncerons l'état actuel de l'entreprise *Dreem Unilever*, la méthodologie suivie. Ce diagnostic nous a permis de relever les forces et les faiblesses.

4.1 CONTEXTE DE L'INTERVENTION DE L'ENTREPRISE *DREEM UNILEVER* :

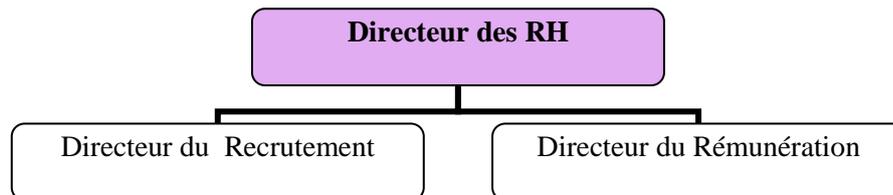
L'entreprise s'est installée depuis 1993 en Egypte sous le nom « Unilever ». En 1999, elle a regroupé quatre sociétés sous l'appellation « Unilever Egypt », une société commune avec la famille Rachid. Elle a regroupé: Lever Egypt, Fine Tea Company, Fine Food Products et *Dreem Unilever*.

Avec un chiffre d'affaires total environ de 50 M L.E. et 300 employées, *Dreem Unilever* SAE fait partie du groupe de Rachid-Machrak qui a été précédemment impliqué dans un joint-venture en participation de Dr. Oetker. Le groupe de Rachid est également engagé dans un joint-venture en participation avec Bongrain France produisant le fromage traité sous la marque de «Milkana».

Les points forts d'Unilever résident dans un ancrage puissant sur les marchés locaux avec un haut niveau de connaissance de la culture locale et une expertise économique internationale au service des consommateurs dans le monde. *Dreem Unilever* produit les mélanges secs, produits de desserts pour les consommateurs et aussi les fournisseurs. *Dreem Unilever* a consacré un secteur spécial pour servir les boulangeries et les pâtisseries.

4.1.1 Hiérarchie de la Direction RH

L'équipe de *Dreem Unilever* de jeunes cadres opérant dans un environnement amical et dynamique qui regroupe 300 membres, partagés entre le Siège social à Alexandrie, l'usine de Borg-El Arabe et plusieurs centres de distribution autour de l'Egypte. La politique RH de *Dreem Unilever* exprime une volonté de mieux développer et gérer son capital humain.



Elle distingue deux pratiques de RH prioritaires : le recrutement et la rémunération. Les managers et les professionnels de RH sont invités d'être les principaux acteurs et partenaires. L'exécution d'équipe de *Dreem Unilever* est développée par la rotation de poste et de la valorisation du travail.

4.1.2 La mission de la direction des RH

Elle se repose sur le principe d'avoir les bonnes capacités avec les bonnes attitudes. C'est pourquoi les dirigeants de *Dreem Unilever* ont créé un environnement dans lequel les personnes dynamiques et créatives travaillent ensemble pour réaliser des objectifs ambitieux. Les principes adoptés se résument en : la passion, la créativité, la flexibilité, le désir pour apprendre, l'influence et le leadership du personnel.

4.2 METHODOLOGIE SUIVIE

Selon le diagnostic réalisé à partir des pratiques des RH à *Dreem Unilever*. Les étapes ci-après ont été mises en phase :

4.2.1 La mesure des effectifs

On a trouvé une absence des indicateurs de mesure tels que le Tableau de bord et le Bilan social. Inexistence d'identification des activités exercées et des fiches de compétences précises ce qui rend difficile la reconnaissance du métier et des compétences de chaque collaborateur.

4.2.2 Analyse des postes de travail

Les emplois sont en cours d'analyse. Chaque poste de travail ferait l'objet d'une fiche d'emploi. Il est important en effet de recenser toutes les compétences développées et les missions exercées qui vont souvent au-delà de celles rattachées à un emploi-type. Cette analyse permettant de faire l'état de la situation à l'instant, devrait également être prospective de façon à prévoir l'évolution de la fonction à moyen terme.

En fait, deux principaux logiciels utilisés dans la création des emplois, sont disponibles à *Dreem Unilever* pour l'orientation des ressources. Le logiciel « *On Boarding Program* » étale la nouveauté dans l'entreprise. Il explique brièvement ce qui est fait par chaque département et le rôle de chaque fonction. Ce programme est fait pour que chaque visiteur sache comment l'entreprise fonctionne et quelle personne à contacter dans chaque département.

Un autre système appelé « *Performance Development Plan* » (PDP) qui mesure la performance de chaque employé dans l'entreprise. Il montre les compétences nécessaires de la part de chaque employée.

4.2.3 Évaluation et suivi

Après l'acquisition des résultats du système PDP, le département des RH développe les employés par les cours de formation fonctionnelle et les cours de management. Celles-ci sont décidées par chaque manager avec ses subordonnées.

Le processus se déroule sur une base annuelle et le plus souvent par un entretien ouvert. À l'aide d'une grille de notation, l'évaluation repose principalement sur la qualité du travail, les résultats atteints, l'intégrité et l'éthique professionnelle. L'esprit de collaboration au travail et les efforts des gestionnaires de projets ne sont pas à ignorer.

4.3 Autres constats

Nous avons également trouvé d'autres pratiques au Département des RH, que nous présenterons ci-après :

4.3.1 Recrutement et sélection

Ces pratiques apparaissent majoritairement conservatrices et peu sophistiquées par rapport aux techniques et outils privilégiés. L'entreprise recourt à un choix restreint de sources de recrutement dont les plus fréquemment utilisées étant les recommandations ou contacts personnels ainsi que les journaux locaux. Dans une moindre mesure, on recourt à l'affichage interne et aux revues professionnelles. Les techniques et les outils de sélection apparaissent toutefois beaucoup plus variés tant pour l'analyse des candidatures, les entretiens de sélection que pour la validation du processus.

L'entreprise recourt à l'analyse des curriculum vitae ou des formulaires de demande d'emploi, en définissant un niveau minimal d'expérience et de scolarité. Cela est réalisé à l'aide d'un profil écrit de qualifications ou d'exigences, d'une description de tâches en bonne et due forme. Les entrevues sont le plus souvent effectuées par plus d'un intervieweur. Ces dernières s'appuyant plus sur les mises en situation informelles (entrevues situationnelles) que sur un guide d'entrevue écrit et qui contient des questions pour l'entretien semi-structuré.

4.3.2 La formation et le développement des employés

Nous sommes dans une démarche plus traditionnelle. Il s'agit de l'identification des besoins de formation par l'analyse des problèmes de performance ou bien à l'aide des objectifs d'apprentissage établis lorsqu'il existe un programme plus formel.

L'évaluation de l'efficacité de la formation se fait simplement par le recueil des commentaires des participants et des autres membres de l'organisation. Cela ne permet guère de porter des jugements approfondis sur les retombées de la formation et le transfert des acquis. Les politiques écrites de formation, ne rapportent comme éléments prépondérants que l'éligibilité à la formation et l'égalité des chances tandis que les procédures non écrites ont trait aux programmes d'accès à l'égalité, au nombre de personnes formées ainsi qu'aux montants alloués pour les activités de formation.

4.4 Analyse des forces et faiblesses

Le diagnostic posé a relevé sur le plan interne les éléments ci-après qui constituent les forces et les faiblesses constatées :

| Les forces | Causes soulignées par nous |
|--|--|
| La mise en place d'un entretien annuel d'activité | <ul style="list-style-type: none"> • La rencontre annuelle de chaque agent avec son supérieur hiérarchique permet de faire le bilan de l'année écoulée et de définir le cadre général d'action pour l'année à venir. • Cet entretien favorise à partir des résultats obtenus au regard d'objectifs clairement précisés, l'analyse des difficultés éventuelles accompagnée d'une recherche de solutions assurant un fonctionnement plus efficace de l'établissement. • Un guide de l'entretien et des réunions d'information permettre de lever la plupart des réticences. |
| Le recrutement et la gestion des carrières | <ul style="list-style-type: none"> • L'accent est mis sur l'employabilité en privilégiant les actions de formation des employés. Le changement de catégorie s'effectue à l'occasion d'un changement de poste d'un niveau supérieur (cas d'appel à candidature interne) ou d'un enrichissement qualitatif du poste. |

| Les faiblesses | Causes soulignées par nous |
|--|---|
| La planification des besoins en RH n'est pas suffisante | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les différents niveaux hiérarchiques présentés au service des RH ne possède pas un système de l'organigramme de la DRH du CHR, n'existent pas ; ▪ La pratique de la gestion du personnel se fait à court terme ; ▪ Les besoins en RH pour le moyen terme ne sont pas connus ; ▪ Les emplois dans l'entreprise ne sont pas répertoriés (absence d'une cartographie des métiers). ▪ La politique RH ne constitue pas une cible et un cadre cohérent pour la modernisation de <i>Dreem Unilever</i>. |
| Absence de la démarche de GPEC | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les effectifs sont gérés uniquement par la direction ; ▪ Les compétences en matière de GPE sont insuffisantes ; ▪ Il n'existe pas de gestion qualitative selon les compétences |

| | |
|--|---|
| | <p>ou individuelle par la gestion des carrières ;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Il n'existe pas un système d'information, d'analyse et de suivi des données tel que le Tableaux de bord. |
| La formation et le développement des employés en matière de qualité et d'adéquation | <ul style="list-style-type: none"> ▪ L'inexistence d'un plan de formation dans l'entreprise où il n'y a pas assez d'investissement dans la formation professionnelle initiale. Cela peut être dû aux coûts de formation élevés ; ▪ L'absence de service de « formation » pour le suivi des plannings de stages (départs, titres de voyage, rapports). ▪ L'accent est mis sur l'acquisition de connaissance (le savoir) plutôt que sur celle de compétences (le savoir – faire) ; ▪ L'inexistence de centre de formation bien équipé en matériels didactiques ; ▪ L'encadrement ne s'investit pas dans les actions de formation des agents. |

4.5 Les contraintes de la transférabilité de l'étude

L'imposition d'un certain modèle à cause des contextes divers, posera certainement beaucoup de questions de pertinence. Cependant, une adaptation au cadre égyptien permettra la faisabilité de la transférabilité. D'ailleurs, le problème de transposition se posera sur deux parties :

D'une part, la nuance entre le cadre d'un Centre Hospitalier public et celui d'une entreprise privée, est évidente. La différence par rapport à l'objectif ultime de l'établissement, au groupe cible, au type de clientèle, du bien et des services rendus, constitue un obstacle majeur de transférabilité. En France par exemple, la GRH dans l'hôpital public est fondée sur les corps qui forment le socle du système de fonction publique. La multiplicité des corps et des grades au sein d'une même administration à l'hôpital, constitue un corpus normatif imposant et détaillé. La GRH devient alors très complexe avec un caractère « bureaucratique ». Les administrations ne peuvent donc disposer de la même souplesse de gestion que les entreprises.

D'autre part, le management des compétences est une évolution culturelle qui nécessitera un temps d'adaptation assez étendu. De plus, les méthodologies et les outils utilisés par l'approche compétences sont « lourds » et leur mise en œuvre nécessite un fort investissement. Heureusement, la forte appréciation de la part des responsables de *Dreem Unilever* de l'intérêt derrière l'adoption de ce nouveau modèle, selon notre constatation lors des entretiens pourra garantir une forte volonté stratégique et opérationnelle au cours de toute la démarche.

4.6 Les limites de travail

Notre expérience de travail à *Dreem Unilever* a permis de dégager les insuffisances suivantes :

1. Nécessité d'avoir des relations personnelles avec les responsables de l'entreprise pour fixer un rendez-vous
2. Le caractère discret des responsables à *Dreem Unilever* qui n'ont pas montré beaucoup de coopération surtout par rapport à la diffusion de l'information.
3. Manque de personnel spécialisé en GRH
4. Manque de données sur la GPEC en Égypte
5. Différence du contexte France- Égypte et hôpital - entreprise au niveau de stage

Enfin, après avoir développé les pratiques et les points faibles concernant l'état des lieux à l'entreprise *Dreem Unilever*, nous proposons les pistes d'améliorations pour une meilleure utilisation des outils de la GPEC.

CHAPITRE 5

PROPOSITIONS D'AMELIORATION

L'insuffisance de la planification des besoins en RH, l'absence de démarche de GPEC et l'inexistence d'un plan de formation demeurent des problèmes de grande importance observés chez *Dreem Unilever*. À cet effet, nous émettons un certain nombre de suggestions en termes de pratiques de GRH. Ces suggestions sont émises conformément à la revue de littérature effectuée et à l'observation des pratiques au CHR.

La démarche que nous suivons s'articule autour de deux axes de la GPEC. Ces axes peuvent soit être intégrés au sein des structures déjà existantes.

1. Le premier axe est l'action menée par chaque service à travers la planification des départs en retraite
2. Le deuxième axe est l'action menée par les niveaux supérieurs à travers la mobilité, la formation, l'organisation et la communication.

5.1 L'action menée par chaque service

Il est alors nécessaire d'associer à ce travail les services gestionnaires du personnel et les directions opérationnelles.

5.1.1. La planification des départs en retraite selon un plan de gestion prévisionnelle :

La planification des départs en retraite est une exigence par chaque service de *Dreem Unilever*. Les responsables des RH doivent anticiper l'avenir et notamment l'évolution des missions et des compétences nécessaires à leur but. Cette anticipation permettra d'estimer le nombre des effectifs affectés sur les postes installés. Ensuite, elle aidera à prévoir les départs à la retraite d'ici 2011.

Le départ à la retraite offre l'opportunité de réorganiser le service en question. Le tableau récapitulatif suivant du pilotage présente la mise en place d'un plan de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Tableau 3 : Un pilotage de la mise en place d'un plan de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

| Objectifs | Actions planifiées | | Les outils à mettre en place | Les résultats attendus | Les indicateurs |
|--|--|---|---|--|--|
| Dresser des outils d'analyse sur les missions, les métiers les emplois et les compétences | Connaître | Identification des emplois existants | <input type="checkbox"/> Nomenclature des emplois | Prévoir les besoins de formation collectifs et individuels | <ul style="list-style-type: none"> - Effectifs réels - Effectif par âge, par ancienneté (dans l'unité, dans la spécialité, dans le grade...) - Effectifs budgétaires |
| | | Identification des conditions d'accès et les passerelles entre emplois | <input type="checkbox"/> Référentiel des emplois | | |
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Identification des principales compétences requises par emploi • Affiner l'identification des passerelles entre emplois | <input type="checkbox"/> Référentiel de compétences <input type="checkbox"/> Pyramide des âges par catégorie professionnelle | | |
| Anticiper | <ul style="list-style-type: none"> • Anticiper les besoins futurs • Anticiper l'évolution des emplois actuels • Gérer les écarts actuels et à venir, entre les ressources disponibles et les besoins au niveau quantitatif (effectifs) et qualitatif (compétences et profils). | <input type="checkbox"/> Outil de projection de la ressource <input type="checkbox"/> Outil d'identification des besoins futurs <input type="checkbox"/> Tableaux des flux de personnels (entrées/ sorties) <input type="checkbox"/> Étude des démissions sur les x dernières années | <ul style="list-style-type: none"> • Cohérence avec la stratégie de l'établissement (projets définis) • Cohérence avec le système d'information de l'établissement | <ul style="list-style-type: none"> - Tableau des flux de personnels (entrées/sorties) - Les compétences dans les domaines respectives | |
| | Suivre | <ul style="list-style-type: none"> • Mise en place d'un tableau de bord dans chaque département. • Création des procédures à mettre en œuvre et le calendrier à suivre d'une photographie en temps réel des RH de l'entreprise • Création de service de compétences au sein de département de RH | <input type="checkbox"/> Tableaux de bord prévisionnelle <input type="checkbox"/> Indicateurs de veille <input type="checkbox"/> Diffusions des méthodes, organisation des séminaires de prospective <input type="checkbox"/> Intranet individualisé | <ul style="list-style-type: none"> • Améliorer la comparaison entre les besoins de recrutements par corps (issus des projections) et les ressources disponibles (internes et externes) pour pourvoir les postes de l'entreprise | <ul style="list-style-type: none"> - Effectifs, pyramide des âges, mutations, départs retraite - Les remplacements mensuels - Nombre de projection des retraites sur x années - Nombre départs retraite possibles - Nombre départs retraite certains - Autres départs prévus |
| Mise en place d'un logiciel d'aide à la décision sur la gestion prévisionnelle des âges et des compétences | <ul style="list-style-type: none"> • La mise en place d'un système de gestion informatisée du personnel formé en cas d'intention de rénovation. • Présentation d'un programme d'amélioration d'information sur la gestion des personnels entre administration centrale, services déconcentrés et établissements pour alimenter le tableau de bord. | <input type="checkbox"/> Outils « talents et compétences » pour la mise à disposition dans l'entreprise <i>Dreem Unilever</i> . <input type="checkbox"/> Progiciels d'évaluation de GPEC Exploitation efficace des données issues de toutes les sources statistiques contenant des éléments de connaissance sur les personnels de l'entreprise. | <ul style="list-style-type: none"> • Suivi comparatif entre absences réelles et embauches de CDD • Suivi de l'absentéisme (par service, par tranche d'âge, par qualification, par sexe...) • | <ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'utilisateur - Nombre de gestionnaire utilisant le système dans la prise de décision - Nombre de taux d'habileté des personnes - Le taux de mise à jour | |

À la lumière du tableau 3 différents outils tels que connaître, anticiper, suivre sont proposés pour sa mise en œuvre.

LES TYPES D'OUTILS - CONNAÎTRE

| Étapes | Exemples |
|--|---|
| 1. Choisir les grands domaines de compétences | Cadres : communication, technique d'organisation, management... |
| 2. Définir chaque domaine de compétences | "Gérer les ressources" : Renvoie à la nécessité requise par le poste d'avoir la connaissance des moyens mis à disposition (humains, matériels, financiers...) de les choisir et de les rendre efficaces en contrôlant leur mise en œuvre |
| 3. Décrire pour chaque domaine les niveaux de compétences | <p>Niveau 0 : Aucune connaissance requise</p> <p>Niveau 1 : Connaissance Se souvenir d'éléments particuliers, de procédés, de relations abstraites (principes, lois, théories)</p> <p>Niveau 2 : Compréhension Transposer, interpréter, extrapoler</p> <p>Niveau 3 (maîtrise – encadrement) : Application Appliquer des idées abstraites à la solution d'un problème jamais rencontré auparavant</p> <p>Niveau 4 : Analyse Analyser des éléments, des relations, des principes d'organisation</p> <p>Niveau 5 (politique) : Synthèse Produire une œuvre personnelle, un plan d'action, déterminer un ensemble de relations abstraites</p> <p>Niveau 6 (expertise) : Evaluation Juger du point de vue de la cohérence logique, de critères externes</p> |
| 4. Définir les niveaux de compétences requis pour un emploi donné (emploi futur) | <p>Facteurs d'évolutions :</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Technique : Besoins de nouvelles compétences... <input type="checkbox"/> Économique : impact de coûts (usage unique, dispensation de médicaments...) <input type="checkbox"/> Organisation : modification de l'organisation du travail... <input type="checkbox"/> Marché : modification de l'organisation ou du contenu de l'entité (établissement)... <input type="checkbox"/> Social : mise en difficulté de l'entité par une rareté de compétences... <input type="checkbox"/> Juridique : contraintes créées ou supprimées par... <p>Emploi futur : activité, compétences, qualités professionnelles, besoins qualitatifs, voies d'accès, emploi sensible, proposition d'action</p> |
| 5. Identifier les niveaux de compétences actuelles (emploi actuel) | Analyse de l'existant, ressources actuelles |
| 6. Mesurer les écarts entre compétences actuelles et compétences souhaitées | Prévoir les besoins de formation et repérer les potentiels individuels |

Tableau 4 Construire un référentiel de compétences

LES TYPES D'OUTILS – ANTICIPER (1)

| | | Année N | Année N+1 | Simulation | Simulation |
|-----------------------|--|------------|--------------|------------|------------|
| Besoins futurs | <ul style="list-style-type: none"> • Effectif cible au 31/12 de n-1 • Transformations d'emploi • Impact des évolutions de structures <ul style="list-style-type: none"> ○ En niveau ○ En moyenne annuelle • Impact des écarts de financement <ul style="list-style-type: none"> ○ En niveau ○ En moyenne annuelle • Effectif cible financé (A) <ul style="list-style-type: none"> ○ Au 31/12 de n ○ En moyenne annuelle • Besoins futurs • Effectif rémunéré ETP au 31/12 de n-1 | | | | |
| | Flux de départs (B) <ul style="list-style-type: none"> ○ Etudes promotionnelles ○ Changements d'emploi ○ Congés parentaux ○ Disponibilités ○ Démissions ○ Retraites ○ Mutations ○ Mises à disposition ○ Autres ○ Total sorties ○ Taux de rotation (hors Remplaçants vacances) ○ Remplaçants vacances | | | | |
| | Flux d'entrées (C) <ul style="list-style-type: none"> ○ Changements d'emploi ○ Congés parentaux ○ Disponibilités ○ Mutations ○ Recrutements ○ Autres ○ Total entrées ○ Taux de rotation (hors Remplaçants vacances) ○ Remplaçants vacances | | | | |
| | Effectif temps partiel (D) | | | | |
| Ecart | <ul style="list-style-type: none"> • Ecart (C+D-B) en valeur absolue • Effectif rémunéré ETP au 31/12 de n (E) • Ecart Effectif rémunéré/ Effectif cible financé (E-A) | | | | |

Tableau 5 Outils de projection de la ressource et d'identification des besoins futurs

LES TYPES D'OUTILS – ANTICIPER (2)

| Années Ancienneté | N | | N + 1 | | N + 2 | |
|----------------------|----------|----|----------|----|----------|----|
| | Effectif | %* | Effectif | %* | Effectif | %* |
| Moins de 5 ans | | | | | | |
| De 5 à 10 ans | | | | | | |
| De 10 à 20 ans | | | | | | |
| De 20 à 25 ans | | | | | | |
| De plus de 25 ans | | | | | | |

La pyramide des anciennetés permettra d'identifier des déséquilibres à réduire ou des points forts à exploiter. On peut voir ici que l'ancienneté est répartie par tranche d'année.

*par rapport à effectif total

TYPES D'OUTILS DE SUIVI ET DE MESURE

Sur la base des décalages entre les compétences ou les domaines de compétences du salarié et de l'emploi qu'il souhaite occuper dans l'avenir, différents indicateurs peuvent être mis en place. Ils seront mis à jour à l'occasion des entretiens de développement ou de la validation de compétences acquises suites aux actions mises en place (formation,

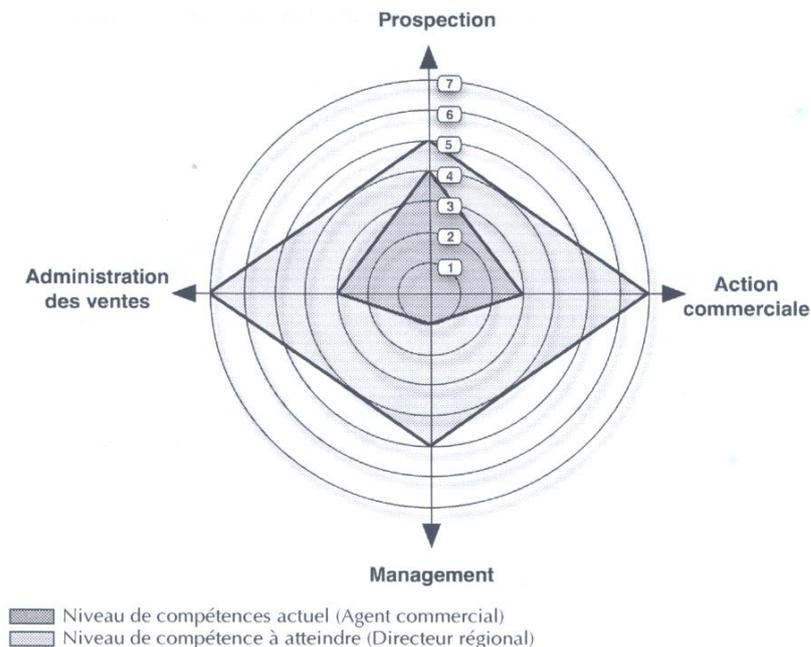


Figure 7 Indicateur de progression des compétences

Source: (Chaminade. 2005 : 318)

coaching, etc).

Visuellement, il peut être plus efficace de montrer au salarié ce diagramme « araignée » sur le quel peut comparer de façon instantanée ses compétences actuelles avec les compétences à acquérir pour exercer l'emploi souhaité.

5.2 Actions menées à un niveau supérieur

Certaines actions doivent être appliquées à une plus grande échelle au sein de l'établissement. Elles regroupent :

5.2.1 Favoriser la mobilité

Déjà mentionnée dans le plan de gestion prévisionnelle, l'élaboration de la cartographie des métiers logistiques ou de l'ensemble des métiers de l'établissement, permettrait d'identifier des passerelles et d'étendre la mobilité au plus grand nombre possible d'emplois. En fait, une mobilité régulière sur l'ensemble de l'établissement multipliera les opportunités offertes aux agents afin de réaliser leurs projets professionnels et de développer leur polyvalence. Par conséquent, on ne maintiendra pas pour longtemps les agents sur des postes usants au plan physique ou moral. Cet outil participerait donc non seulement à la gestion des compétences mais aussi à celle du vieillissement des personnels.

5.2.2 Développement de la formation

Le Directeur des RH de *Dreem Unilever* situé au niveau stratégique doit également se préoccuper de la formation de ses managers. Les évaluations et l'analyse des compétences permettront de déterminer des besoins. La formation continue peut aider les dirigeants et les managers concernés à s'investir dans ces nouvelles démarches. Il faut néanmoins prendre des précautions dans l'application de ces outils et procéder à un meilleur choix en matière d'externalisation.

D'autres besoins en formation s'apparaissent en matière de prévision des emplois pour une promotion professionnelle. Ce type de formation peut s'adresser à l'ensemble des agents au département des RH à *Dreem Unilever*.

Tableau 6 Le plan de formation

Le plan de formation prévoit la possibilité de formation de base pour les nouveaux embauchés ainsi que la formation continue pour l'enrichissement professionnel. Afin de donner à l'entreprise *Dreem Unilever* une meilleure maîtrise de la formation des agents mis à disposition, la direction doit considérer prioritairement la mise en œuvre du plan de formation suivant :

| Objectif | Activité | Moyens | Résultats attendus | Indicateurs |
|--|--|---|---|--|
| <p>Au niveau de la formation de base:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Évolutions prévisibles des pratiques de formation - Faciliter l'insertion professionnelle des jeunes, et leur permettre d'acquérir des qualifications par la mise en œuvre d'une politique active de l'alternance. - Diversifier les méthodes pédagogiques | <p>1- L'identification.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Détecter en amont les besoins de formation existants dans l'entreprise, d'évaluer régulièrement les compétences et capacités de chacun et de favoriser l'expression des souhaits d'évolution des collaborateurs. ○ Réfléchir aux formations à développer pour quels métiers : notamment sur la substitution de professionnels, la redéfinition des fonctions et la mise à jour du contenu des programmes de formation. <p>2- L'interprétation.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Répartition prévisionnelle des enveloppes du budget Formation de l'année par exemple les promotions, les priorités, les journées. (Voir Annexe n° 7) ○ Feedback donné au gestionnaire concernant l'évaluation de ses besoins et son classement par rapport aux besoins du groupe ou de l'entreprise. <p>3- La planification.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Le gestionnaire élabore un plan individuel de développement qui tient compte de ses évaluations antérieures, des mesures objectives de performance ainsi qu'une liste de toutes les spécialisations de développement personnel disponibles. ○ Renforcer la capacité d'augmenter l'offre en mettant l'accent sur les infrastructures, les équipements et les formateurs pour réduire l'écart entre ce qui est actuellement disponible et ce qui est nécessaire. | <ul style="list-style-type: none"> • Grille des compétences décentralisée permet la détection des besoins réels en formation • Techniques adaptées pour la formation des adultes notamment : <ul style="list-style-type: none"> • jeux de rôle, • coaching, • étude de cas, • micros exposés. • Appel à des modalités de formation autres que l'achat des prestations à des organismes externes, comme Le tutorat lors de l'intégration et après une mobilité | <ul style="list-style-type: none"> • Renforcement de la polyvalence • Introduction de nouvelles technologies ou des méthodes de travail. • Reconnaissance des aptitudes et potentiels ce qui permet la promotion des salariés au statut. • Consolidation des résultats actuels. | <ul style="list-style-type: none"> - Nombre des formations à la conduite de projet. - Nombre des jeunes embauchés à fort potentiel, suivi professionnel et parrainage. - Diminution des écarts entre compétences actuelles et visées - Nombre de Certification Produits : validation d'un niveau d'expertise technique dans la mise en œuvre de produits logiciels ou matériels. |

| | <p>4- La formation. Le choix du type de formations soit suivies ou demandées pour l'utiliser est fondamental. Il doit être basé sur les besoins individuels du gestionnaire et de l'organisation en tenant compte du coût et du temps de chaque activité.</p> <table border="1" data-bbox="488 422 1084 518"> <thead> <tr> <th colspan="5">Formations suivies</th> </tr> <tr> <th>Intitulé</th> <th>Date</th> <th>Objectif</th> <th>Durée</th> <th>Observation</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" data-bbox="488 547 1093 794"> <thead> <tr> <th colspan="6">Formations demandées</th> </tr> <tr> <th rowspan="2">Intitulé</th> <th rowspan="2">Objectif</th> <th rowspan="2">durée</th> <th colspan="3">Demandée par</th> </tr> <tr> <th>P</th> <th>D</th> <th>A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table> <p>P: plan de carrière D: Développement A: Acquisition</p> <p>5- La re-évaluation. Cette étape vise à évaluer les résultats de la formation suivie par le gestionnaire. Une évaluation efficace doit mesurer la performance du gestionnaire par rapport aux mêmes standards qui ont été utilisés lors de la détermination de ses besoins en formation. (Myod, 1993)</p> | Formations suivies | | | | | Intitulé | Date | Objectif | Durée | Observation | | | | | | Formations demandées | | | | | | Intitulé | Objectif | durée | Demandée par | | | P | D | A | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|--|--|---|--|----------|------|----------|-------|-------------|--|--|--|--|--|----------------------|--|--|--|--|--|----------|----------|-------|--------------|--|--|---|---|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Formations suivies | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Intitulé | Date | Objectif | Durée | Observation | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Formations demandées | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Intitulé | Objectif | durée | Demandée par | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | P | D | A | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p><u>Au niveau de la formation continue:</u> - Acquisition des outils nécessaires au développement des compétences professionnelles - Mise à jour du savoir et du savoir-faire des salariés par rapport aux besoins.</p> | <p>- Accès équitable à la formation assuré à tout personnel quel que soit leur statut, leur sexe, leur âge ou leur déficit</p> <p>- Application du principe de tirage sur les crédits de formation</p> <p>- Adaptation des employés à leurs postes de travail</p> | <p>Techniques adaptées pour la formation des adultes notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> • jeux de rôle, • coaching, • étude de cas, • micros exposés. | <ul style="list-style-type: none"> • Développement de l'employabilité des salariés • Grande capacité d'adaptation aux changements technologiques | <p>- Nombre de Certification Métiers : validation et reconnaissance d'une compétence.</p> <p>-</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

5.2.3 Organisation de la Direction des RH

Avec le développement de l'entreprise, les actions à mener en matière de GRH deviennent de plus en plus nombreuses et complexes. Il est alors nécessaire de formaliser les politiques de gestion, de doter la direction des RH par des structures adaptées et d'informer le personnel par des actes de communication adéquats. Les nouvelles techniques d'information et de communication incitent les entreprises à standardiser l'organisation et les procédures de travail dans toutes leurs activités tout en établissant un contrôle plus efficace.

La restructuration de la direction des RH s'avère nécessaire pour aboutir à une optimisation des apports sur le plan stratégique, professionnel, technique et organisationnel. Elle servira à se rapprocher des salariés, à s'adapter à la demande de services, des structures et des hommes à travers la mise en place d'un vrai service de RH voir tableau 4 : Organigramme d'un service RH chez *Dreem Unilever*.

Pour offrir des services appropriés, la direction des RH doit assurer les actions suivantes :

- Connaître les besoins, les attentes et les intérêts des acteurs de l'organisation ;
- Identifier ses forces et ses faiblesses ;
- Définir des orientations pour assumer ses responsabilités ;
- Faire preuve d'efficacité en livrant ses services dans les meilleurs délais ;
- Perfectionner son personnel dans les techniques de GRH ;
- Corriger son image.

Pour le réaménagement, certaines innovations sont importantes :

- La création d'un Réseau des RH pour se rapprocher des salariés ;
- La création d'un département de Management des Ressources Humaines (MRH). Ce dernier s'occupera des PA de GRH, de la communication interne, du centre d'information et de documentation ainsi que du Système d'Information de Gestion des Ressources Humaines (SIGRH).

Dans cette Direction des RH restructurée, l'acquisition et le développement des compétences requises se font par le biais de la formation initiale, des stages de perfectionnement et de l'expérience. En revanche, les qualités personnelles dépendent

des prédispositions acquises ou innées des personnes. Présenté dans le tableau 4 le plan de mise en œuvre du système de management des RH

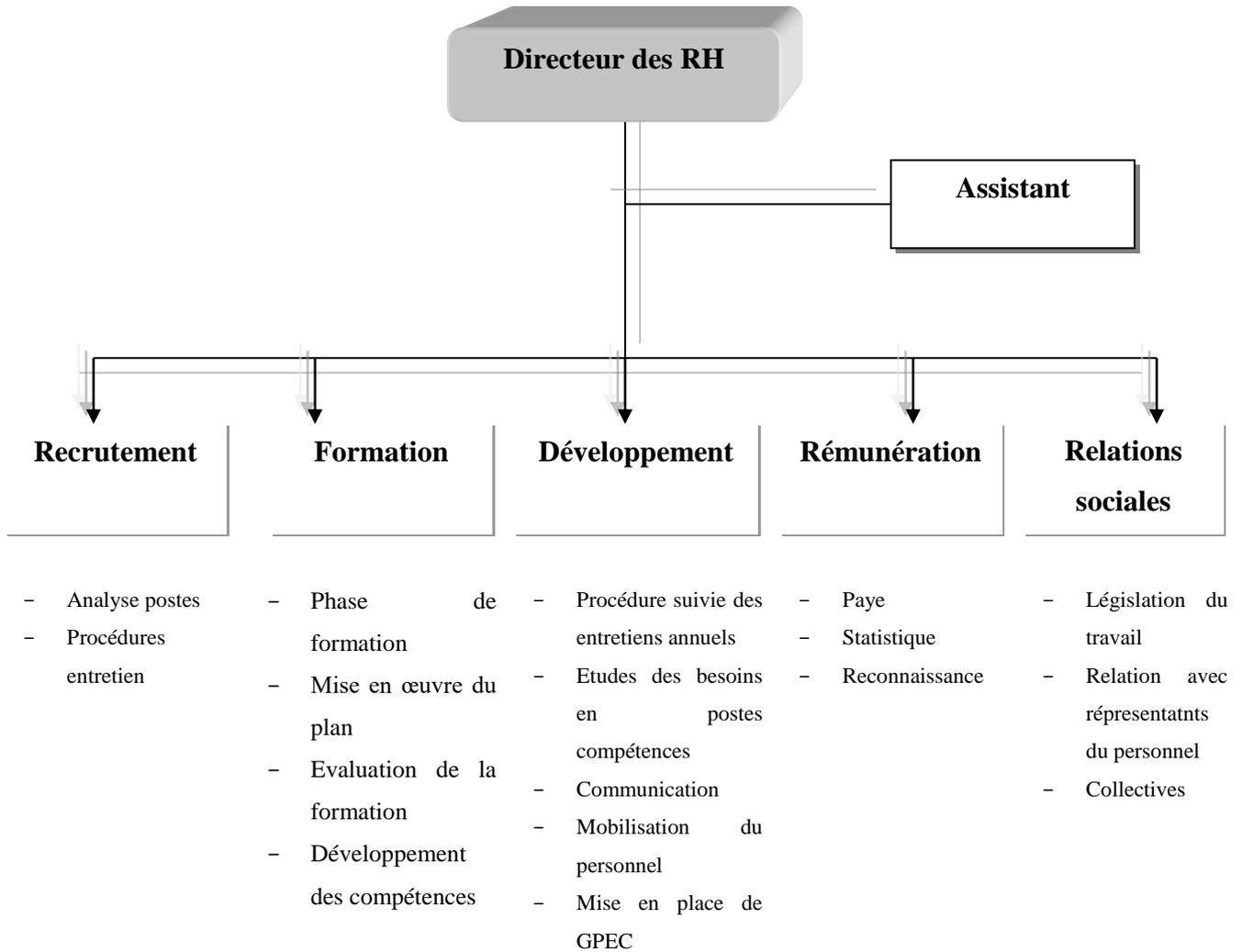


Tableau 7 Plan de mise en œuvre du système de management des RH

| N | Action | Description | Qui | Pourquoi | Comment | Quand | Outils |
|--|---|---|---------------|--|---|------------------|--|
| Mise en œuvre des pratiques de management des compétences | | | | | | | |
| 1. | Description des fonctions | Description des missions, activités, domaines de compétences et autorités de l'emploi | CP, M, DRH, C | Définir les missions, autorités et responsabilités | <ul style="list-style-type: none"> Comité métier se base sur l'analyse des emplois-types. Rencontre des managers avec leur équipe pour validation | Semaines 4 à 12 | Documentation écrite et synthèse de réunions |
| 2. | Cartographie des emplois | Identification des chemins de carrières possibles | DRH, C | Définir les aires de mobilité et les plans de carrières | Comparaison des emplois selon leurs compétences, activités et conditions d'exercice | Semaines 12 à 13 | Aires de mobilités, cartographie des métiers |
| 3. | Identification des compétences requises immédiatement | Inventaire des compétences demandées pour occuper un emploi avec succès | CP, M, DRH, C | Identifier les raisons de la performance dans un emploi donné | Identification des compétences sur la base des descriptions de fonction | Semaines 12 à 13 | Grille de compétences |
| 4. | Identification des compétences réelles | Identifier les compétences disponibles dans l'organisme | M, DRH, C | Identifier les écarts avec les compétences requises | Utilisation du bilan de carrière réalisé en entretien individuel | Semaines 14 à 24 | Grille de compétences |
| 5. | Identification des écarts actuels et futurs | Définition des écarts pouvant empêcher la satisfaction des clients | CP, DRH | Construire le plan de formation | Comparaison des grilles de compétences réelles et requises | Semaines 25 à 26 | Grille de comparaison |
| 6. | Analyse des effectifs | Analyse de l'évolution des besoins de l'entreprise en termes d'effectif | DRH, C | Connaître les besoins en remplacement et prévoir les départs | Analyse des évolutions des effectifs par âge, catégorie, etc. | Semaines 26 | Pyramide des âges |
| 7. | Identification de l'évolution des emplois | Identification des compétences dont l'entreprise aura besoin dans un proche avenir | CP, M, DRH, C | Connaître les besoins futurs pour orienter les formations et la mobilité et éviter des absences de compétences | Utilisation de l'analyse de l'évolution des emplois | Semaines 17 à 28 | Documents issus de la GPEC |

| Mise en œuvre du management des RH | | | | | | | |
|--|---|--|-------------------|--|---|--|---|
| 8. | Planification des carrières | Chaque salarié définit un plan de mobilité individuel | DRH, M, S | <ul style="list-style-type: none"> Favoriser le développement des compétences Adapter les ressources aux besoins et soutenir l'implication | Sélection du plan de carrière sur la base du projet personnel des salariés | Semaines 14 | <ul style="list-style-type: none"> Plan individuel de carrière Inventaire des attentes de formation |
| 9. | Processus de recrutement | Sélectionner les bonnes personnes aux bons emplois | DRH, M, S, client | Poser les fondations de l'implication et de l'esprit d'appartenance | Déterminer le profil recherché et baser sa sélection sur celui-ci | à partir de la semaine 24 | Taux de survie, cout par personne recruté, profil, grille de tri, etc. |
| 10. | Processus d'intégration | Aider les nouveaux salariés à prendre leurs repères dans leur nouvel environnement | DRH, M, S | Raccourcir les délais d'apprentissage, sensibilisé à la qualité, prévoir les formations à organiser, etc. | Accueil et présentation de l'organisme puis période de socialisation assistée | à partir de la semaine 24 | Livret d'accueil, taux de survie, résultats du questionnaire d'intégration, etc. |
| 11. | Processus de départ | Entretien précédent le départ d'un salarié | DRH, S | Eviter qu'il ne se reproduise d'autres départs évitables pour les mêmes raisons | Entretien basé sur un questionnaire avec la personne partante | à partir de la semaine 24 | Fiche d'entretien de départ |
| Mise en œuvre des moyens de développement des compétences | | | | | | | |
| 12. | Cahier de charges | Définir les coûts et le contenu des formations à réaliser | DRH, RF | Maîtriser les coûts et l'efficience des formations | Rédaction de tous les critères de formation : contraintes, calendrier, coûts, etc. | Semaines 28 | Réponse des organismes de formation, etc |
| 13. | Évaluation des acquis | Vérification de l'efficacité des formations selon l'atteinte des objectifs pédagogiques | DRH, FR, M | Valider l'utilité des formations et apporter des corrections en cas d'écarts | Evaluation à chaud et à froid | A partir la fin des premières formations | Résultat d'évaluation, grille des compétences réelles |
| 14. | Évaluation de l'impact sur l'organisme | Evaluation de l'impact des formations sur le fonctionnement et la performance de l'organisme | D, CD, DRH, RF | Valider l'efficience du plan de formation actuel pour améliorer le prochain | Utilisation du tableau de bord de mesure d'impact | | Résultat d'évaluation |
| 15. | Mise à jour du référentiel de compétences | Faire évoluer le référentiel suite aux développements des compétences | DRH | Garder les informations à jour pour gérer les compétences en temps réel | Synthèse des compétences réelles et requises suite aux formations et à l'évolution des emplois et des processus | Semaines 36 | Référentiel |

D : dirigeant – CD : comité de direction – CP : comité de pilotage – C : consultant – DRH : directeur des ressources humaines – RF : responsable de la formation – M : manager – S : salariés

Source: Benjamin Chaminade 2005

5.2.4 Repérer les modes de communication :

La communication interne est une des fonctions de la GRH. Afin d'instaurer un bon climat social et mobiliser tout le personnel autour de l'intérêt général, l'entreprise doit communiquer. Elle représente en effet, une priorité dans la prise de fonction. Les rencontres sont essentielles avec les membres de la direction et les chefs de service. L'étude de l'organigramme montre clairement la place de chacun.

Les dispositifs de communication

L'entreprise dispose de différents moyens pour communiquer avec son personnel en vue de mobilisation et de motivation.

- ❖ les moyens d'informations : publications internes (le journal d'entreprise, le bulletin d'information, la lettre des réglementations internes, le courrier électronique et les procédures) ;
- ❖ les moyens d'informations à promouvoir : l'accueil intégration et le livret d'accueil, les brochures, le réseau téléphonique et les systèmes d'information ;
- ❖ les moyens de communication : capitalisation des expériences, animations de groupe de travail thématiques, les enquêtes, les réunions, les entretiens d'appréciation, les entretiens informels, les groupes de réflexion, le dialogue social, les amicales, les questions/réponses au DG, les cérémonies, la médiation et la formule suggestions.

Tous ces dispositifs doivent être utilisés dans le contexte d'une stratégie cohérente de communication. On utilise en effet plusieurs moyens à la fois (oral ou écrit, formel ou informel) pour une même cible (effet multiplicateur).

D'ailleurs, la communication passe par le recueil des suggestions des employés pour améliorer les services. Elle se fait au cours de rencontres générales, individuelles ou bien elle prend la forme d'un journal ou feuillet d'information de l'entreprise. De plus, sa tendance va vers l'informel plutôt que le procédural. En fait, les échanges entre gestionnaires, leurs subordonnés et leurs supérieurs doivent reposer sur une dynamique de travail d'équipe au sein de laquelle les liens hiérarchiques cèdent parfois le pas à la reconnaissance des expertises professionnelles et techniques.

5.3 Les facteurs clés de la réussite

On n'a pas besoin de tous les outils existants pour avoir une GPEC utile. Tout dépend du problème à résoudre et de la démarche que l'on mène. Il est parfois nécessaire d'organiser l'information déjà créée. Les différents acteurs sont les employés, le directeur des RH, les directeurs des autres départements et le personnel d'encadrement.

Pour la mise en œuvre, il est nécessaire que l'établissement dispose des informations de base fiables sur le personnel (catégorie, localisation, âge...etc.) et d'un système de gestion administrative. D'ailleurs, la démarche GPEC doit s'inscrire dans le cadre d'une stratégie d'ensemble pré-établie (positionnement des cadres bien identifié) et surtout dans une stratégie de communication et de transparence (concertation avec les représentants du personnel).

Ensuite, l'application de la démarche sera effectuée selon les étapes suivantes :

1. Identification précise des problèmes à résoudre

On ne peut démarrer une GPEC qu'après avoir identifié le ou les problèmes à résoudre (problèmes de fidélisation des salariés, problème de qualification, problème de recrutement, départs à gérer ... etc.).

2. Définition des objectifs clairs

L'entreprise doit exprimer explicitement ses attentes de la GPEC et doit fixer des objectifs clairs quantifiables et mesurables. Il ne faut plus craindre de les répéter.

3. Acceptation de la démarche par les salariés de l'entreprise

La GPEC doit être comprise et portée par les membres de l'entreprise. En d'autres termes, elle doit être expliquée aux salariés afin d'obtenir leur adhésion à la démarche ce qui est indispensable au déroulement de l'action. Une démarche de communication doit alors être menée auprès des acteurs clés de l'action. Elle doit avoir lieu avant, pendant et en fin de processus.

4. Suivi et évaluation.

Un suivi régulier doit être mis en place tout au long du processus. Des indicateurs de monitoring et d'évaluation des compétences doivent être définis. Le conseiller externe de GPEC doit fréquemment suivre l'évolution des travaux. Par conséquent, l'entreprise sera pleinement impliquée et des réajustements, en cas de besoin, pourront avoir lieu.

C'est simplement une question de maîtrise des outils de GPEC et pour les dirigeants de mettre en place une organisation capable de réagir et de s'adapter aux évolutions. La proaction où les évolutions sont anticipées est cruciale. Enfin, tous ces moyens d'action doivent être utilisés avec plus de pertinence et de cohérence.

Conclusion

Ce travail ouvre une réflexion sur la problématique actuelle de la GPEC dans les organisations à l'heure post-industrielle. Nous décrivons les éléments théoriques d'une démarche itérative axée sur la GPEC et sur lesquelles on peut intervenir pour améliorer la GRH dans la société « *Dreem Unilever* ». Le diagnostic fait auparavant montre d'une part les faiblesses de l'entreprise, et d'autre part les ressources dont elle dispose pour opérer les changements nécessaires.

Le diagnostic établi sur les pratiques de la GPEC dans l'organisation du pays d'accueil et du pays d'origine, ainsi que les pistes d'améliorations, constituent des principales dimensions de cette étude. Toutefois, une certaine limite de recherche est reconnue car il était difficile d'intégrer tous les aspects de la GRH, compte tenu de l'étendue du domaine. Nous souhaitons que cette modélisation suscite des réflexions auprès des dirigeants de l'entreprise.

La GPEC est une nouvelle approche dans la GRH qui s'intéresse aux comportements plutôt qu'aux normes de travail. L'analyse des emplois et des qualifications doit permettre de classifier les opérations prescrites et de comprendre, à partir d'un repérage des activités, comment la personne travaille. Par conséquent, les responsables d'entreprises devraient appliquer la notion de compétence pour faire évoluer leurs politiques et leurs pratiques de gestion. Elle permet de renforcer l'efficacité des équipes, d'améliorer l'organisation pour lui donner une plus grande capacité de flexibilité. De plus, la connaissance de l'anticipation des employés partant à la retraite doit être plus précise. Elle doit prendre en considération à la fois les dimensions quantitatives et qualitatives des personnels de l'entreprise.

Une démarche de gestion prévisionnelle des compétences transforme les managements, accède un pilotage juste et équitable des RH et permet d'adapter les compétences

personnelles et collectives aux objectifs d'une entreprise. À cet égard, un certain nombre d'effets ont été obtenus de cette démarche : mettre en place des systèmes de GPEC; renforcer les capacités de GRH et assurer aux agents des déroulements de carrière valorisants.

Aujourd'hui, l'essentiel pour l'entreprise est de réunir les hommes autour de ses projets, tout en leur permettant de développer et poursuivre leur parcours professionnel de manière satisfaisante. Cette démarche tente en permanence de trouver une harmonie entre les hommes et l'institution. Elle guide leurs actions et permet ainsi à l'entreprise d'envisager sur le long terme un meilleur avenir.

Il est cependant indéniable que la GRH dans toute organisation innovante et apprenante doit suivre une dynamique. Dans cette perspective, la démarche de GPEC reste une tentative d'amélioration à travers un plan de gestion prévisionnelle, un plan de formation et une communication efficace. L'implication effective de l'ensemble des acteurs, la mise à disposition de moyens conséquents (humains, financiers, temporels) reste un facteur primordial pour la réussite à *Dreem Unilever*.

Voilà donc les principales recommandations qui sont adressées aux dirigeants de *Dreem Unilever*. La société ne devrait pas négliger cependant les autres pratiques de la GRH, telle la rémunération, l'action sociale, les conditions de travail, l'audit social, qui sont aussi importants.

Une analyse systématique s'imposait, mais il était matériellement impossible d'aborder tous les aspects de la GRH. Ce qui nous a amené à axer notre recherche sur un domaine précis : la GPEC. Il n'est pas exclu que si des opportunités se présentent, nous allons nous y investir, en étant conscient que la survie de l'entreprise dépend en grande partie de ce que nous ferons pour que ses hommes s'épanouissent professionnellement. Dans l'un et l'autre cas, l'objectif est de faire de chaque agent de *Dreem Unilever* un acteur actif et à la fois un bénéficiaire des changements.

Ce travail a permis de ressortir les avantages de la démarche GPEC, sa mise en œuvre et les conditions de transférabilité à *Dreem Unilever*. Au vu des résultats, il semble opportun de mener des réflexions plus approfondies sur la politique de GRH dans d'autres grandes entreprises en Égypte. Elles devraient, en effet, déboucher sur des propositions concrètes visant à l'amélioration de l'efficacité des politiques des GRH dans ces entreprises. Sans vouloir prétendre être le meilleur, les résultats du présent mémoire pourraient constituer une base pour ces réflexions.

LES ANNEXES

ANNEXE 1 FICHE DE VERSEMENT POUR L'ANNEE 2005

COMPTE EPARGNE TEMPS

Fiche de versement pour l'année 2005

Nom **Prénom**

Grade **Titulaire* – Stagiaire – Contractuel**

Service **Cycle de travail * - 35 H – 36 H –**
37 H – 37 H 30 – Autre :

Quotité de temps * Entourer votre réponse

de travail %

➤ **Demande l'ouverture d'un compte épargne temps.**

➤ **Demande que soient versés sur mon C.E.T. :**

| | Heures que je verse à mon C.E.T. après validation par le cadre | Heures validées par le DRH |
|--|---|-----------------------------------|
| Congés annuels (5 jours maximum) | | |
| Jours ou heures RTT (15 jours maximum) | | |
| Heures supplémentaires (dans la limite de la moitié des heures effectuées) | | |
| TOTAL (dans la limite de 154 h par an) | | |
| Bonification | | |
| Date | | |
| Signature | de l'agent | du DRH |
| | du cadre | |

ANNEXE 2 UN EXTRAIT DU TABLEAU DE BORD DU COMPTE EPARGNE TEMPS

C.E.T. 2005

| | | | | | | heures saisies s/Clepsydre | | heures saisies s/Bilan | |
|------------|-----------------|-------|-----------|-------|-----|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--|
| | | | | | | total avec bonif | total arrondi avec bonif | total arrondi sans bonif | |
| Grade | Service | RTT | RTT bonif | CA | HS | | | | |
| AP | Anesthesie | | | 35 | 119 | 154,00 | 154 | 154 | |
| CDS | IFSI | 62,4 | 68,64 | | | 68,64 | 69 | 62 | |
| CDS | Sécurité | 78 | 85,80 | | | 85,80 | 86 | 78 | |
| IBODE | Bloc opératoire | 91 | 100,10 | | 63 | 163,10 | 163 | 154 | |
| Sage femme | Maternité | | | 50 | | 50,00 | 50 | 50 | |
| CDS | CHAMBONS | 68,35 | 75,19 | 38,58 | 8 | 121,77 | 122 | 115 | |
| MO | Restauration | 78 | 85,80 | | | 85,80 | 86 | 78 | |
| cadre | F4 | 95 | 104,50 | 21 | 38 | 163,50 | 164 | 154 | |
| Cadre | 3A | 23,4 | 25,74 | | | 25,74 | 26 | 23 | |

ANNEXE 3 ETAT DES HEURES SUPPLEMENTAIRES 2005

| Date de paie | Heures supp (+ 14H) | | | Heures supp (moins 14H) | | | Heures supp dim & feries | | | Heures supp nuit | | | Total | | |
|-----------------------|---------------------|----------------|--------------|-------------------------|---------|---------|--------------------------|---------|---------|------------------|---------|-------|----------|------------------|-----------------|
| | 2004 | 2005 | 2006 | 2004 | 2005 | 2006 | 2004 | 2005 | 2006 | 2004 | 2005 | 2006 | 2004 | 2005 | 2006 |
| février | 56,1 | 197,9 | 80,9 | 3 818,6 | 4 938,7 | 8 907,9 | 1 179,9 | 4 050,9 | 1 744,5 | 1 372,2 | 2 804,1 | 0,0 | 6 426,7 | 11 991,5 | 10 733,2 |
| mars | 101,4 | 138,2 | 204,4 | 5 872,9 | 4 499,3 | 4 291,3 | 4 458,2 | 1 682,4 | 1 709,3 | 1 206,7 | 2 905,6 | 150,4 | 11 639,2 | 9 225,5 | 6 355,4 |
| avril | 102,5 | 157,1 | 80,9 | 3 795,0 | 3 716,0 | 2 125,6 | 3 860,0 | 2 033,6 | 1 591,4 | 3 174,1 | 875,2 | 562,5 | 10 931,6 | 6 781,9 | 4 360,4 |
| mai | 33,8 | 211,1 | 0,0 | 6 467,7 | 3 494,4 | 0,0 | 4 626,4 | 1 425,6 | 0,0 | 1 890,6 | 1 329,8 | 0,0 | 13 018,5 | 6 460,9 | 0,0 |
| juin | 257,6 | 80,0 | 0,0 | 2 316,7 | 3 364,6 | 0,0 | 3 363,2 | 2 940,7 | 0,0 | 476,2 | 1 575,0 | 0,0 | 6 413,6 | 7 960,4 | 0,0 |
| juillet | 235,0 | 70,3 | 0,0 | 14 910,9 | 7 464,4 | 0,0 | 10 353,5 | 1 881,8 | 0,0 | 8 528,1 | 5 489,9 | 0,0 | 34 027,4 | 14 906,4 | 0,0 |
| août | 264,5 | 301,7 | 0,0 | 5 026,5 | 4 167,2 | 0,0 | 2 248,7 | 2 762,8 | 0,0 | 879,4 | 1 068,3 | 0,0 | 8 419,1 | 8 300,0 | 0,0 |
| septembre | 107,5 | 687,6 | 0,0 | 8 366,0 | 5 693,6 | 0,0 | 1 840,0 | 3 121,6 | 0,0 | 49,0 | 3 213,3 | 0,0 | 10 362,5 | 12 716,1 | 0,0 |
| octobre | 803,7 | 529,3 | 0,0 | 4 339,7 | 5 159,2 | 0,0 | 1 574,7 | 1 877,2 | 0,0 | 363,6 | 5 663,9 | 0,0 | 7 081,7 | 13 229,5 | 0,0 |
| novembre | 67,6 | 139,4 | 0,0 | 3 128,4 | 3 826,8 | 0,0 | 2 421,5 | 2 465,4 | 0,0 | 612,7 | 1 274,3 | 0,0 | 6 230,2 | 7 705,9 | 0,0 |
| décembre | 409,0 | 155,3 | 0,0 | | | | | | | | | | | 12 523,0 | 0,0 |
| janvier | 70,0 | 175,3 | 0,0 | | | | | | | | | | | 67 607,1 | 0,0 |
| TOTAL | 2 508,7 | 2 843,2 | 366,0 | | | | | | | | | | | 179 408,2 | 21 449,1 |
| Variation en % | | 13,33 | -87,1 | | | | | | | | | | | -30,12 | -88,04 |

| Catégorie | 2004 | 2005 | 2006 |
|--------------------------|----------|---------|-------|
| Heures supp (+ 14H) | 2 508,7 | 2 843,2 | 366,0 |
| Heures supp (moins 14H) | 14 910,9 | 7 464,4 | 0,0 |
| Heures supp dim & feries | 10 353,5 | 1 881,8 | 0,0 |
| Heures supp nuit | 8 528,1 | 5 489,9 | 0,0 |

| Date de paie | Heures supp (+ 14H) | | Heures supp (-14H) | | Heures supp dim&feries | | Heures supp nuit | | TOTAL | |
|--------------|---------------------|----------|--------------------|------------|------------------------|-----------|------------------|-----------|-----------|------------|
| | Nombre | Montant | Nombre | Montant | Nombre | Montant | Nombre | Montant | Nombre | Montant |
| Février | 16,17 | 197,90 | 292,05 | 4 938,68 | 199,50 | 4 050,86 | 113,50 | 2 804,08 | 621,22 | 11 991,52 |
| Mars | 12,00 | 138,18 | 390,29 | 4 499,31 | 84,00 | 1 682,38 | 118,58 | 2 905,64 | 604,87 | 9 225,51 |
| Avril | 12,00 | 157,07 | 312,83 | 3 716,00 | 101,17 | 2 033,64 | 23,78 | 875,22 | 449,78 | 6 781,93 |
| Mai | 19,50 | 211,08 | 212,60 | 3 494,36 | 81,70 | 1 425,59 | 44,78 | 1 329,82 | 358,58 | 6 460,85 |
| Juin | 7,00 | 80,04 | 298,54 | 3 364,63 | 139,85 | 2 940,73 | 49,75 | 1 575,03 | 495,14 | 7 960,43 |
| Juillet | 6,00 | 70,32 | 600,15 | 7 464,44 | 87,00 | 1 881,79 | 204,25 | 5 489,88 | 897,40 | 14 906,43 |
| Août | 25,50 | 301,71 | 346,49 | 4 167,15 | 136,24 | 2 762,82 | 44,00 | 1 068,28 | 552,23 | 8 299,96 |
| Septembre | 23,00 | 687,62 | 474,32 | 5 693,59 | 153,75 | 3 121,58 | 137,50 | 3 213,29 | 788,57 | 12 716,08 |
| Octobre | 14,00 | 529,25 | 417,10 | 5 159,16 | 86,50 | 1 877,16 | 247,75 | 5 663,91 | 765,35 | 13 229,48 |
| Novembre | 6,00 | 139,38 | 257,70 | 3 826,83 | 113,75 | 2 465,39 | 47,00 | 1 274,26 | 424,45 | 7 705,86 |
| Décembre | 12,00 | 155,34 | 311,45 | 4 663,42 | 109,00 | 2 576,26 | 185,25 | 5 128,02 | 617,70 | 12 523,04 |
| Janvier | 22,00 | 175,32 | 5 120,33 | 63 066,44 | 82,45 | 1 794,85 | 107,75 | 2 570,53 | 5 332,53 | 67 607,14 |
| TOTAL | 175,17 | 2 843,21 | 9 033,85 | 114 054,01 | 1 374,91 | 28 613,05 | 1 323,89 | 33 897,96 | 11 907,82 | 179 408,23 |

ANNEXE 4 NOMBRE DE DEPART EN 2005

| Grades | Mutation | Détachement Disponibilité | Congé parental | C.F.A. Retraite | Licencieme nt | Fin de contrat Démission | Décès | Total |
|-----------------------------------|------------------|------------------------------|-------------------|--------------------|------------------|-----------------------------|-----------------|------------------|
| <u>ADMINISTRATIF</u> | | | | | | | | |
| Adjoint des cadres | 2 | | | | | 1 | | 3 |
| Secrétaire médicale | | 1 | | | | | | 1 |
| Adjoint administratif | | | | 1 | | | | 1 |
| Agent administratif | | | | 1 | | | | 1 |
| <i>TOTAL ADMINISTRATIF</i> | <i>2</i> | <i>1</i> | | <i>2</i> | | <i>1</i> | | <i>6</i> |
| <u>MEDICO-TECHNIQUE</u> | | | | | | | | |
| Technicien de laboratoire | | | | 1 | | | | 1 |
| Manipulateur radiologie | | | | | | | 1 | 1 |
| Aide de pharmacie | | | | 1 | | | | 1 |
| Aide électroradiologie | | | | 2 | | | | 2 |
| <i>TOTAL MEDICO-TECHNIQUE</i> | | | | <i>4</i> | | | <i>1</i> | <i>5</i> |
| <u>TECHNIQUE</u> | | | | | | | | |
| Maître ouvrier | | 1 | | 2 | | | | 3 |
| Agent d'entretien spécialisé | | | | | 1 | | | 1 |
| <i>TOTAL TECHNIQUE</i> | | <i>1</i> | | <i>2</i> | <i>1</i> | | | <i>4</i> |
| <u>SOIGNANT EDUCATIF</u> | | | | | | | | |
| Psychologue | | 1 | | | | 1 | | 2 |
| Cadre de santé | 1 | | | 2 | | | | 3 |
| Puéricultrice | 1 | | | | | | | 1 |
| Infirmière anesthésiste | | | | | | 1 | | 1 |
| Infirmière du bloc opératoire | | | | | | 1 | | 1 |
| Infirmière | 10 | | | 10 | | 7 | 1 | 28 |
| Infirmière psychiatrique | 1 | | | 7 | | 1 | | 9 |
| Pédicure -Podologue | | | | 1 | | | | 1 |
| Masseur -Kinésithérapeute | | | | 2 | | 1 | | 3 |
| Assistant socio-éducatif | | 1 | | | | | | 1 |
| Aide soignante | 1 | 1 | | 11 | | 1 | | 14 |
| Auxiliaire de puériculture | | | | 3 | | | | 3 |
| Agent des services hospitaliers | | | | 4 | | | | 4 |
| <i>TOTAL SOIGNANT ET EDUCATIF</i> | <i>14</i> | <i>3</i> | | <i>40</i> | | <i>13</i> | <i>1</i> | <i>71</i> |
| <i>TOTAL NON MEDICAL</i> | <i>16</i> | <i>5</i> | | <i>48</i> | <i>1</i> | <i>14</i> | <i>2</i> | <i>86</i> |

**ANNEXE 5 LES TABLEAUX D'ANALYSES DES ABSENCES DU PERSONNEL SOIGNANT PAR
RAPPORT A L'EFFECTIF POUR 2005 ET 2004.**

Année 2005 (Personnel soignant)

| | | CAT / A | CAT/ B | CAT / C- D | TOTAL |
|-----------------|---|-----------|---------|---------------|------------|
| J.T.T.I. | (Nombre de jours théoriques travaillés par agent) | 220 | 220 | 220 | 220 |
| E.M.A. | (Effectif moyen annuel : total/ 365) | 149,54 | 564,15 | 586,21 | 1 299,90 |
| J.T.T. | (Jours théoriques travaillés : JTTI X EMA) | 32 898,80 | 124 113 | 128 966,2 | 285 966,20 |
| N.T.J.A. | (Nombre de jours d'absences : maladie, longue maladie, longue durée, accident du travail, accident du trajet, maladie professionnelle, maternité et adoption) | 2 051 | 9 455 | 12 414 | 23 920 |
| N.J.P. | (Nombre de jours de présence : JTT - NTJA) | 30 847,80 | 114 658 | 116 552 | 262 058 |
| M.J.A | (Moyenne jours absences par agent : NTJA/EMA) | 13,72 | 16,76 | 21,18 | 18,4 |
| T.P. | (Taux de présence : NJP/JTT) | 0,94 | 0,92 | 0,9 | 0,92 |

ANNEXE 6 EXTRAIT DU TABLEAU DES PYRAMIDES DES AGES

| Matricule | Nom | Prénom | Libellé du grade | Age | Libellé UF |
|---------------------------|----------|-------------|-------------------------|--------------|----------------|
| 106303 | BROSSARD | JOSETTE | Adjoint Administratif | 58 | ADMINISTRATION |
| 113546 | DEMURGER | RENEE | Adjoint Administratif | 58 | ADMINISTRATION |
| 000936 | ATTIA | ANNIE | Adjoint Administratif | 56 | ADMINISTRATION |
| 108331 | CHALAVON | MARIE-ELISE | Attaché d'Admi Hospital | 56 | ADMINISTRATION |
| 013880 | COHAS | DOMINIQUE | Adjoint Administratif | 56 | ADMINISTRATION |
| 108976 | CHATRE | NICOLE | Adjoint Administratif | 55 | ADMINISTRATION |
| Nombre de salariés | | 23 | Moyenne d'age | 46,17 | |

ANNEXE 7 REPARTITION PREVISIONNELLE DU BUDGET FORMATION

Actualisation des connaissances

| Secteurs professionnels | EFFECTIF | | | | ACTIONS FORMATION | | | | | | | | |
|-----------------------------|-------------|-------------|-------------------------------|-------------------|-------------------|------------|--|------------------|------------------|--------------|----------------------------|-------------------------|----------------|
| | Par secteur | %Du secteur | %formations / effectif global | Nombre de départs | Séminaire | Management | Informatiques (Initiation et perfectionnement Word et Excel) | Démarche qualité | Nouveaux risques | Préparations | Diplômes universitaires et | Préparation au concours | Service social |
| Administratifs | | | | | | | | | | | | | |
| Techniques générales | | | | | | | | | | | | | |
| Production | | | | | | | | | | | | | |
| Hygiène | | | | | | | | | | | | | |
| Total | | | | | | | | | | | | | |
| Coût action | | | | | | | | | | | | | |

Glossaire

| Mots clés | Définition |
|---------------------------------|---|
| Activité | Ensemble de tâches réalisées par le professionnel dans l'exercice de sa mission, de son poste. |
| Aptitude professionnelle | Ensemble des ressources intellectuelles et des caractéristiques personnelles mobilisées en situation professionnelles pour atteindre le résultat attendu. |
| Attitude | Dispositions naturelles ou acquises d'une personne qui la poussent à réagir devant chaque situation d'une manière qui lui est propre, et à s'y adapter. |
| Compétence | Capacité à mobiliser une combinaison spécifique de connaissances, savoirs, savoir-faire, et aptitudes pour atteindre un niveau de performance donné. |
| Descriptif de fonction | Outil de description des missions, responsabilités et activités attribuées à une personne au sein de l'entreprise. c'est la première étape du processus de GPEC. Il en constitue la base en permettant la connaissance précise des fonctions de l'entreprise. |
| Capacité | Ensemble de dispositions et d'acquis, constatés chez un individu. La possession d'une capacité n'est pas synonyme de compétence. Etre capable ne signifie pas être compétent. |
| Emploi-type | L'emploi-type désigne "un ensemble de situations de travail présentant des contenus d'activité identiques ou similaires, suffisamment homogènes pour être occupés par un même individu". |
| Filière professionnelle | Regroupement de métiers qui ont des points communs ou des techniques communes. C'est là que se produit l'évolution de carrière la plus fructueuse. |
| Fonction | Combinaison des activités exercées par une personne dans l'entreprise. La fonction évolue au rythme de la variation des activités qui la constituent, évolution dans l'espace, dans le temps, en fonction de l'individu qui l'occupe, des choix organisationnels et des changements technologiques. Les fonctions sont décrites dans des descriptifs de fonction. |
| Métier | Regroupement de fonctions présentant des proximités d'activités et de compétences, susceptibles d'être étudiés et traités de façon globale. |
| Mission | Grandes situations professionnelles ou activités significatives attribuées à un métier. |
| Poste | Unité élémentaire de la division du travail. Le poste correspond à une situation individuelle de travail. Il s'agit de l'ensemble ordonné des tâches, activités, mission effectuées par un individu en particulier au sein d'une structure donnée. |
| Profil de compétences | Ensemble des compétences requises pour l'exercice d'une fonction. |

| | |
|---|--|
| Profils de poste | Définition des exigences en termes de <ul style="list-style-type: none"> • Qualifications requises : niveau de formation, niveau d'expériences, • Compétences, • Caractéristiques personnelles. pour tenir un poste en fonction de ses contraintes et de son environnement. |
| Qualification | Jugement officiel et légitimité qui reconnaît à une ou plusieurs personnes les capacités requises pour exercer un métier, un emploi, une fonction (diplôme- expérience) |
| Référentiel des activités | Ensemble des activités pouvant être rattachées à un même métier. Le Référentiel des activités peut, selon les entreprises, s'appeler: <ul style="list-style-type: none"> • Le Référentiel des activités • La Nomenclature d'Emploi • La Cartographie des métiers |
| Référentiel des compétences | Ensemble répertorié des compétences nécessaires à l'exercice des activités considérées dans un métier. Il constitue la clé du système de pilotage des RH. Il permet d'articuler l'étude des emplois et l'étude du potentiel humain |
| Référentiel de formation | Elaboré à partir du référentiel métier, il précise les compétences à acquérir ou à développer dans le cadre d'une action de formation. |
| Référentiel métier | Ensemble des activités, compétences, savoirs et savoir-faire et aptitudes professionnelles associés à un métier. |
| Référentiel des savoirs et savoirs-faire | Ensemble des connaissances théoriques et pratiques nécessaires à l'exercice d'un métier. |
| Savoirs | Connaissances théoriques ou pratiques. Elles sont acquises en formation initiale et continue. Elles confèrent l'aptitude présumée à obtenir un résultat défini en situation de travail. |
| Savoirs-faire | Ensemble des connaissances pratiques qui résulte d'un apprentissage en situation par expérimentation (s'acquiert dans et par le travail). |

Bibliographie

- ATHLEY, T.R. et M.S. Orth. 1999. « Emerging competency methods for the future ». *Human Resource Management*, vol. 38, no 3, p. 215-225.
- BARRAUD Jacqueline et Françoise KITEEL (2004). « *La fonction ressources humaines* » DUNOD, Paris.
- BILAN SOCIAL (2004) du Centre Hospitalier de Roanne.
- BOUMRAR Chrif / GILSON Olivier, (2004). « *Le management des hauts potentiels : identifier, recruter, intégrer, développer, fidéliser* » © DUNOD, Paris.
- BRILMAN Jean, (1998). « *Les Meilleures pratiques du management : au cœur de la performance* » - Paris : Les Éditions d'Organisation, p.449
- CHAMINADE Benjamin (2005). « *RH& compétences dans une démarche qualité* », ©AFNOR Éditions.
- CROZET Daniel et MARTORY Bernard (2005). « *Gestion des Ressources Humaines pilotage social et performances* », © Paris, DUNOD 6eme Éditions
- DAMIEN Brochier, (2002). « *Gestion des compétences Acteurs et pratiques* », Paris, Economica.
- DONIUS Bruno, *Manuel de gestion des ressources humaines dans la fonction publique hospitalière*, opus cité, P. 22-23.
- EVEQUOZ Gregoire, (2004). « *Les compétences clés* » © - Paris : Éditions Liaisons.
- FIELD, Loyd M. 1993. «How competent are your managers? A five-step training cycle can help develop key competencies». *Canadian Manager*, vol.18, no 3, p.18-21.
- GARAND et d'Amboise; *Revue Organisation*, automne 1995, pages 33-48.
- GAZIER Bernard, (1993). « *Les Stratégies des ressources humaines* », Paris, Éditions la Découverte, p. 119.
- Guide de Gestion Prévisionnelle des Effectifs des Emplois et des Compétences ; DGAFP, juin 2001, Opus cité, p.39.

-
- J.P. TAIEB, (1988). « Les tableaux de bord de la gestion sociale » –2^{ème} édition DUNOD – 205 pages.
 - JULIETTE Mama Yao (2005). « Gestion par compétence dans les organisations : contribution à l'amélioration de la gestion des ressources humaines dans les entreprises en Côte d'Ivoire » Université Senghor, Alexandrie, Egypte.
 - LE BOTERF Guy, (1999). « *L'ingénierie des compétences* », Les Éditions d'Organisation, 2^{ème} tirage, 414 pages, p.35.
 - LE BOTERF Guy, (2004). « *construire les compétences individuelles et collectives* » Paris - les Éditions d'organisation.
 - MALLET Louis, (1991). « Gestion prévisionnelle de l'emploi » Paris : Éditions Liaisons, 199 p.
 - MINTZBERG.H. (1982). « Structure et dynamique des organisations ». Editions d'organisations. Paris. 274 pages.
 - MOLINA Gerard (2006). Cours des Ressources Humaines, Université Senghor, Alexandrie, Egypte.
 - OIRY Ewan , (2006). « *Qualifications et compétences deux sœurs jumelles* » Revue Française de gestion.
 - RIVARD Patrick (2004). « La gestion de la formation en entreprise : pour préserver et accroître le capital compétence de votre organisation », Presses de l'université du Québec.
 - SAURET Christian, Dominique THIERRY, avec la collaboration de Nicole Monod (1993). « *La Gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences* », Paris : L'Harmattan.
 - TASKIN Laurent, Valerie DEVOS (2005). « *gestion par les compétences et nouvelles formes d'organisation du temps et de l'espace* » revue Française de gestion. Volume 31-numéro 156- mai/juin 2005.