UNIVERSITÉ SIDI MOHAMED BEN ABDELLAH DE FÈS
FACULTÉ DES SCIENCES JURIDIQUES ÉCONOMIQUES ET SOCIALES

جامعة سيدي محمد بن عبد الله بفاس
كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية

ⵜⴰⵙⴷⴰⵡⵉⵜ ⵙⵉⴷⵉ ⵎⵓⵃⴰⵎⴻⴷ ⴱⵏ ⵄⴱⴷⵍⵍⴰⵀ ⴱⵏⴼⴰⵙ
ⵜⴰⵖⵣⵓⵏⵜ ⵏ ⵜⵓⵙⵙⵉⵔⵉⵏ, ⵜⵉⵎⴰⵏⴰⵢⵉⵏ ⴰⵏⴰⵎⵓⵔ ⵏ ⵜⵓⵎⵓⵔⵜ

Centre des Etudes Doctorales : Sciences Economiques et Gestion

Laboratoire de Recherche : Interdisciplinaire de recherche en économie, finance et management des organisations .

Thèse pour l'obtention du Doctorat

En Sciences Economiques et Gestion

Sous le thème :

LES NOUVELLES PRATIQUES DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE MAROCAINE

Cas de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Présentée et soutenue par : MAHBOUB Omar
Sous la direction du professeur : Dr. Youssef PHENQI

Membres de Jury :

Pr. Youssef PHENIQI ; PES – FSJES-FES ……..Président-encadrant

Pr. Tarik JELLOULI ; PH-FSJES-FES…… Rapporteur

Pr. Malika AKIOUD ; PH-FSJES-FES ……Rapporteur

Pr. Abdelbar EJBARI ; PH- FSJES-Tanger…… ……Rapporteur

Pr. Sanae DYANE ; PH-FSJES-FES……Suffragant

Année universitaire : 2021/2022

- DÉDICACE -

Je dédie cette thèse :
A MA TRES CHERE MERE
A MON TRES CHER PERE
A MA TRES CHERE EPOUSE FATIMA EZZAHRA
A MES ENFANTS

- REMERCIEMENTS -

Mes premiers remerciements vont à mon directeur de thèse, Dr. Youssef PHENQI, pour avoir accepté de diriger ce travail et surtout pour sa disponibilité et son soutien durant ces années de thèse. Je le remercie pour ses conseils et remarques qui m'ont permis d'avancer sereinement tout au long de mon travail, mais également pour la confiance dont il a toujours fait preuve à mon égard.

Je souhaite ensuite exprimer toute ma gratitude aux membres du jury qui ont bien voulu lire et juger cette thèse. Je remercie notamment Dr. Tarik JELLOULI, Dr. Malika AKIOUD ; et Dr. Abdelbar EJBARI ; pour l'honneur qu'ils m'ont fait en acceptant d'être rapporteurs de ce travail et membres du jury. Mes remerciements vont également au Dr. Sanae DYANE, pour avoir accepté de participer à ce jury ; et enfin mon encadrant Dr. Youssef PHENQI pour m'avoir fait l'honneur d'accepter de présider ce jury.

Merci enfin à tous ceux et celles qui ont participé à mon épanouissement, mais que je n'ai pas pu nommer ici, qu'ils trouvent ici l'expression de ma parfaite considération et de mes sincères remerciements.

- SOMMAIRE –

DÉDICACE ---- **1**
REMERCIEMENTS ---- **2**
SOMMAIRE ---- **3**
RÉSUMÉ ---- **4**
ABSTRACT ---- **5**
SIGLES ET ACRONYMES ---- **6**
INTRODUCTION GÉNÉRALE ---- **8**

CHAPITRE I : Etat de l'art sur le nouveau management public ---- **29**
- **I.** Emergence du nouveau management public ---- 30
- **II.** Théories de référence en matière du nouveau Management public ---- 38
- **III.** Nouveau management public : principes managériaux et mise en application ---- 53

CHAPITRE II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences comme application des prescriptions du nouveau management public ---- **65**
- **I.** La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au regard de la gestion des ressources humaines ---- 66
- **II.** La mise en œuvre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ---- 87
- **III.** La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans les administrations publiques ---- 100

CHAPITRE III : Méta-analyse de quelques travaux relatifs au nouveau management public et à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ---- **123**
- **I.** Présentation narrative de quelques travaux relatifs au nouveau management public et à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ---- 124
- **II.** Pistes de recherches relatives au nouveau management public et à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. ---- 150
- **III.** Identification des méthodes de recherche adoptées par quelques travaux de recherche ---- 160

CHAPITRE IV : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans le contexte de l'administration publique Marocaine ---- **168**
- **I.** Administration publique Marocaine ---- 169
- **II.** Réformes phares de l'administration publique Marocaine ---- 181
- **III.** La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans les administrations publiques Marocaines ---- 192

CHAPITRE V : Positionnement épistémologique et méthodologie de la recherche -- **212**
- **I.** Positionnement épistémologique et méthodologie ---- 213
- **II.** Méthode quantitative et formulation des hypothèses. ---- 225
- **III.** Méthodologie de l'approche qualitative ---- 237

CHAPITRE VI : Mise en place de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans les administrations ---- **242**
- **I.** Analyse des résultats de l'approche quantitative ---- 242
- **II.** Analyse des résultats de l'approche qualitative ---- 276
- **III.** Confrontation aux hypothèses et discussion des résultats. ---- **283**

CONCLUSION GÉNÉRALE ---- **295**
BIBLIOGRAPHIE ---- **303**
ANNEXES ---- **308**
LISTE DES TABLEAUX ---- **323**
LISTES DES GRAPHIQUES ---- **324**
LISTES DES SCHÉMAS ---- **325**
TABLE DES MATIÈRES ---- **326**

- RÉSUMÉ -

Le Maroc s'est engagé en 2000 dans une réforme guidée par le Programme d'Appui à la Réforme de l'Administration Publique (PARAP), et initiée par la Banque Africaine de Développement (BAD) ; le Fond Monétaire International (FMI) ; la Banque Mondiale (BM) ; et La Commission Européenne (CE). Dans cette optique, l'administration publique est amenée à relever le défi de garantir l'efficacité de l'ensemble de ses processus de gestion y compris ceux relatifs à la GRH, tout en maîtrisant les coûts. Dans ce contexte, l'administration Marocaine est actuellement dans l'obligation d'instaurer la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), elle s'efforce pour moderniser la gestion de ses départements et améliorer sa performance en adaptant des méthodes de management traditionnellement réservées au secteur privé. Ce qui éclaire la problématique de l'adoption réelle d'une pratique de la GPEC dans l'administration publique Marocaine et nous amène à la question de fond de ce travail : « Existe-t-elle une réelle GPEC dans l'administration publique Marocaine ou bien cette dernière préserve-t-elle toujours une gestion statutaire par les grades ? » L'objectif est de saisir la réalité de la GPEC dans le contexte de l'administration publique Marocaine, sa contribution effective à l'amélioration des activités de GRH, mais aussi de saisir les entraves qui handicapent sa mise en application. Ainsi, et après avoir mené une méta-analyse de quelques travaux empiriques ayant traité plusieurs préoccupations relatives au nouveau management public et la GPEC dans divers contextes, nous nous sommes appuyés sur une démarche méthodologique mixte en combinant des données à la fois quantitatives et qualitatives. Du coup, dans la phase quantitative**,** nous avons exploité des données primaires, collectées (via un questionnaire élaboré en s'inspirant des résultats de la méta-analyse) auprès des responsables administratives qui travaillent dans plusieurs entités ministérielles Marocaines (Etude de cas multiples). En faisant appel à la méthode d'échantillonnage de la boule de neige, 130 sujets ont été sélectionnés et interrogés en 2019 en mobilisant plusieurs modes d'administration. Les données collectées ont subi un traitement statistique via deux analyses (univariée et bivariée). Ainsi le test de Khi2 a été appliqué afin d'examiner s'il existe une relation significative entre l'appartenance à un département ministériel quelconque et les différentes variables. L'objectif était d'évaluer les pratiques des RH au sein des organisations publiques et la mise en application des outils de la GPEC au sein de ces organisations. Ces enquêtes ont été poursuivies des entretiens semi-directifs avec 15 cadres, non pas pour explorer mais pour améliorer et compléter les résultats de l'approche quantitative. Ces interrogés ont été invité à donner leurs points de vue sur les avantages de la GPEC ; les facteurs entravant la mise en place de la GPEC dans les administrations publiques ; leurs recommandations pour réussir la mise en place du chantier de la GPEC ; et des autres informations supplémentaires sur le sujet de la GPEC. Les réponses des interrogés ont été regroupés dans des nœuds et classifiés selon leurs fréquences de citations. Rappelant qu'en adoptant une démarche hypothético-déductive (Positionnement épistémologique positiviste avec un raisonnement déductif), et en s'inspirant des travaux réalisés antérieurement et de plusieurs éléments contextuels, nous supposons que les départements ministériels Marocains préservent toujours une gestion statutaire, et que le chantier de la GPEC demeure encore dans un stade de réflexion à cause de la rigidité du système de carrière en vigueur dans la fonction publique (C'est l'hypothèse générale qui sous-tend ce travail). En termes de résultats accessibles via le logiciel SPSS, il a été démontré que 53,3% des départements ont un service dédié à la GPEC (MEF ; MJS), et 46,7% mettent en place la démarche GPEC (MEF). Aussi, il a été démontré que les cadres qui travaillent dans le MEF ont plus de chance d'être impliqué dans la pratique de la GPEC et ont plus de chances d'être informés sur les nouvelles pratiques introduites par le ministère ; aussi, l'appartenance au MEF augmente les chances d'être impliqué dans l'élaboration de la fiche de poste, d'avoir une bonne visibilité de carrière, et d'être satisfait vis-à-vis du salaire. En termes d'impact, 40% des répondants pensent que l'impact positif est observé sur la fonction des RH alors que 33,3% pensent qu'il n'y a pas de recul suffisant pour juger de l'impact de la GPEC. Bref, les résultats nous montrent que c'est le MEF qui semble diffuser les nouveaux dispositifs à l'instar de la GPEC auprès de ses collaborateurs, et qui semble mobiliser d'une manière active les outils de communication et d'intégration. Les résultats les plus significatifs émanent du ministère de l'économie et des finances. Pour les autres résultats, il ne semble pas y avoir une différence de pratique entre les départements engagés dans la GPEC et ceux qui ne le sont pas. De ce fait ; nous tirons comme conclusion générale que l'instauration d'une GPEC au sein de l'administration publique Marocaine s'avère compliquée. Certes, des avancées remarquables ont été détectées notamment au sein des ministères des (finances & jeunesse), mais, un long parcours à entamer pour réussir les projets ambitieux dans lesquels s'inscrit l'administration publique Marocaine. La gestion administrative et statutaire règne toujours ce qui nous renvoie à accepter partiellement notre hypothèse générale formulée antérieurement. S'agissant des résultats de l'approche qualitative - accessible via le logiciel N'Vivo, ils ont révélé qu'une bonne partie des répondants avancent que la GPEC permet le développement des meilleures pratiques et outils pour gérer au mieux le potentiel humain, et permet un individualisme dans les comportements professionnels. Enfin, les répondants nous ont cité une gamme de facteurs entravant la mise en place de la GPEC, et nous ont suggéré une série de recommandations pouvant réussir le chantier de la GPEC.

Mots-clés : Administration publique – Départements ministériels – Gestion des ressources humaines – Gestion statutaire – Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences – Nouveau management public.
Classification JEL : M12 ; D73 ; H83 ; L32

- ABSTRACT –

Morocco embarked on a reform in 2000 guided by the Public Administration Reform Support Program (PARAP), and initiated by the African Development Bank (AfDB); the International Monetary Fund (IMF); the World Bank (WB); and The European Commission (EC). From this perspective, the public administration is called upon to take up the challenge of guaranteeing the efficiency of all its management processes, including those relating to HRM, while controlling costs. In this context, the Moroccan administration is currently under the obligation to establish forward-looking management of jobs and skills (GPEC), it is striving to modernize the management of its departments and improve its performance by adapting management methods. traditionally reserved for the private. sector. This sheds light on the problem of the real adoption of a GPEC practice in the Moroccan public administration and brings us to the basic question of this work: "Is there a real GPEC in the Moroccan public administration?" or does this administration always preserve a statutory management by ranks? The objective is to grasp the reality of GPEC in the context of Moroccan public administration, its effective contribution to the improvement of HRM activities, but also to grasp the obstacles that hamper its implementation. Thus, and after having carried out a meta-analysis of some empirical work that addressed several concerns relating to new public management and GPEC in various contexts, we relied on a mixed methodological approach by combining both quantitative and qualitative data. Suddenly, in the quantitative phase, we used primary data, collected (via a questionnaire drawn up based on the results of the meta-analysis) from administrative officials who work in several Moroccan ministerial entities (Multiple case study). Using the snowball sampling method, 130 subjects were selected and interviewed in 2019 using several modes of administration. The collected data underwent statistical processing via two analyzes (univariate and bivariate). Thus the Chi-square test was applied in order to examine whether there is a significant relationship between membership of any ministerial department and the different variables. The objective was to assess HR practices within public organizations and the application of GPEC tools within these organizations. These surveys were followed by semi-structured interviews with 15 executives, not to explore but to improve and supplement the results of the quantitative approach. These interviewees were asked to give their views on the benefits of GPEC; factors hampering the establishment of GPEC in public administrations; their recommendations for the successful implementation of the GPEC worksite; and other additional information on the subject of GPEC. Respondents' responses were grouped into nodes and classified according to their quotation frequencies. Recalling that by adopting a hypothetico-deductive approach (positivist epistemological positioning with deductive reasoning), and by drawing inspiration from the work carried out previously and from several contextual elements, we assume that the Moroccan ministerial departments always preserve a statutory management, and that the site of the GPEC is still in a stage of reflection because of the rigidity of the career system in force in the public service (It is the general assumption which underlies this work). In terms of results accessible via the SPSS software, it has been shown that 53.3% of the departments have a service dedicated to GPEC (MEF; MJS), and 46.7% implement the GPEC approach (MEF). Also, it has been shown that executives who work in the MEF are more likely to be involved in the practice of GPEC and are more likely to be informed about new practices introduced by the ministry; also, belonging to the MEF increases the chances of being involved in the development of the job description, of having good career visibility, and of being satisfied with the salary. In terms of impact, 40% of respondents think that the positive impact is observed on the HR function while 33.3% think that there is not enough hindsight to judge the impact of the GPEC . In short, the results show us that it is the MEF which seems to disseminate new devices like the GPEC to its employees, and which seems to actively mobilize communication and integration tools. The most significant results come from the Ministry of Economy and Finance. For the other results, there does not seem to be a difference in practice between the departments involved in GPEC and those that are not. Thereby ; We draw as a general conclusion that the establishment of a GPEC within the Moroccan public administration is proving complicated. Admittedly, remarkable progress has been detected particularly within the ministries of (finance & youth), but a long journey has to be taken to succeed in the ambitious projects in which the Moroccan public administration is part. Administrative and statutory management still reigns, which leads us to partially accept our general hypothesis formulated previously. Regarding the results of the qualitative approach - accessible via the N'Vivo software, they revealed that a large part of the respondents argue that the GPEC allows the development of best practices and tools to best manage human potential, and allows individualism in professional behavior. Finally, the respondents gave us a range of factors hindering the implementation of the GPEC, and suggested a series of recommendations that could make the GPEC project successful.

Key Words : Forward Jobs and Skills Management – Human Resource Management practices - New Management public – Literature review.
JEL Classification : M12; D73; H83; L32

- SIGLES ET ACRONYMES -

ACI	Ateliers Chantiers d'Insertion
AP	Administration publique
APM	Administration publique Marocaine
B.O	Bulletin officiel
BAD	Banque Africaine de Développement
BM	Banque Mondiale
CAPN	Contrat d'Activité Périodiquement Négociable
CE	Commission Européenne
CEREQ	Centre d'étude et de recherche sur l'emploi et les qualifications
CH	Capital Humain
DAAG	Direction des Affaires Administratives et Générales
DEM	Département de l'énergie et des mines
DRH	Direction des ressources humaines
DTFE	Direction du Trésor et des Finances Extérieures
FACE	Focaliser, Aligner, Consolider, et Evaluer
FMI	Monétaire International
FRH	Fonction des Ressources Humaines
GC	Grilles de Compétences
GDT	Grilles d'auto-Analyse de la Gestion du Temps
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GPEC-T	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences Territoriale
GPEEC	Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des Compétences
GPRH	Gestion prévisionnelle des ressources humaines
GRH	Gestion des ressources humaines
GSRH	Gestion stratégique des ressources humaines
AFCET	Association Française de Cybernétique Economique et Technique
IRAT	Institut Royal de l'Administration territoriale
LOF	Loi organique de finances
MEF	Ministère de l'économie et des finances
MEFRA	Ministère de l'économie, des finances et de la réforme de l'administration
MEM	Ministère de l'énergie et des mines
MES	Ministère de l'enseignement Supérieur
METL	Ministère de l'Equipement, du transport et de la logistique
MFPRA	Ministère de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration
MI	Ministère de l'intérieur
MJS	Ministère de la jeunesse et des sports
MRAFP	Ministre chargé de la Modernisation des secteurs publics

NEI	Nouvelle économie institutionnelle
NMP	Nouveau Management Public
NTIC	Nouvelles Technologies d'Information et de la Communication
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économique
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
OPCA	Organisme Paritaire Collecteur Agréé
OST	Organisation Scientifique du Travail
PAP	Plan d'Actions Prioritaires
PARAP	Réforme de l'Administration Publique
PASINTEX	Plan d'Actions Stratégiques Internes et Externes
PDES	plan de développement économique et social
PIB	Produit Intérieur Brut
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PPBS	Planning Programming Budgetting de choix budgétaires
RBV	Resource BasedView
RCB	Rationalisation des Choix Budgétaires
REC	Référentiel des emplois et des compétences
RH	Ressources humaines
SGFP	Statut général de la Fonction publique
SWOT	Strengths - Weaknesses - Opportunities – Threats
TDBPS	Tableau de Bord de Pilotage Stratégique
TIC	Technologie de l'information et de la communication

- INTRODUCTION GÉNÉRALE–

Avec la globalisation, la mondialisation des marchés, la concurrence intensive, et l'accélération des progrès scientifiques et technologiques au cours des dernières décennies, le monde est devenu de plus en plus confronté à l'incertitude, à l'imprévisibilité et à la complexité des phénomènes. Ces profondes mutations ont été à l'origine du redéploiement de la place occupée par le facteur humain au sein des organisations. Ces dernières sont devenues aujourd'hui de plus en plus sensibles à la variable humaine, et le capital humain est devenu une ressource de richesse de tout pays, de toute nation et de toute organisation.

*** Eclaircissement de notre piste de recherche**

Soucieuses de leur compétitivité, les entreprises privées ont depuis longtemps adopté des démarches innovantes pour gérer leurs ressources humaines. Plusieurs modèles réussis qui ont accentué le rôle du capital humain dans l'amélioration des performances des organisations et qui ont fait de la dimension humaine un facteur stratégique porteur, une source de créativité, de productivité, et une source précieuse face à une concurrence féroce.

Il est donc évident que la gestion des hommes au travail s'avère aujourd'hui un sujet de préoccupation de plus en plus important pour les managers. Ceci est autant plus vrai dans le contexte des organisations publiques dans la mesure où on assiste à une impérative de rationalisation des dépenses et des exigences accrues des citoyens concernant la qualité des services rendus. Ces nouvelles données interpellent le secteur public à reconsidérer ses missions pour passer d'un Etat providence vers un Etat stratège et régulateur.

Nous parlons plus directement de la modernisation de la gestion du potentiel humain dans le secteur public qui désigne toutes les entités relevant de l'Etat et des pouvoirs publics ainsi que les services qu'elles rendent aux citoyens. Il est acquis que l'organisation publique se diffère largement de celle privée. Lienert (2009) avance que le secteur public se distingue du secteur privé par rapport à la loi, au contrôle, à la propriété et aux fonctions. Ainsi, en plus de la loi qui définit déjà les limites de secteur public, c'est la nature de certaines fonctions qui crée de la différence entre les deux sphères dans la mesure où certaines fonctions relèvent du domaine exclusif de l'Etat à l'instar de la défense et des affaires étrangères (Lienert, 2009, cité par El Moustafid, 2016). Aussi, par rapport au secteur privé, il s'avère que la mission d'une organisation publique est politique et non pas entrepreneuriale, ses intérêts poursuivis sont généraux et non pas spécifiques, sa responsabilité est devant le souverain et non pas devant les

actionnaires, et son financement relève des impôts et non pas des clients (Dafflon et al. 1997, cité par El Moustafid, 2016). Donc, il semble et comme l'a précisé Bouachik (1981), qu'une définition juridique de la notion du secteur public n'est valable que dans les limites des frontières nationales et dépend des contextes (Bouachik, 1981, cité par El Moustafid, 2016). Dans le contexte Marocain, le secteur public comprend les organismes publics - qui regroupent l'Etat, les collectivités locales et les établissements publics, et les entreprises publiques qui rassemblent les personnes morales de droit privé à capitaux publics ; des sociétés d'Etat ; et les filiales publiques (Loi N° 69-00, article 1). Cette diversité des organismes qui composent le secteur public, et cette vaste différence entre « secteur public » et « secteur privé », éclaire logiquement la différence des modes de gestion adoptés dans chacun des secteurs.

Dans ce cadre, l'histoire nous dicte que le modèle traditionnel de l'administration publique avait comme objectif de combattre la corruption aux Etats Unis et restait le modèle dominant dans le secteur public jusqu'au dernier quart du 20ème siècle (Behn, 1998 ; cité par El Moustafid, 2016). Dans ce modèle qui trouve ses fondations théoriques dans les travaux de Max Weber (1864-1920), les fonctionnaires sont soumis à une discipline, leur sélection repose sur la qualification professionnelle attestée par un diplôme, leurs rétributions correspondent à des appointements fixes gradués selon leurs rangs hiérarchiques, et leur avancement résulte de leur ancienneté. Le modèle était également apprécié par Taylor (1911) à travers sa théorie du Management publique dont les principes permettaient d'opérationnaliser la bureaucratie, la séparation entre le niveau politique et le niveau administratif, et le principe de la hiérarchie de Max Weber. C'est vrai que ce modèle traditionnel d'administration publique offrait une meilleure manière de gérer et faisait ses preuves durant près d'un siècle, toutefois, il restait rigide et bureaucratique et a été progressivement déstabilisé par des évolutions convergentes notamment liées au stress budgétaire combiné avec la perte de confiance dans les capacités des administrations publiques à satisfaire les besoins des agents de façon efficace, en temps et en heure (Bourgon, 2007, cité par Marty, 2011), raison pour laquelle il se trouvait contesté pour son inefficience, notamment après la crise économique, déclenchée au début des années 80, marquée par un déficit public important et un endettement élevé. Du coup, avec le modèle classique de l'administration publique, les gestionnaires publics se croisent avec plusieurs difficultés dont la difficulté d'obtenir des objectifs clairs et cohérents de la part de la tutelle publique. C'est dans le cadre de ces critiques que le nouveau courant appelé « Nouveau Management Public » (NMP) a vu le jour.

L'idée principale de ce nouveau courant est d'appliquer dans le secteur public des nouvelles méthodes de management employées dans le secteur privé permettant de rationaliser les dépenses publiques et d'assurer une plus forte adaptabilité du service. Il s'agit aussi d'une nouvelle conception des administrations publiques, dont les facteurs d'émergences diffèrent selon les contextes[1]. Toutefois, c'est au Royaume-Uni que le concept du NMP a été associé le plus, et c'est le mouvement néolibéral[2] des années 1990 qui a alimenté la mise en œuvre du NPM. Ensuite, la mise en œuvre du NMP s'est répandue dans les pays de l'OCDE, et même dans quelques pays en développement qui ont également initié des réformes de leurs administrations publiques.

Aujourd'hui, la nécessité de recourir aux méthodes de management employées dans le secteur privé pour les appliquer dans le secteur public est unanimement admis. Cependant, il est largement partagé que cette application ne demeure pas si facile que l'on croyait, en témoigne la différence phare qui existe entre « secteur public » et « secteur privé », évoquée au début de la présente introduction. Raison pour laquelle nous avons choisi de travailler sur cette piste de recherche qui concerne l'applicabilité des pratiques organisationnelles utilisée traditionnellement dans la sphère privée, dans la sphère publique. Ainsi, la présente thèse n'abordera pas la dimension budgétaire et le fonctionnement global de l'action publique, mais c'est l'adoption au sein des administrations publiques d'outils de management issus des entreprises privées et qui concernent un service précis desdites administrations (Service GRH) qui nous regarde de plus. C'est dans ce cadre que s'inscrit la problématique de notre thèse.

**** Supports théoriques et intérêt porté à la GPEC dans le secteur public***

Fort de tout constat, tous les éléments examinés jusqu'à ce point nous ont amenés à ouvrir le débat autour de la transposition de certaines méthodes de management du secteur privé dans le secteur public - apparues avec l'avènement du NMP. D'un point de vue théorique, cette transposition était revendiquée par de nombreux courants théoriques à l'instar de la théorie du public Choice. Cette dernière a élaboré plusieurs propositions de réforme pour limiter les dysfonctionnements Etatiques, parmi lesquelles, on y trouve la création d'une structure

[1] Parmi les facteurs d'émergence du NMP : Besoin de se reposer sur le principe de Marché dans les pays anglo-saxons ; Besoin d'atteindre un consensus dans la manière d'exécution entre l'Etat et les communes dans les pays du Nord ; Besoin de gérer le personnel différemment, et de conforter l'orientation basée vers le résultat et le client Pour la Suisse, l'Allemagne et l'Autriche.

[2] Le néo-libéralisme provient de Friedrich von Hayek et de Milton Friedman. Ce courant remet en cause le rôle de l'Etat dans la vie économique, et soutient une certaine supériorité du rôle du marché sur tout autre ensemble régulé.

administrative qui crée de la compétition entre les organisations publiques et entre celles-ci et le secteur privé (Buchanan & Tullock, 1962, cités par Chatagny, 2015)

Avant tout, c'est la diminution du rôle de l'État qui a été revendiqué dans la mesure où il n'intervient pas dans l'intérêt général. Les politiciens cherchent à maximiser leur chance de réélection et les fonctionnaires à maximiser le budget accordé à leur département, pour augmenter leur revenu, leur prestige et leurs chances de promotion (Borins, 2002, cité par Chatagny, 2015). Les voix de l'approche individualiste Etatique revendiquaient ainsi de rendre l'Etat le plus ressemblant possible au marché.

L'idée que tous les individus ne cherchent qu'à maximiser leur intérêt individuel n'empêche pas de créer un schéma incitatif permettant d'obtenir de l'effort de la part des fonctionnaires pour une organisation performante et efficace. La modification des systèmes de rémunération en vigueur au sein des administrations publiques est une bonne illustration de ce schéma incitatif proposé par la théorie principal-agent. La théorie des coûts de transaction qui s'inscrit dans le champ de l'économie néo institutionnelle nous éclaire également sur l'intérêt de l'administration publique à recourir au secteur privé pour octroyer ses services (Arrow, 1969 ; Williamson 1985), donc, les théories économiques nourrissent énormément la réflexion administrative.

Cette influence apparaît plus prégnante si l'on considère d'autres fondements théoriques du NPM qui tiennent une place singulière dans l'histoire des sciences de gestion. Déjà la mise en place d'une rémunération à la performance et la multiplication des procédures de contrôle font écho aux principes tayloriens. Cependant, le basculement du taylorisme dans le secteur public par Fayol rend ce dernier le premier traducteur de la théorie classique des organisations dans la sphère publique et l'un des fondateurs de la pensée administrative moderne. En concret, Fayol a critiqué les modes de gestion d'une entreprise gouvernementale en escomptant de nombreux vices : incompétence, absence de programme d'action à long terme, interventions abusives et excessives des parlementaires, absence de récompense pour les services rendus, et absence de responsabilité. Le remède de ces vices qui existent dans la plupart des services publics tient selon Fayol à une bonne administration, un bon dirigeant, et de bons outils administratifs. Autres solutions pragmatiques qui étaient proposées avec la théorie socio-économique des organisations et qui s'articulent notamment autour du potentiel humain des organisations (ISEOR). Selon cette théorie, le développement des compétences des initiateurs de la qualité des services publics « Fonctionnaires » éliminera les coûts cachés, et rendra les prestations des services publics plus adéquats aux exigences des usagers. (Savall, 1989, cité par

Fakhfakh, 2013). Notre thèse s'inscrit en partie dans le cadre de cette logique socio-économique des organisations qui demeure un cadre de référence pour de nombreux chercheurs qui se sont intéressés à l'analyse de la transformation organisationnelle au sein des organisations publiques. Nous nous voyons également ancrés dans la théorie socioculturelle du Management selon laquelle la gestion des différents départements des organisations publiques, y compris la gestion du potentiel humain ainsi que l'acceptation ou le refus de toute pratique nouvelle qui pourra changer le mode de gestion adopté dans les organisations, dépendra du développement du pays, et de la culture nationale dominante au sein desdites organisations (Bollinger & Hofstede, 1987, cités par Fakhfakh, 2013). L'hypothèse fondamentale de cette théorie est qu'aucun modèle étranger ne peut être développé avec succès si l'on n'adapte pas les valeurs et les normes qu'il véhicule aux aspirations spécifiques des communautés des pays récepteurs. Nous pensons que les apports de cette théorie nous épauleront dans le commentaire de nos résultats.

En bref, dans la mesure où notre recherche se situe dans le domaine des sciences de gestion, il nous semble qu'elle se positionne de plus dans le cadre de la théorie socio-économique des organisations et de l'approche socioculturelle de l'administration. Cependant, et à cause de cette thématique du nouveau management public qui est si pluridisciplinaire, cet ancrage nous n'a pas empêché de présenter les autres soubassements théoriques appartenant à d'autres corps théoriques qui relèvent du management public – le champ scientifique légitime du management des unités publiques – et même qui relèvent des sciences économiques.

D'un point de vue conceptuel, la littérature montre qu'il n'existe pas une définition univoque du NPM faisant consensus dans les milieux académiques. Le concept regroupe un éventail disparate de réformes des administrations publiques et de réalités contextuelles. Toutefois, les différentes définitions proposées présentent souvent le NMP comme étant un modèle basé sur le marché qui vise l'amélioration de l'efficacité des administrations publiques en empruntant des techniques et processus de gestion issus de la sphère privée**.** Cela porte un nouveau modèle d'action publique qui s'oppose à celui de la bureaucratie wébérienne classique qui semble manquer de souplesse (Marty et al., 2006, cités par Marty, 2011 et Amar et Berthier, 2007, cités par Ientile-Yalenios et al. 2016). Toutefois, la littérature nous montre également que les dispositifs mis en œuvre dans le cadre des réformes NPM risquent de nuire à la vocation traditionnelle du secteur public et d'affaiblir sa valeur (Bartoli, 2001). Dans ce cadre, Hood (1991) avance que le secteur public doit se préserver sa force, sa continuité et son adaptabilité. Aussi, l'administration publique doit chercher à être honnête, intègre et équitable et doit tenter

de limiter la prévarication, le favoritisme et les abus possibles des fonctionnaires, et doit publier des rapports d'activités accessibles à tous et par des règles déontologiques. L'ensemble de ces avancées rend la transposition des méthodes adoptées dans le secteur privé dans le secteur public non si aisée que l'on croyait.

Fort de tout constat, les développements ci-dessus prouvent la variété des champs que couvre le NMP. En effet, la mise en application du NPM dans les organisations publiques implique de nombreuses actions touchant à la fois les fonctions stratégiques, de finance, de marketing et des ressources humaines (Gruening, 2001). S'agissant de la fonction des ressources humaines, les actions correctives concerneront notamment l'adoption d'une réelle politique de motivation en s'inspirant des modèles réussis et des techniques utilisées dans le secteur privé à l'instar de l'individualisation des rémunérations, et des primes au rendement. S'ajoute à cela la prise en compte de la participation de l'ensemble des acteurs dans la prise de décisions. D'ailleurs, c'est dans ce cadre de ces actions correctives attachées à la fonction des ressources humaines qui s'inscrivent dans le champ du NMP, que s'inscrit notre problématique.

Plus concrètement, nous nous intéressons dans la présente thèse à l'un des outils de la GRH, à savoir l'outil de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences « GPEC ». En effet, il est évident que la fonction des RH doit actuellement faire face à plusieurs défis qui se manifestent dans des enjeux démographiques, technologiques, économiques et sociaux (Beaupré et al. 2008 et Peretti. 2009, cités par Benjamin, 2015). Dans ce cadre, les difficultés de trouver les qualifications nécessaires, les départs massifs à la retraite, une relève insuffisante, des coûts de mobilité et de recrutement élevés, etc. demeurent des problèmes qui peuvent causer l'abandon des projets en cas d'une mauvaise gestion stratégique. A cet égard, toute démarche qui intègre un volet de projection vers le futur semble nécessaire, raison pour laquelle la GPEC se présente comme l'un des outils les plus cohérents de la GRH qui est mobilisé dans les entreprises afin de mieux gérer les ressources humaines.

Ainsi, la gestion prévisionnelle s'est posée dans la GRH à partir des années 1975. Avant cette date, et plus précisément, durant la période des trente glorieuses (1945-1974), les aspects prévisionnels de la GRH étaient peu sollicités. Cependant, les périodes de crises invitaient à prendre en compte la prévision et l'anticipation dans les politiques de GRH (Peretti. 2009, cité par Benjamin, 2015). À la suite de ces raisonnements, les politiques de formation, d'emploi, et de rémunération, etc. doivent se réfléchir dans un dynamisme de prévision, et d'anticipation.

Par ailleurs, à partir des limites de la gestion prévisionnelle des effectifs apparue dans les années 60 ; de la gestion prévisionnelle des carrières apparue dans les années 70 ; et de la

gestion prévisionnelle des emplois apparue dans les années 80 ; une nouvelle approche de GPEC s'est émergée au début des années 90 en tant que levier de changement organisationnel dans la mesure où elle est devenue la base de toutes les actions RH des organisations. Il s'agit d'une approche prévisionnelle de GRH visant à atteindre l'adéquation entre les profils des personnes œuvrant dans l'organisation et les exigences des situations de travail en termes de compétences. La GPEC vise ainsi à cerner l'avenir des RH de l'organisation et l'évolution des métiers pour pouvoir s'adapter au changement de l'environnement. Pour faire, la structure de la GPEC devra maîtriser parfaitement les effectifs de l'organisation, et ce pour pouvoir prévenir les départs et les besoins en effectif nécessaires pour succéder aux personnes sortantes. Du coup, cette pratique pivot de la GRH permettra d'accroître l'apport des RH à la réussite de l'organisation ; d'associer les activités de la GRH et les objectifs de l'organisation d'une manière efficace ; d'obtenir davantage d'informations sur les RH ; d'améliorer la productivité et la rentabilité de l'organisation ; d'utiliser efficacement les potentialités des RH ; d'anticiper adéquatement la relève ; d'attirer des RH de qualité ; et de rendre la GRH dans sa globalité plus adéquate (Sekiou et al, 2001, cités par Obada, 2017).

A la suite de quoi, et pour gérer l'incertitude, il est nécessaire que l'administration publique développe ses RH et reconsidère ses missions, afin de répondre favorablement aux exigences accrues des citoyens en termes de la qualité des services rendus. Il s'agit d'un nouveau paradigme d'administration publique qui s'est véhiculé dans l'ambition de transformer les modes de fonctionnement des institutions publiques, pour une GRH plus stratégique. Ainsi, la mise en œuvre de ce paradigme dans le secteur public doit s'appuyer sur les orientations stratégiques de l'Etat et les priorités publiques en misant sur les évolutions des effectifs, des postes et des métiers ; ce qui permettrait de clarifier les missions des agents, d'identifier leurs responsabilités, de développer leurs compétences et d'améliorer la GRH dans son ensemble.

L'absence d'une méthode standardisée pour décrire les étapes de la mise en œuvre de la démarche GPEC rend possible une panoplie des modèles servant à encadrer la démarche de la GPEC proposés par de nombreux auteurs (Kerlan, 2004 ; Bernier et Grésillon, 2014 ; Anderson, 2004 ; Citeau, 2010). Dans le cas de l'administration publique, la démarche de la GPEC commence par une phase préalable pour analyser l'environnement et identifier les besoins et les objectifs organisationnels ; passe par une phase d'inventaire qui dresse un état des lieux des effectifs et des compétences existants, une phase de prévision qui s'intéresse à l'évolution des compétences des collaborateurs en relation avec les attentes du gouvernement ; une phase d'action pour corriger les écarts décelés via des plans de GRH ; et une phase

d'ajustement qui mobilise des indicateurs afin de rendre compte du degré de réalisation des actions de GRH et de crédibiliser la démarche auprès des acteurs, de la direction et des partenaires sociaux (Obada, 2017).

Ensuite, la GPEC dans les administrations publiques doit être instrumentalisée par des outils qui lui permettront de repérer les compétences et de favoriser leur développement. A titre d'exemple, les tableaux synthétiques constituent un outil de simulation permettant aux entreprises publiques de constater l'effectif par grade des fonctionnaires qui est décomposé en personnel titulaire en activité, en personnel stagiaire (non titulaires), le personnel détaché vers d'autres départements, et les mises en disponibilité[3]. A cela s'ajoute d'autres outils de prévision, d'analyse et d'évaluation à l'instar de la pyramide des âges ; la pyramide de l'ancienneté, la cartographie des emplois, le référentiel des compétences ; l'évaluation des compétences, et l'entretien d'évaluation (Dejoux et Dietrich. 2005*).* De ce fait, la GPEC se croise avec plusieurs leviers qui composent la fonction de la GRH à savoir le recrutement, la mobilité, la formation, la gestion des carrières, et les conditions de travail. Pour chaque levier des actions correctives peuvent être proposées et concrétisées à l'aide des outils susmentionnés.

Du coup, et à mesure que les méthodes du secteur privé pénètrent le secteur public à travers notamment l'intégration de la (GRH), les acteurs commencent à réfléchir sur un modèle de GPEC qui dépasse le cadre des organisations privées, pour s'étendre à l'échelle des organisations publiques. Cependant, l'application des pratiques utilisées par le secteur privé dans la sphère public semble être non aisée – comme nous l'avons déjà précisé - et redoute une remise en cause de l'identité de la fonction publique. La première raison demeure dans la différence des statuts des employés qui travaillent dans chaque secteur. En effet, dès lors que le travailleur a comme employeur l'Etat ou les collectivités publiques, sa situation au regard du code du travail est fort éloignée de celle faite aux salariés du secteur privé. Déjà, les agents publics forment un groupe spécifique selon de nombreux sociologues (Bourdieu, 1979, Hoff, 1985; Hoff et Andersen, 1989 ; Hoel et Knutsen, 1989), aussi, et malgré les différentes caractéristiques organisationnelles, les comparaisons Européennes indiquent que l'appartenance au secteur public favorise une plus grande sécurité de l'emploi et implique un type de relation au travail différent de celui des salariés du secteur privé (Dieckhoff, 2011).Cette différence rend l'élargissement de la démarche GPEC au secteur public et ses agents publics difficile.

[3] Les mises en disponibilité résument la situation où le fonctionnaire se trouve hors de l'administration et qui cesse de bénéficier, durant cette période, de sa rémunération et de ses droits à l'avancement et à la retraite.

Le concept même des agents publics se diffère largement de celui des fonctionnaires. Pour le Maroc, le fonctionnaire est défini comme toute personne nommée dans un emploi permanent et titularisée dans un grade de la hiérarchie des cadres de l'administration de l'Etat (Article 2 du Dahir N°1-58-008 du 24 février 1958 portant SGFP). Pour l'agent public, il désigne l'ensemble des personnels employés par l'Etat ou les collectivités publiques y compris les personnes qui n'ont pas la qualité de fonctionnaire et qui sont régies par des dispositions spécifiques. À la suite de ces développements, il s'avère que les agents ayant la qualité de fonctionnaire de l'Etat ou des collectivités publiques échappent à l'emprise du Code du travail et sont gérés selon un régime spécifique : Recrutement par concours ; Principe de carrière ; Promotion après inscription à un tableau d'avancement ; et sanction après avis de conseil (de discipline) (Cour des comptes, 2017). Toutefois, la coupure entre la fonction publique et le monde des entreprises s'est atténuée depuis les années 1980 (Rouban, 2009, cité par Guillemot, 2011). Désormais, les fonctionnaires se représentent davantage comme des professionnels notamment après le lancement d'une série de réformes des administrations publiques. Ces changements ont rendu hétérogène la composition du personnel de la fonction publique et ont impacté son système de gestion, lequel fait l'objet de vives critiques.

Dans ce cadre, il semble que le secteur public au Maroc souffre de plusieurs dysfonctionnements qui handicapent la mise en œuvre d'une GRH efficace. Déjà l'inflation de la masse salariale reflète une surcharge qui pèse sur le budget de l'Etat ; à cela s'ajoutent le rendement insuffisant des agents, l'inadéquation des qualifications avec les exigences des postes, la répartition déséquilibrée des effectifs entre les différentes entités publiques, et la multiplicité des statuts. Ces dysfonctionnements traduisent le manque d'une vision stratégique pour la gestion du capital humain dans l'administration publique (Obada, 2017). Du coup, il semble que la pratique du management des ressources humaines au sein des administrations publiques semble souffrir d'un déficit de stratégie et de professionnalisme.

Ces réflexions impliquent donc de se déplacer d'une gestion de masse à une gestion individuelle, et d'une gestion basée sur les qualifications à une gestion basée sur les compétences. Cela passe par la responsabilisation accrue des gestionnaires, la fixation des objectifs, l'évaluation des résultats, et l'utilisation du système d'évaluation et de notation pour différencier les carrières. Il s'agit des souplesses introduites par la loi organique relative aux lois de finance à l'instar d'une nouvelle approche de la gestion budgétaire et des masses salariales ; et une nouvelle logique de la gestion par performance. L'ensemble de ces changements nécessiteront la professionnalisation de la fonction des ressources humaines afin

de consacrer moins de temps aux procédures administratives, mais plus de temps à la gestion qualitative des ressources humaines.

A la lumière des développements ci-dessus, le modèle de la GPEC appliqué au secteur privé, est devenus de plus en plus adopté par les administrations publiques. Il s'agit dans le cas de l'administration publique, d'analyser l'environnement, d'identifier les besoins et les objectifs organisationnels ; de dresser un état des lieux des effectifs et des compétences existants en mobilisant des référentiels d'effectifs, d'emplois et de compétences ; de prévoir l'évolution des compétences des collaborateurs en relation avec les attentes du gouvernement ; de corriger les écarts décelés via des plans de GRH ; et de mener des ajustements qui mobilisent des indicateurs de performance afin de rendre compte du degré de réalisation des actions de GRH et de crédibiliser la démarche auprès de la direction et des partenaires sociaux. Il convient donc pour une organisation publique de se doter des outils de gestion et de développement des compétences adaptés. Au Maroc, comme outil fondateur de la GPEC, la mise en place du référentiel des emplois et des compétences REC dans les grands ministères sert de base à une réforme de grande envergure des politiques de gestion de la fonction publique ainsi que des perspectives de sa gestion au quotidien par les responsables (Obada, 2017).

Cependant, il est à signaler que les textes de l'application de la démarche GPEC diffèrent selon les pays et selon les organisations. Les outils utilisés par exemple dans les grandes entreprises privées semblent ne pas être toujours adaptés à des PME ou à des organisations du secteur public (Ientile-Yalenios et al. 2016). Donc, les pratiques organisationnelles et ministérielles en matière de la GPEC sont inégales et diversifiées, que ce soit en termes de concepts, d'acteurs impliqués, d'outils utilisés ou de méthodologie retenue. Raison pour laquelle, une recherche de terrain est primordiale pour détecter les différentes pratiques adoptées par chaque organisation et en escompter l'état d'avancement de la mise en œuvre de ce chantier au sein des organisations publiques de notre royaume.

Pour faire, un diagnostic doit être mené pour toucher à l'ensemble des pratiques de la GRH en interaction avec la démarche de la GPEC et qui se rattachent entre autres au recrutement, sélection, formation, gestion de carrière, évaluation, et organisation du travail. Ce diagnostic nous permettra d'explorer les plans d'actions qui pourront être envisagés par les entités publiques au niveau de chaque pratique (recrutement interne / externe, mobilité, réaffectation, détachement, promotion, plan de formation individuelle, etc.).

Par ailleurs, les préoccupations susmentionnées ont fait l'objet de plusieurs études. La littérature nous renseigne ainsi que plusieurs études se sont intéressées à la problématique de la

GRH dans à la fois les secteurs publics et ceux privés. Par exemple, Iientile-Valenios, et al. (2016) ont déjà montré que le langage utilisé pour l'évaluation du personnel n'est pas courant dans les organisations des secteurs publics et privés. La gestion du personnel dans chaque secteur est également différente, mais rien ne permet de conclure que les pratiques de gestion du secteur privé sont plus efficaces que celles adoptées dans le secteur public **(**Alonsoa et al., 2015). D'autres ont plutôt abordé les réformes du NMP pour montrer qu'avec le NMP, le secteur public ne restera pas une structure rigide et bureaucratique, mais deviendra un secteur plus flexible et axé sur les résultats (Samaratunge et al. 2018 ; Colon et Guérin-Schneider, 2015; Matei et Mircea Chesaru 2014). Aussi, de nombreuses études ont concentré leurs recherches sur la pratique de la GPEC dans des différents secteurs pour confirmer la différence des pratiques de la GPEC en fonction de la politique adoptée par chaque entreprise et les choix des dirigeants (Alphonse-Tiloy & Dubroeuq, 2013; Baruel Bencherqui et al. 2011; Oiry et al. 2013 ; Thamain, 2009; Adla et Gallego-Roquelaure, 2016; Bootz et al. 2017) ; d'autres ont abordé plutôt la GPEC pour montrer son importance en termes d'échange de bonnes pratiques (Bories-Azeau & Loubes, 2013; Dubrion, 2011).

S'agissant de la pratique de la GPEC dans le secteur public – qui demeure la principale préoccupation de la présente thèse – la littérature nous renseigne que les recherches qui se sont intéressés à cette piste de recherche ont retiré plusieurs résultats et conclusions. D'une part, la nécessité d'adopter le mécanisme de la GPEC dans le secteur public Français a été confirmé, mais en renforçant les valeurs publiques en termes d'intérêt général et de neutralité et en défendant la présence du statut de la fonction publique (Brillet & Sauviat, 2013 ; Pignoly, 2015). D'autre part, la conception complexe des référentiels utilisés dans le secteur public a été confirmée par une bonne partie des auteurs selon lesquels ces référentiels manquent de clarté des objectifs ce qui conduit à l'abandon du mécanisme de la GPEC (Baret et Oiry, 2014; Bellini, 2014). En Algérie, il a été démontré qu'il est difficile de parler d'une GPEC dans le secteur public (Ghrissi, 2013), tandis qu'au Maroc, l'impact positif de la GPEC sur la modernisation de la GRH dans le secteur public a été entravé par la présence de la constitution, des lois, des règlements, des décrets, des circulaires, de la bureaucratie et des procédures lourdes (Obada, 2017). Il nous s'avère donc clairement d'après ces écrits que les résultats obtenus différèrent selon les contextes, et selon les méthodologies adoptées.

Aussi, nos différentes lectures nous ont renseignés sur l'abondance des travaux menés – notamment dans le contexte Européen – ayant dressé un large panorama des études qui se sont intéressés aux différentes articulations entre le NMP et la GRH modernisée. En revanche, les

travaux qui s'intéressent à ces liens au Maghreb et plus particulièrement au Maroc restent relativement modérés. De surcroit, les enseignements de la littérature nous ont éclairé à propos des recommandations de plusieurs auteurs qui appellent les chercheurs d'aller en avant dans les recherches pour contribuer à l'analyse de la mise en œuvre des nouveaux chantiers de la GRH imposés par le NMP dans les organisations du secteur public. L'ensemble de ces facteurs nous ont éclairés lors de la formulation de notre problématique, et nous ont motivés de s'intéresser à ce volet de recherche, soit la mise en œuvre des nouvelles pratiques de la GPEC dans le secteur public. Cette volonté d'aborder ledit sujet a été accentuée par plusieurs éléments contextuels.

**** Contexte général et lancement du projet de recherche***

Au Maroc, les ministres exercent le pouvoir hiérarchique sur ses agents en termes de nominations, de promotion, et de mutations, et ils gèrent les crédits de leurs départements ministériels. En revanche, les fonctionnaires sont chargés des missions concises et précises et sont séparées de tout intérêt politique (Nouvelle constitution 2011). Ces fonctionnaires sont régis par des statuts interministériels, spéciaux et particuliers, et sont sous un système de carrière jugé fermé. De ce fait, ils bénéficient d'une garantie de l'emploi à vie, d'une progression dans la carrière à travers des concours internes, et d'une intégration dans une hiérarchie de grades et de corps.

Ainsi, les statistiques nous renseignent que la fonction publique Marocaine dispose actuellement d'un effectif budgétaire civil de 568.149 fonctionnaires (en 2020)**.** Aussi, il s'avère que la fonction publique se caractérise par la prédominance de la catégorie des cadres ayant l'échelle 10 et plus, et la concentration de plus de 70% du personnel au niveau des régions : Rabat-Salé- Kénitra ; Casablanca-Settat ; Fès- Meknès ; Marrakech – Safi ; et Tanger-Tétouan- Al Hoceima. Ces déséquilibres régionaux limitent la réussite du chantier de la régionalisation avancée adoptée par le Maroc qui reste tributaire des moyens humains et matériels mobilisés au niveau des différentes régions Marocaines.

Dans un autre angle d'analyse, le Maroc a adopté plusieurs réformes afin de rationaliser et de maîtriser l'évolution de ses dépenses de personnel (117,84 MMD en 2020 hors cotisations de l'Etat au titre de la retraite et de la prévoyance sociale). La limitativité des crédits de personnel ainsi que la programmation budgétaire triennale des dépenses sont déjà entrées en vigueur le 1er janvier 2017 et le 1er janvier 2019 (Loi organique N°130.13). A partir de l'année 2000, les cotisations de l'Etat au titre de la retraite et de la prévoyance sociale sont intégrées dans les dépenses de personnel pour atteindre en 2020 un montant de 135,93 MMD.

En effet, avant même l'émergence du NMP, le Maroc n'a pas épargné sa volonté pour réformer ses administrations publiques. Dans cette optique, il s'est engagé dans un ensemble de réformes structurelles susceptibles de hisser l'administration publique vers un niveau satisfaisant et d'en faire une administration citoyenne. Ainsi, l'histoire nous renseigne déjà que l'ancien régime du XIXème siècle géré par les agents de Maghzen adoptait une logique de l'administration publique traditionnelle basée sur un pouvoir politique suprême. Ces pratiques maghzéniennes entraînaient de l'injustice sociale, du clientélisme, de la corruption, et de la perte de confiance des citoyens dans l'action publique. La correction de ces défaillances nécessitait de repenser à une administration moderne susceptible de réconcilier la relation de l'administration publique avec le citoyen et de garantir la légitimité de l'Etat. Raison pour laquelle, après les années de l'indépendance, le Maroc s'est engagé dans un vaste chantier de réforme pour offrir des services publics de qualité.

Plus précisément, et depuis la fin des années 90, l'inefficacité de l'administration publique a été ressentie ce qui a entraîné les entités gouvernementales de s'engager dans une série de réformes. La banque mondiale a déjà publié un rapport en 1995 qui a adressé plusieurs critiques à l'état de l'administration publique Marocaine (Banque Mondiale 1995). Pour donner suite à ce rapport, le gouvernement Marocain a publié un livre blanc pour exposer les principaux défis de l'administration publique Marocaine (APM) qui se manifestent notamment dans la nécessité de protéger les droits des citoyens dans leurs rapports avec l'administration ; de maîtriser les dépenses, de lutter contre les inégalités sociales, et de valoriser les ressources humaines dans l'APM (MFPRA-2000). Ainsi, tirant profit d'un contexte politique favorable, de l'essor des NTIC, d'un consensus des partenaires économiques et sociaux autour de l'option démocratique, des prédispositions des organisations internationales d'appuyer le programme de réforme, et d'un potentiel humain ayant l'énergie, le Maroc s'est engagé en 2000 dans une réforme guidée par le Programme d'Appui à la Réforme de l'Administration Publique (PARAP), et initiée par la Banque Africaine de Développement (BAD) ; le Fond Monétaire International (FMI) ; la Banque Mondiale (BM) ; et La Commission Européenne (CE). En effet, le (PARAP) a été exécuté à partir de 2003 et il vise la mise en œuvre progressivement d'une réforme complexe. La troisième phase (PARAP III) qui couvre la période 2008-2009 vise le renforcement de la gestion des finances publiques ; le renforcement de l'efficacité de la GRH ; la maîtrise de la masse salariale dans la fonction publique et, et la simplification des procédures. Le plan national de la réforme de l'administration 2018-2021 partage également les mêmes perspectives, en visant à permettre aux différents départements ministériels, au niveau central

et local, d'assurer la mise en œuvre efficace des politiques publiques, de réviser les méthodes de gestion adoptées au niveau de l'APM, et de fournir des services de qualité aux usagers.

Ainsi, la réussite de ces réformes requiert la dotation d'un capital humain compétent et conscient de l'ensemble des défis à surmonter. Un champ important de la réforme administrative au Maroc concerne la garantie de l'égalité des chances dans l'accès à la fonction publique, de l'équité dans la promotion des fonctionnaires, et de la bonne gestion de carrière via une GPEC. Dans ce sens, l'administration publique mène une gestion anticipative des profils en prévoyant les promotions et en planifiant en avance ses besoins.

Dans cette optique, l'administration publique est amenée à relever le défi de garantir l'efficacité de l'ensemble de ses processus de gestion y compris ceux relatifs à la GRH, tout en maîtrisant les coûts. À cet égard, les initiateurs du PARAP ont désigné le ministère de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration (MEFRA) pour couronner les projets de modernisation de la GRH au niveau des départements ministériels. Dans ce contexte, l'administration Marocaine est actuellement dans l'obligation d'appliquer la GPEC, elle s'efforce pour moderniser la gestion de ses départements et améliorer sa performance en adaptant des méthodes de management traditionnellement réservées au secteur privé.

Présentement, les différents départements ministériels au Maroc se trouvent dans l'obligation de restructurer leurs ressources humaines, tant sur les aspects qualitatifs que quantitatifs via une pratique de la GPEC (Banque Mondiale, 2008, cité par Obada, 2017). La mise en place de cette pratique semble être donc une reconnaissance affirmée notamment dans le contexte de régionalisation avancée. Se préoccuper ainsi des ressources humaines - au niveau central et régional - aura un impact indéniable sur le rendement de l'administration, et sur l'image vis-à-vis des citoyens. Dans ce sens, les compétences requises par les différentes situations de travail dans lesquelles œuvrent les fonctionnaires exigeraient une plus grande adaptation des fonctionnaires qui, dorénavant doivent agir par compétence. Ainsi, et en dépit des différences des contextes dans lesquels s'inscrivent les organisations publiques et privées rendant difficile l'application de la GEPC dans les établissements publics, il existe de nombreux points communs qui rendent possible et nécessaire l'adoption de la GPEC par la sphère publique dans la mesure où elle permet à toute forme d'organisation de proposer à leurs salariés et fonctionnaires un cadre de travail et un niveau de revenu acceptables.

Certes, les administrations publiques Marocaines ont une politique des RH différente de celle adoptée par la sphère privée. A titre d'illustration, l'accès à la fonction publique Marocaine se fait par concours (Article 31 de la constitution, et article 22 su SGFP), et l'accès à des postes

de responsabilité dans la sphère publique se fait via des appels à candidatures. Aussi, le système de promotion dans la fonction publique Marocaine est basé sur un quota annuel selon l'examen d'aptitude professionnelle et le choix à l'ancienneté. La mobilité des fonctionnaires publiques est permise selon plusieurs formules (mutation, réaffectation, détachement, mis à disposition ; ou bien la promotion) et leur rémunération varie en fonction de leur grade et échelon (Article N°26 du SGFP). L'ensemble des procédures constituant la politique des RH des administrations publiques a été critiqué en jugeant les techniques de recrutement comme étant non modernes et dépassées, en attaquant le système de titularisation qui demeure quasi-automatique, en tranchant que les programmes de formation continue sont déconcentrés des besoins des structures centrales et régionales, en avançant que les systèmes de promotion et d'avancement sont de masse puisqu'ils ne distinguent pas entre les fonctionnaires performants et non performants, et en confirmant que les avantages liés au poste sont très disparates (comité des rapports de la Cour des comptes – 2017). Du coup, la pratique de la GPEC permet – au sens de plusieurs décideurs et chercheurs - d'asseoir une visibilité sur les besoins en recrutement de l'Administration dans son ensemble et de corriger ces défaillances.

Dès lors, plusieurs ministères ont commencé à instaurer les bases de la GPEC. A titre d'exemple, le ministère de la Santé s'est lancé en 2010 dans l'élaboration du référentiel des emplois et des compétences (REC) à travers le lancement du marché n°01/2010, aussi, le ministère de l'Equipement, du transport et de la logistique a déjà élaboré son REC. Il en est de même pour le ministère de l'énergie et des mines, le ministère du tourisme, le ministère de l'économie, des finances et de la réforme de l'administration ainsi que d'autres départements ministériels qui avaient élaboré leur REC dans le cadre du PARAP et qui donnera une véritable dynamique à la GPEC. Cependant, l'évaluation faite par la cour des comptes en 2017 confirme que ces marchés étaient toujours en cours d'exécution dans la mesure où l'utilisation du REC semble être réduite à cause de la rigidité du système de carrière en vigueur dans la fonction publique (Cour des comptes – 2017). Toutefois, ce diagnostic mené doit subir une actualisation et une mise à jour pour veiller à la progression de la mise en application de ce chantier de modernisation selon des méthodes scientifiques bien appropriées. Il serait donc très intéressant d'évaluer l'adoption réelle d'une pratique de la GPEC dans l'APM. Cela permettra de connaître l'état d'avancement de la mise en œuvre de ce chantier dans les départements ministériels ainsi que les facteurs qui entravent la mise en place de cette pratique.

**** Problématique et questions soulevées***

Du coup, motivés par les éléments contextuels exposés ci-dessus d'une part, et par les écrits empiriques explicités précédemment d'autre part, et dans le but de démarquer notre travail par apport à ce qui existe déjà, nous avons lancé ce projet de thèse en formulant la question directrice suivante : **« *Existe-t-elle une réelle GPEC dans l'administration publique Marocaine ou bien cette dernière préserve-t-elle toujours une gestion statutaire par les grades ?»***. Ceci nous amène à se focaliser sur quatre interrogations majeures :

1/ Quels sont les soubassements théoriques susceptibles de cadrer la problématique de la GPEC dans les administrations publiques ? et en théorie, quels sont les outils qu'il faut mettre en œuvre pour que la pratique de la GPEC soit réellement instaurée dans l'administration publique Marocaine ?

2/ Quels sont les travaux les plus récents qui se sont intéressés à l'étude de la mise en place de la GPEC dans le secteur public ? Quels sont leurs aboutissements et quelles sont les méthodes usuellement adoptées pour traiter ces thématiques ?

2/ En pratique, les départements ministériels Marocains ont-ils investi pleinement dans les nouvelles pratiques des RH et dans les nouveaux outils de la GPEC ?

3/ Si c'est oui, les nouvelles pratiques rapportées par la GPEC ont-ils abouti à améliorer les pratiques de gestion des ressources humaines des départements ministériels Marocains ?

4/ Si c'est non, quelles sont les entraves qui handicapent la mise en application réelle d'une pratique GPEC au sein des départements ministériels ?

L'objectif est de saisir la réalité de la GPEC dans le contexte de l'administration publique Marocaine, sa contribution effective à l'amélioration des activités de GRH, mais aussi de saisir les entraves qui handicapent sa mise en application.

**** Positionnement épistémologique et Méthodologie***

D'un point de vue méthodologique, nous avons mené dans un premier temps, une méta-analyse de quelques travaux empiriques ayant traité de nombreuses préoccupations relatives au NMP et à la GPEC. Les résultats obtenus nous ont permis de saisir une partie de réalité et ont éclairé notre positionnement épistémologique. Ainsi, l'existence des écrits nous a permis de se caser dans un positionnement positiviste avec un raisonnement déductif, ce qui nous a autorisés

à formuler des réponses anticipées (en s'inspirant de la partie de la réalité découverte à travers la méta-analyse) dans le cadre d'une démarche hypothético-déductive.

A cet effet, l'hypothèse générale qui sous-tend ce travail est que :

H : ***L'administration publique Marocaine préserve toujours une gestion statutaire par les grades et le chantier de la GPEC demeure encore dans un stade de réflexion à cause de la rigidité du système de carrière en vigueur dans la fonction publique***.

Deux hypothèses spécifiques ont été également formulées afin d'affiner l'hypothèse principale :

h^1 : ***Nous pensons que le cadre légal qui régit les pratiques en termes de recrutement, de formation et de gestion des carrières, rendra très compliquée l'adoption d'une réelle GPEC au sein de l'administration publique Marocaine***.

h^2 : ***Nous pensons que la réaction des fonctionnaires – attachés de leur identité - ne permettra pas de mener à bien ces chantiers de développement. Nous croyons que les parties prenantes résistent au changement, ce qui entravera une bonne instauration de la GPEC***.

Afin de tester les hypothèses ci-dessus, cette étude s'appuie sur une démarche méthodologique mixte en combinant des données à la fois quantitatives et qualitatives. S'agissant de l'approche quantitative, nous avons exploité des données primaires, soit les données d'une enquête que nous avons menée auprès de 130 sujets sélectionnés en mobilisant la méthode d'échantillonnage de la boule de neige. Cette investigation nous a permis de construire une base de données riche, susceptible de subir des traitements statistiques (Test Khi2 par le logiciel SPSS). Ensuite, et dans le but d'améliorer l'analyse quantitative, une étude qualitative de suivi a été conçue en menant des entretiens semi-structurés individuels avec 15 cadres via un guide d'entretien qui a été élaboré par nos soins. Notons que les discours des interrogés ont été analysés en mobilisant le logiciel d'analyse des données qualitatives N'Vivo.

Ainsi, et afin de répondre aux interrogations posées, cette thèse s'articule autour de six chapitres qui seront présentés de façon succincte pour éclairer le lecteur sur leur logique et leur contenu, présentons brièvement chacun de ces chapitres.

**** Plan de thèse***

CHAPITRE I : Ce premier chapitre, intitulé « ***Etat de l'art sur le nouveau management public*** » sera consacré au nouveau management public, ses origines, son émergence, et ses soubassements théoriques. Ainsi, nous détaillerons dans un 1er temps l'émergence du NMP, les caractéristiques du secteur public, et les approches qui ont été mobilisées pour définir plus concrètement le secteur public et le distinguer de celui privé. Le concept du secteur public dans contexte Marocain sera également éclairé. Dans cette même section, nous détaillerons le modèle traditionnel de l'administration publique qui prédominait au 20ème siècle et ses fondements théoriques. Nous citerons enfin les différentes critiques qui ont été adressées à ce modèle classique, et qui ont entraîné la naissance du NMP. A l'issu de cette section, la différence entre les secteurs public et privé sera mise en évidence en mettant la lumière sur l'intérêt du secteur public à changer son modèle de gestion traditionnel **(I).** Nous énoncerons ensuite un examen des théories avancées pour expliquer de nombreuses préoccupations qui ont un rapport avec le NMP. Cette seconde section commencera par une brève description de la théorie du public Choice telle qu'elle était proposée à l'aube des années 1960, de la théorie de principal-agent et son schéma incitatif, et de la théorie des coûts des transactions. Ensuite, nous présenterons le Taylorisme et le Fayolisme qui tiennent une place singulière dans les sciences de gestion, pour présenter enfin les théories socio-économiques des organisations et les théories culturelles du Management comme cadres de références de notre étude **(II).** La troisième section se veut comme objectif de présenter les principes managériaux du NMP ainsi que les Mesures d'application du NMP dans les organisations publiques. Au passage, les principales définitions du NMP seront recensées pour présenter cette nouvelle logique de management fondée sur les méthodes employées dans le secteur privé. Ainsi, après avoir exposé les différentes valeurs du NMP, nous verrons que les champs que couvre le NMP sont variés, pour préciser le volet qui nous intéresse dans cette thèse, soit le volet des ressources humaines **(III).**

CHAPITRE II : Après avoir délimité notre champ d'intervention, il est question de présenter dans ce chapitre la littérature qui s'intéresse à la GRH et à la GPEC. Pour faire, nous nous livrons dans ce second chapitre intitulé « ***la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences comme application des prescriptions du nouveau management public*** » à restituer la GPEC dans le contexte général de la GRH qui constitue son terrain de germination. Tout d'abord, quelques termes clés liés au concept de la GRH seront clarifiés à savoir la politique, la stratégie et la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH). Ainsi, les différentes approches en matière de la GSRH seront détaillées ainsi que les différents modèles

des stratégies de GRH. Dès lors, la GPEC sera présentée comme étant un outil de la GSRH. Cette présentation sera très riche dans la mesure où elle précisera les démarches orientées vers le futur ; énoncera l'évolution de la GPEC ; et dévoilera la définition d'une gamme de concepts à savoir l'emploi, la compétence et enfin la GPEC **(I).** Dans un second temps, nous allons présenter les différents modèles servant à encadrer la démarche de la GPEC pour montrer qu'il n'existe pas une méthode standardisée pour décrire ladite démarche. Ensuite, les différentes étapes de la mise en œuvre de la démarche GPEC seront explicitées – depuis la phase de diagnostic jusqu'à la phase de la conception des plans d'action. Nous verrons que ces derniers devront être concrétisés par un certain nombre d'outils qui seront également détaillés dans cette seconde section **(II).** La dernière section nous permettra de poursuivre la réflexion en analysant la GPEC dans le secteur public. La différence des statuts des travailleurs du secteur public et ceux du secteur privé sera présentée. La distinction des fonctionnaires statutaires des différents agents publics sera également menée. Et le SGFP ainsi que ses différents amendements seront exposés. A partir de ces différentes coupures, la gestion classique du personnel de secteur public sera critiquée et la nécessité de professionnaliser la GRH publique sera accentuée. A la fin de cette section, les différentes étapes et outils de la mise en œuvre de la GPEC dans les administrations publiques seront présentés en mettant l'accent sur le fait que les textes de l'application de la démarche GPEC diffèrent selon les pays et selon les organisations (**III**).

CHAPITRE III : Ce chapitre s'inscrit dans la continuité des chapitres précédents. Il se consacre d'avancer une synthèse de quelques études ayant traité plus ou moins la même question que la nôtre, et d'en tirer les différentes conclusions. Ainsi ce troisième chapitre intitulé « ***Méta-analyse de quelques travaux relatifs au nouveau management public et à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*** » tentera d'examiner quelques recherches ayant répondu aux plusieurs préoccupations relatives au NMP, aux pratiques de la GRH, et à la pratique de la GPEC. Le but étant d'explorer les différentes pistes de recherches déjà traitées, les méthodologies adoptées ainsi que les résultats obtenus dans divers contextes. Ainsi, la méthodologie adoptée pour sélectionner les études sera tout d'abord présentée. Nous détaillerons dans ce cadre les sources consultées pour préserver la qualité des études empiriques choisies, et éliminer la littérature grise dont la crédibilité est douteuse. Les études en question seront exposées d'une manière narrative, et seront introduites dans le logiciel N'VIVO pour les synthétiser **(I).** Ensuite, les différents Nœuds qui regroupent les pistes de recherche abordée par la littérature seront présentés avec les différentes conclusions tirées. Ce travail nous illuminera en ce qui concerne les apports de travaux récents à partir desquels nous esquisseront des pistes

de recherches variées et fécondes pour analyser les nouveaux chantiers exigés par le NMP **(II).** Enfin de ce chapitre, les Nœuds qui regroupent les méthodologies adoptées par les écrits – objet de la synthèse – seront présentés avec un récapitulatif de l'ensemble des techniques et méthodes utilisées par les chercheurs pour le traitement de leurs préoccupations. Nous discuterons enfin les principales caractéristiques de ces écrits pour mettre en évidence la nécessité de contribuer aux écrits existants en menant d'autres études. À la lumière de ces travaux, il nous sera possible de préciser l'orientation de notre propre recherche et de poser ses balises dans un cadre d'investigation approprié **(III).**

CHAPITRE IV : Après avoir exposé les écrits théoriques et empiriques qui encadrent notre travail. Nous nous livrons dans ce quatrième chapitre, intitulé « ***La GPEC dans le contexte de l'administration publique Marocaine*** **»** à présenter la GPEC dans le contexte particulier des administrations publiques Marocaine grâce à une recherche documentaire portant sur les rapports publiés officiellement dans ce sens. Tout d'abord, nous présenterons l'organisation de l'administration publique Marocaine ; les nouvelles innovations rapportées par la constitution du 29 juillet 2011 par rapport aux constitutions de 1962 et de 1970 ; ainsi que le système de carrière qui caractérise la fonction publique Marocaine **(I).** Ensuite, nous allons consacrer la seconde section à la présentation des réformes phares de l'APM. Au cours de cette seconde section, les défis, faiblesses et atouts seront également diagnostiqués selon la publication du livre blanc. Les champs de la réforme administrative au Maroc seront également énumérés pour présenter enfin le champ qui nous intéresse dans la présente thèse, et qui concerne le chantier de la GPEC **(II).** Dans la troisième section, nous allons présenter la GPEC dans le contexte particulier des AP. Ainsi, après avoir rappelé l'intérêt desdits administrations à se préoccuper de leurs ressources humaines au niveau central et régional, les procédures qui conditionnent la carrière du fonctionnaire Marocain seront présentées avec leurs critiques. Enfin de la section, quelques départements ministériels au Maroc qui se sont engagés dans la restructuration de leurs RH via la pratique de la GPEC seront présentés pour montrer à l'issue de cet examen la nécessité de mener des études pour évaluer l'état d'avancement de la mise en œuvre du chantier de la GPEC dans les départements ministériels au Maroc (**III**).

CHAPITRE V : Ce chapitre intitulé « ***Positionnement épistémologique et méthodologie de la recherche*** » sera consacré à nos choix méthodologiques et épistémologiques. Ainsi, dans le but de comprendre le processus de production des connaissances scientifiques, la première section fera le tour des différents paradigmes d'où découle notre méthodologie. Une réflexion épistémologique sera présentée pour choisir notre positionnement et mode de raisonnement,

notre approche méthodologique et le type de notre recherche. Chaque choix sera dûment justifié en fonction de notre problématique et des données que nous disposons **(I).** Ensuite, nous détaillerons la méthodologie adoptée dans le cadre d'une approche quantitative. Ceci commencera par la présentation de la population ciblée par le travail, passera par la présentation de nos instruments de collecte des données (questionnaire), et se terminera par les techniques statistiques sur lesquelles nous nous appuyons **(II).** Dans une troisième section, nous présenterons l'approche qualitative menée dans un cadre complémentaire et non pas exploratoire **(III).**

CHAPITRE VI : Ce dernier chapitre intitulé « ***Mise en place de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans les administrations*** » sera dédié aux différents résultats obtenus. Dans un premier temps, nous présenterons les résultats de nos analyse univariées et bivariées qui nous apporteraient des éléments de réponse aux questions formulées **(I).** Les différents résultats issus des entretiens semi directifs seront présentés dans une seconde section. Dans ce sens, les différents thèmes seront exposés avec des extraits des réponses collectées **(II).** Enfin, une discussion générale des différents aboutissements sera opérée avec une confrontation aux différentes hypothèses formulées. Nous récapitulerons d'abord les principaux résultats obtenus, et nous ferons la synthèse des idées principales de notre travail **(III).**

Enfin, une conclusion générale terminera cette thèse, à travers de laquelle nous mettrons en relief les limites de l'étude et nous proposerons de nouvelles pistes de recherche.

CHAPITRE I : ETAT DE L'ART SUR LE NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC

INTRODUCTION

Les nouvelles démarches et outils de la GRH se sont développés au départ dans les entreprises privées pour tirer le meilleur profit des ressources humaines (RH). Les organisations publiques ont intégré ces démarches dans leurs pratiques de gestion bien tardivement, notamment après l'avènement du NMP qui va remettre en cause les frontières traditionnelles entre sphères publiques et privées en matière de fourniture des services publics. Cette intégration s'est faite dans un contexte de changement de paradigme de gestion du secteur public caractérisé par un passage de l'administration publique au management public et l'avènement du «NMP». Donc, pour apprécier la GPEC dans le secteur public, il faut tout d'abord cerner ce qu'est le « NMP » en la différenciant des anciens modèles classiques. Par ailleurs, il s'agira dans ce chapitre, après l'explicitation de ce qu'est le NMP, de voir également sa place dans les théories économiques et les théories de l'organisation.

Donc, dans ce chapitre, nous allons revoir le cadre théorique lié au secteur public et sa gestion. L'accent sera mis sur l'émergence du NMP, ses soubassements théoriques, et sur le changement de paradigme de l'administration publique au nouveau management public. Plus concrètement, nous détaillerons dans une première section les caractéristiques du secteur public en exposant les approches qui ont été mobilisées pour définir le secteur public et le distinguer de celui privé. Nous définirons également le concept du secteur public selon le contexte Marocain pour préciser enfin que pour notre travail de thèse, le secteur public sera limité aux Ministères (Loi N° 96-00). Ça d'une part, de l'autre part, le modèle classique de l'administration publique sera détaillé avec sa contestation pour son inefficience notamment après la crise économique des années 80, marquée par un déficit public important et un endettement élevé. Ce stress budgétaire combiné avec la perte de confiance dans les administrations publiques à satisfaire les besoins des citoyens a donné naissance au NMP, ce courant sera aussi développé dans cette section. A l'issue de cette première section, deux conclusions seront tirées à savoir la différence entre les secteurs publics et privés et l'intérêt du secteur public à changer son modèle de gestion traditionnel **(I).** Ensuite, la deuxième section se propose de passer en revue les théories sur lesquelles s'appuie l'analyse des différentes préoccupations ayant un rapport avec le NMP. Elle sera entièrement consacrée au fondement théorique en matière du NMP ainsi qu'un examen des représentations théoriques avancées pour

expliquer la nécessité d'instaurer des nouvelles méthodes de gestion. Nous verrons que dans la mesure où notre recherche se situe dans le domaine des sciences de gestion. Il nous semble qu'elle se positionne de plus dans le cadre de la théorie socio-économique des organisations et de l'approche socioculturelle de l'administration. Cependant, et à cause de cette thématique du nouveau management public qui est si pluridisciplinaire, cet ancrage théorique n'empêche pas de présenter les autres soubassements théoriques appartenant à d'autres corps théoriques qui relèvent des sciences économiques **(II).** Enfin, la troisième section s'intéressera à la définition du concept du NMP, la présentation de ses principes, ses valeurs, et ses différents champs d'applications. Nous verrons à travers cette section que le nouveau management public est un nouveau mode de management des organisations publiques qui se base sur la transposition des techniques de management utilisés dans le secteur privé au secteur public, tout en respectant les valeurs de ce dernier. Nous verrons aussi que le champ d'application qui nous intéresse dans le cadre de cette thèse est celui de la dimension humaine **(III).**

I. EMERGENCE DUNOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC

Dans ce paragraphe, nous rappellerons l'origine et le développement du NMP dans les organisations, en particulier dans le secteur public. Pour faire, nous mettrons la lumière avant tout sur les caractéristiques du secteur public, et nous préciserons ce que nous voulons désigner par ce concept de « secteur public ». Cela sera détaillé dans le paragraphe ci-dessous.

1) Secteur public & secteur privé

Pour aborder une question aussi stratégique que la GPEC dans la fonction publique, il s'avère nécessaire d'appréhender les traits saillants du secteur public. En principe, le secteur public désigne toutes les entités relevant de l'Etat et des pouvoirs publics ainsi que les services qu'elles rendent aux citoyens. C'est pourquoi lorsque nous utilisons les concepts de l'administration publique, l'organisation publique, le secteur public ou le service public, nous désignons les entités, les structures et les services rendus dans le contexte de relation de l'Etat et ses prolongements avec les citoyens. Cependant, plusieurs approches peuvent être mobilisées pour définir plus concrètement le secteur public et le distinguer du secteur privé.

Selon Lienert (2009), quatre approches peuvent être identifiées pour définir le secteur public : les fonctions, la propriété, le contrôle ou la loi. Selon les fonctions, il est à signaler que certaines fonctions relèvent du domaine exclusif de l'Etat à l'instar de la défense et des affaires étrangères, alors que d'autres fonctions sont assurées également par le secteur privé, à l'instar

de la santé, l'éducation, et la protection sociale. S'agissant de la propriété, toute organisation dont la propriété revient à l'Etat est dite organisation publique. Cependant, Lienert (2009) distingue dans ce cadre quatre types d'organisation à savoir les entreprises privées, les organisations privées à but non-lucratif et les ménages, les entreprises publiques et le gouvernement (Cf. Tableau N°1 ci-dessous). Donc, en fonction de la propriété, les entreprises publiques à but non-lucratif et le gouvernement à but non lucratif relèvent de la propriété publique et forment le secteur public.

Tableau N°1 : Organisations publiques et privées (distinction en fonction de la propriété)

	A but lucratif	**A but non lucratif**
Propriété privée	Entreprises privée	Organisations privées à but non lucratif et ménages
Propriété publique	**Entreprises publiques***	**Gouvernement***

*** Secteur public**

Source : Lienert (2009), cité par El Moustafid (2016).

La troisième approche proposée par Lienert (2009) pour définir le secteur public part de la notion du contrôle. Selon cet angle, une entreprise dont l'Etat est propriétaire de plus de 50% est dite publique, toutefois, même si l'Etat est minoritaire en termes d'actions, il peut exercer un contrôle et orienter l'entreprise – durant le conseil d'administration - pour la mise en œuvre d'une politique publique. La loi peut également être utilisée pour définir les limites du secteur public. Toutefois, ces lois peuvent donner lieu à des conflits de compétences (Lienert, 2009, cité par El Moustafid, 2016).

Par rapport au secteur privé**,** Dafflon et al. (1997) précisent que la mission d'une organisation publique est politique et non pas entrepreneuriale. Elle poursuit des intérêts généraux et non pas spécifiques. Leur responsabilité est devant le Souverain et non pas devant les actionnaires. Et leur financement relève des impôts et non pas des clients (Dafflon et al. 1997, cité par El Moustafid, 2016). Donc, au contraire aux organisations du secteur privé, celles du secteur public répondent à des missions politiquement définies et visent à satisfaire un intérêt général, soit les besoins des citoyens.

En faisant la différence toujours entre le secteur public et celui privé, nous évoquons les caractéristiques identifiées par McNabb (2007). En fait, pour cet auteur, les organisations publiques se caractérisent surtout par leurs choix limités des procédures ; leurs exercices des activités qui leur sont mandatées par les forces politiques ; leur soumission à des contrôles formels et à une plus grande influence extérieure ; leur dépendance d'une grande variété

d'intervenants ; la contradiction de leurs objectifs ; leur autonomie minime sur la prise de décision et sur les ressources humaines ; leur habilité minime à concevoir des mesures afin de compenser les performances de leur personnel ; et la diffusion de ses échecs dans la presse. (McNabb, 2007, cité par El Moustafid, 2016).

Dans tous les cas, et comme l'a précisé Bouachik (1981), une définition juridique de la notion du secteur public n'est valable que dans les limites des frontières nationales. Cela dit, que la définition du secteur public de par son volet juridique, dépend des contextes (Bouachik, 1981, cité par El Moustafid, 2016). En adoptant cette logique, et pour être en cohérence avec le contexte Marocain, nous nous référons à l'article 1 de la loi N° 69-00, qui définit le secteur public comme un secteur qui comprend les organismes publics et les entreprises publiques (Cf. Tableau N°2 ci-dessous).

Tableau N°2 : Définition du secteur public dans le contexte Marocain

Secteur public	
Organismes publics	**Entreprises publiques**
Etat : Ministères, services, directions, préfectures, délégations, administrations déconcentrées ou décentralisées	Personnes morales de droit privé à capitaux publics
Collectivités locales ou territoriales	Sociétés d'Etat
Etablissements publics	Filiales publiques

Source : Conçu par l'auteur à partir de l'étude d'Obada (2017)

Les organismes publics regroupent l'Etat, les collectivités locales et les établissements publics. L'Etat, représente l'ensemble des institutions et des services qui permettent de gouverner et d'administrer un pays à savoir les ministères, les services, les directions, les préfectures, les délégations, et les administrations décentralisées. Les collectivités locales, quant à eux, symbolisent des structures administratives de l'administration de l'Etat ayant leur propre personnel et budget, et qui prennent en charge les intérêts de la population d'un territoire précis. Pour les établissements publics, ils forment des personnes morales de droit public, financées par les fonds publics, disposant d'une certaine autonomie administrative et financière, et remplissant une mission d'intérêt général bien définie. S'agissant des entreprises publiques, elles regroupent des personnes morales de droit privé à capitaux publics qui ne remplissent pas nécessairement une mission d'intérêt général ; des sociétés d'Etat dont le capital est détenu en totalité par des organismes publics ; et des filiales publiques dont le capital est détenu à plus de la moitié par des organismes publics et des sociétés mixtes dont le capital est détenu, à hauteur de 50% par des organismes publics (Loi N° 69-00 citée par Obada 2017).

<u>En gros :</u> Pour notre travail de thèse, le secteur public sera limité aux ministères (Cf. Chapitre II, pour plus de détail sur les raisons de ce choix). D'après les définitions exposées ci-dessus, nous constatons bel et bien que le secteur public se caractérise par une grande diversité des organismes qui le composent, et qu'il y a une vaste différence entre les établissements appartenant au secteur privé et ceux appartenant au secteur public. Toutefois, et dans un contexte de globalisation et de concurrence intensive, le secteur public est appelé à gérer plus rationnellement ses activités et à changer son modèle de gestion.

Dans ce qui suit, nous tenterons de parler de ce passage d'un modèle traditionnel de l'administration publique à celui du Management public**,** et enfin au nouveau modèle de management public.

2) Modèle traditionnel de l'administration publique

A titre de rappel, le modèle traditionnel de l'administration publique- qui prédominait au 20ème siècle - était, dans son temps, une réforme de la gestion des affaires publiques. En effet, l'histoire nous dicte que le modèle de l'administration publique a commencé vers la fin du 19ème siècle et est resté le modèle dominant dans le secteur public jusqu'au dernier quart du 20ème siècle. Pour Behn (1998), c'est la volonté de combattre la corruption dans le secteur public aux Etats Unis qui a contribué à l'émergence du modèle de l'administration publique (Behn, 1998 ; cité par El Moustafid, 2016).

En fait, le modèle traditionnel de l'administration publique trouve ses fondations théoriques dans les travaux de Max Weber en Allemagne (1864-1920). Il s'agit de la théorie de la bureaucratie qui distingue trois types d'autorités : charismatique, traditionnelle et légale. L'autorité légale – dite aussi rationnelle – était, pour Max Weber, la plus efficiente (Hughes, 2003, cité par El Moustafid, 2016). Ainsi, l'approche de la Bureaucratie de Max Weber repose sur un certain nombre de principes. Tout d'abord, la hiérarchie demeure fonctionnelle dans la mesure où les fonctionnaires sont soumis à une discipline et n'obéissent qu'aux devoirs de leur fonction. Ensuite, les attributions de la fonction occupée sont définies dans un contrat. De même, la sélection des fonctionnaires repose sur la qualification professionnelle attestée par un diplôme. S'agissant des rétributions, elles correspondent à des appointements fixes gradués selon le rang hiérarchique auquel correspondent les responsabilités assumées. Enfin, l'avancement des fonctionnaires résulte de l'ancienneté et du jugement des supérieurs (Hughes, 2003 ; et Behn, 1998 ; cités par El Moustafid, 2016).

La théorie de la bureaucratie proclame également la séparation entre la politique et l'administration pour que cette dernière ne soit pas manipulée par les politiciens (Wilson, 1887, cité par El Moustafid, 2016). Cette séparation peut être mise en œuvre à travers la théorie du Management scientifique de Taylor (1911) qui permet également d'apprécier le modèle de l'administration publique. Ainsi, cette théorie vise la recherche de la meilleure manière de travailler et repose sur de nombreux principes : Le développement d'une science du travail ; la sélection scientifique des ouvriers ; le perfectionnement progressif des ouvriers ; la formation des ouvriers pour obtenir de meilleurs résultats ; et la division égale de responsabilité entre les ouvriers et la direction. Ces principes permettent d'opérationnaliser la bureaucratie et le principe de la hiérarchie de Max Weber (Taylor, 1911 ; Hughes, 2003 ; cités par El Moustafid, 2016).

Fort de tout constat, le modèle d'administration publique offrait une meilleure manière de gérer que les modèles précédents. Toutefois, il restait rigide et bureaucratique, raison pour laquelle il faisait l'objet de plusieurs critiques. La majorité de ces critiques ont un rapport avec le principe de la bureaucratie qui est pour plusieurs chercheurs, synonyme d'inefficience (Behn, 1998 ; et Hughes, 2003, cités par El Moustafid, 2016). D'ailleurs, la rigidité de la bureaucratie susciterait des conflits avec les principes de la démocratie (Hughes, 2003). Encore, le management scientifique limitait l'innovation, puisqu'il existe plusieurs réponses possibles et non pas une seule façon de faire (Behn, 1998). Même le principe de la séparation entre la politique et l'exécution a fait l'objet de critiques, dans la mesure où il est considéré comme impossible (Behn, 1998 ; et Hughes, 2003, cités par El Moustafid, 2016). De leurs parts, la théorie du Public Choice et la nouvelle économie publique ont mis en évidence un ensemble de difficultés intrinsèques à la gestion publique, susceptibles d'être à l'origine d'une moindre performance des prestations réalisées en régie à l'instar de l'absence de contrôle externe de la performance, et la faiblesse des incitations à l'investissement pour le manager public (Marty, 2011)**.** Ainsi, les gestionnaires publics se croisent avec plusieurs difficultés, parmi lesquelles nous citons la difficulté d'obtenir des objectifs clairs et cohérents de la part de la tutelle publique. C'est dans le cadre de ces critiques que le nouveau management public a vu le jour.

3) Le nouveau management public

Comme nous l'avons bien précisé lors du paragraphe ci-dessus, le modèle traditionnel de l'administration publique se trouvait contesté pour son inefficience, notamment après la crise économique, déclenchée au début des années 80, marquée par un déficit public important et un

endettement élevé[4]. Aussi, le modèle classique d'administration publique correspondait à des règles stables, impersonnelles et à une stricte séparation entre le niveau politique et le niveau administratif. Ce modèle dont l'efficacité a fait ses preuves durant près d'un siècle a été progressivement déstabilisé par des évolutions convergentes, notamment liées à un besoin croissant de flexibilité et à de nouvelles exigences en termes de contrôlabilité de l'action publique (Bourgon, 2007, cité par Marty, 2011).

En détail, le modèle classique était bien adapté à des missions répétitives et prévisibles. Il garantissait efficacement une égalité de traitement entre les usagers du service public. La difficulté provient de la demande par ces derniers de biens et de services publics de plus en plus complexes et flexibles avec un besoin d'individualisation qui va à l'encontre de la logique d'un modèle visant à réduire la marge de discrétion du fonctionnaire. Il s'agit donc de réinventer des règles permettant de concilier une plus forte adaptabilité du service (Gibert et Andrault, 1996, cités par Marty, 2011). Ces éléments conjoncturels ont interpellé les pouvoirs publics de mettre en œuvre de nouvelles méthodes de management permettant de rationaliser les dépenses publiques. Il s'agit d'appliquer dans le secteur public des nouvelles méthodes de management employées dans le secteur privé, ce qui a donné lieu à un courant appelé le « Nouveau Management public » (NMP). Il s'agit d'un mouvement qui s'impose comme un cadre de référence pour désigner les principes et les règles qui tendent à diffuser une nouvelle conception des administrations publiques, de nouvelles valeurs qui réinterrogent de manière fondamentale le sens de l'action publique et politique en vue d'une meilleure efficacité organisationnelle (Osborne et Gaebler, 1992, cités par Obada, 2017).

Certes, le NMP n'est apparu qu'à la suite d'une multitude de réformes, comme la Rationalisation des Choix Budgétaires (RCB) en France, et le Planning Programming Budgetting de choix budgétaires aux Etats-Unis (PPBS) qui visaient une utilisation plus efficiente des fonds publics. Cependant, ces réformes ont connu des échecs (Amar & Berthier, 2007), ce qui interpellait les décideurs de penser à des objectifs orientés vers l'amélioration de la performance, l'ancrage des besoins des bénéficiaires au cœur des administrations, et vers la transparence de l'administration (Chemla-Lafay, et al. 2006).

Nous rappelons à cette occasion que les facteurs d'émergence de ce nouveau courant de management diffèrent selon les contextes. Dans les pays anglo-saxons, le but principal était de transformer en profondeur la manière de procéder dans le secteur public en se focalisant sur des

[4]Il est difficile de donner avec précision, la date de provenance du NMP. Toutefois, il est démontré que cette nouvelle gestion publique apparaît dans les années 1980.

structures qui reposent sur le principe de Marché. Les pays du Nord de l'Europe visaient la mise en accent d'un consensus dans la manière d'exécution entre l'Etat et les communes. Pour la Suisse, l'Allemagne et l'Autriche, le but était de passer à l'utilisation de la comptabilité double au lieu de la comptabilité publique, de gérer le personnel différemment, et de conforter l'orientation basée vers le résultat et le client. Merrien (1999) estime que quatre phénomènes ont contribué à l'apparition du NMP. Des problèmes à l'instar des dettes publiques et des déficits commerciaux, les idées néolibérales et managériales, les solutions proposées par les experts, et les acteurs politiques qui trouvent là une opportunité à exploiter. Ainsi, pour cet auteur, le socle épistémologique du NPM est constitué par le néolibéralisme de Friedrich Von Hayek et de Milton Friedman, soit la remise en cause du rôle de l'Etat dans la vie économique, l'insistance sur l'offre et l'affirmation de la supériorité du marché sur tout système régulé (Merrien, 1999, cité par El Moustafid, 2016). Au Royaume Uni, soit le pays à qui le concept du NMP a été associé le plus, c'est le mouvement néolibéral[5] des années 1990 qui a alimenté la mise en œuvre du NMP. Ensuite, la mise en œuvre du NMP s'est répandue dans les pays de l'OCDE et même dans quelques pays en développement qui ont également initié des réformes de leurs administrations publiques.

Partant des logiques macroéconomiques et budgétaires, le NMP a trait à l'effet de ciseau croissant entre la demande sociale en infrastructures et en services publics et les tensions croissantes s'exerçant sur les finances publiques. La prise en compte de ces tensions se traduit – pour le NMP – par l'exigence de rendre des comptes sur l'efficacité de la dépense publique et non plus seulement sur la régularité juridique de la dépense. Ce stress budgétaire, combiné avec la perte de confiance dans les capacités des administrations publiques à satisfaire les besoins des agents de façon efficace, explique la montée en puissance du NMP.

L'idée principale de ce courant est que « *Les méthodes de management du secteur privé, supérieures à celles du public, peuvent lui être transposées* » (Amar & Berthier 2008, cités par El Moustafid, 2016). Pour Hood, (1995), le NMP constitue un changement de paradigme dans la gestion des politiques publiques et consiste en plusieurs axiomes: décomposition des organisations publiques en unités autonomes organisées par produit; recours à des processus compétitifs de contractualisation interne ;développement des techniques managériales issues du secteur privé; parcimonie dans l'utilisation des ressources et recherche active de moyens alternatifs de production à moindre coût; renforcement de l'autonomie et du pouvoir des top

[5]Le néo-libéralisme provient de Friedrich von Hayek et de Milton Friedman. Ce courant remet en cause de rôle de l'Etat dans la vie économique, et soutient une certaine supériorité du rôle du marché sur tout autre ensemble régulé.

managers ; référence au concept de performance et à sa mesure et contrôle des résultats **(**Hood, 1995, cité par Colon & Guérin-Schneider, 2015). Il s'agit au sens de Salais et Storper (1993), de faire passer la sphère publique d'une logique de bureaucratie wébérienne de « service public » à une logique post-bureaucratique promouvant des valeurs d'efficience économique (Salais et Storper, 1993, cités par Marty, 2011). Bref, l'objectif étant d'augmenter l'efficience des dépenses publiques et de se doter de garanties en termes de qualité et d'effectivité de la fourniture des prestations en temps et en heure.

Le point commun de ces précisions, est l'entreprise par les décideurs publics d'une série de réformes et leur recours aux méthodes de management employées dans le secteur privé pour les appliquer dans le secteur public. Cette application ne demeure pas si facile que l'on croyait, déjà l'expression de Management public apparaît contradictoire dans les termes, « Management » qui relève du secteur privé, et « public » qui relève du secteur public. D'un côté, le management est perçu comme rationnel, permettant un fonctionnement meilleur des organisations et reste hautement souhaitable ; d'un autre côté, apparaissent les obstacles tels que le statut du personnel, et les règles budgétaires des institutions publiques.

> **De façon générale** : le NMP peut s'envisager à la fois sous les angles macro et microéconomiques. Le point de vue macroéconomique concerne le fonctionnement global de l'action publique et ses dimensions budgétaires, tandis que le point de vue microéconomique porte sur l'évaluation d'un service précis de l'administration. Dans son acception macroéconomique, il s'agit d'appliquer les prescriptions issues de la nouvelle économique publique (en l'occurrence la théorie des incitations) au fonctionnement de l'État et des différentes administrations publiques afin d'assurer un bon usage des deniers publics. Dans son aspect microéconomique, le NMP conduit à l'adoption au sein des administrations publiques d'outils de management issus des entreprises privées, notamment en matière de contrôle et d'incitation à la performance. C'est dans le cadre de cette dernière dimension que s'inscrit la problématique de notre thèse.

Synthèse N°1 : Synthèse de la première section du chapitre I

Cette première section a été dédiée exclusivement au concept du nouveau management public (NMP), ses origines et son émergence. Nous avons dans un premier temps présenté les différentes approches mobilisées pour définir le secteur public. Il s'est avéré que ce dernier se caractérise par une grande diversité des organismes qui le composent et qu'il y a une vaste différence entre les établissements appartenant au secteur privé et ceux appartenant au secteur public. Nous avons également présenté la définition du secteur public dans le contexte Marocain toute en précisant que pour notre travail, le secteur public sera limité aux ministères. Les raisons de ce choix seront détaillées dans le deuxième chapitre. Ensuite, et dans cette même

section, nous avons décrit le passage d'un modèle traditionnel de l'administration publique à celui du Management public et enfin au NPM. Dans ce cadre, nous avons précisé que les facteurs d'émergence de ce nouveau courant diffèrent selon les contextes, et qu'avec la globalisation, la concurrence intensive, et les demandes des usagers des biens et de services publics de qualité, les pouvoirs publics, actuellement, sont interpellés de mettre en œuvre de nouvelles méthodes de management employées traditionnellement dans le secteur privé, chose qui a donné naissance à ce concept du NMP. Enfin, nous avons rappelé que cette application ne demeure pas si aisée que l'on croyait, à cause de la différence entre « Sphère privée » et « Sphère publique ».

Du coup, les éléments examinés au niveau de cette première section nous amènent à ouvrir le débat autour des nouvelles méthodes de Management apparues avec l'avènement du « NMP », et la transposition de certaines méthodes de management du secteur privé dans le secteur public. Ainsi, la plupart des travaux ayant traité ces questions s'appuient sur les théories qui seront présentées dans les développements suivants.

II. THEORIES DE REFERENCE EN MATIERE DU NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC

Le NPM trouve ses fondements théoriques dans de nombreux courants de pensée à l'instar du courant néoclassique, de la théorie des organisations, de la théorie de l'agence[6], de la théorie des droits de propriété (Amar & Berthier, 2008 ; cités par El Moustafid, 2016), et de l'école néo-autrichienne (Amar & Berthier, 2007). Cela nous renvoie à constater que lorsque la notion de NMP est discutée, il n'y a pas de théorie unique expliquant ses fondements.

Selon Gruening (2001), plusieurs courants théoriques nourrissent le NPM et se retrouvent à des degrés divers dans les prescriptions du NPM (Cf. Tableau ci-dessous). Il s'agit principalement de la science administrative classique ; la science administrative néo-classique ; l'économie des choix publics ; la nouvelle économie institutionnelle (théories de l'agence et des coûts de transaction) ; la nouvelle science administrative (intégrant le constitutionnalisme et le communautarisme) ; l'analyse des politiques publiques ; et le management public – rationaliste et organique (Gruening, 2001, cité par Guenoun,2010).

Comme le montre le tableau ci-dessous, les théories de référence en matière du nouveau Management public se diffèrent en fonction de la piste de recherche qui sera traité par les chercheurs. A titre d'exemple, le courant des sciences administratives classique et néo-classique est souvent privilégié pour expliquer les restrictions budgétaires, la gestion financière des administrations publiques, la manipulation de l'administration publique par les politiciens, et

[6]La théorie de l'agence et la théorie de transaction qui amènent à dire que les agents économiques tendent à maximiser leur utilité (Amar et Berthier, 2007)

d'autres pistes à l'instar de la question de décentralisation, de la diminution du nombre d'organismes publics, et de la rationalisation des structures administratives. Le courant de la nouvelle science administrative est utile surtout pour traiter des questions ayant un rapport avec la démocratisation, la participation, les styles d'animation et des questions qui se concentrent sur le client. Donc, nous pouvons croiser les différentes thématiques aux différents courants pour situer tout travail de recherche dans un cadre théorique adéquat.

> **S'agissant de notre thématique**, nous avons déjà précisé dans l'introduction de la présente thèse que notre problématique vise à analyser un service appartenant à l'administration publique, soit le service de la gestion des ressources humaines. De ce fait, nous nous situons clairement dans le courant de la nouvelle économie institutionnelle, et dans le courant du management public – organique et rationaliste[7].Cependant, notre présentation ne sera pas limitée simplement à ces deux courants, vu l'importance de l'ensemble des courants dans l'étude des pratiques managériales des organisations publiques. Il nous semble que le lecteur devra avoir une brève idée sur quelques-uns de ces courants.

Tableau N°3 : Courants théoriques qui nourrissent le NMP

	Sciences administratives classiques	Sciences administratives Néo-classiques	L'économie des choix publics	Ecole Autrichienne	N.E.I. Principal-Agent	Droits de propriété	N.E.I. Coûts transactions	Nouvelle science administrative.	Constitutionnalisme	Communautarisme	Analyse Politique	Management public – rationaliste	Management public – organique
Restrictions budgétaires	■	■	■	■							■	■	■
Privatisation			■	■		■				■		■	■
Politique/Administration	■	■	■		■		■				■	■	■
Externalisation			■	■			■			■		■	■
Tarification à l'activité			■									■	
Orientation client								■				■	■
Compétition			■										■
Flexibilité de la gestion												■	■
Performance	■	■			■						■	■	■
Décentralisation	■	■	■	■	■		■	■		■		■	■

[7]Cette mise à plat des sources conceptuelles du NPM est importante dans l'étude des pratiques managériales des organisations publiques pour éviter une double réduction de l'objet d'étude.

Gestion financière	■	■			■							■	
Planification stratégique		■										■	■
Styles d'animation		■						■				■	■
GRH					■							■	■
Utilisation des NTIC												■	
Législation/Dépenses publiques			■										
Capacité de régulation			■										
Diminution du nombre d'organismes publics	■	■									■	■	
Rationalisation des structures administratives	■	■									■	■	
Analyse et évaluation		■									■	■	
Démocratisation & Participation								■		■			

Source : adapté de Gruening (2001), cité par Guenoun (2010)

Par ailleurs, nous devons rappeler que les initiatives managériales dans le secteur public ne s'inscrivent pas automatiquement dans le schéma du NPM et ne reposent pas uniquement sur l'idéologie néolibérale. D'autres théories des organisations infusent les solutions managériales publiques à l'instar du Mouvement des Relations Humaines ou l'Analyse Stratégique des Organisations. Cependant, et malgré cette variété théorique, la plupart des auteurs suivent la proposition de Hood (1991**)** selon laquelle la force du NPM réside dans le mariage de deux idéologies contradictoires à savoir la nouvelle économie institutionnelle et les avatars contemporains de la gestion scientifique taylorienne. Mais, la lecture nous a éclairés sur d'autres théories qui relèvent du domaine des sciences de gestion à l'instar de la théorie socio-économique du Management. L'ensemble de ces courants sera présenté et détaillé dans les lignes suivantes.

1) La nouvelle économie institutionnelle (N.E.I.)

Les penseurs fondateurs du libéralisme, comme Smith ou Bentham, considèrent que deux Etats coexistent : un Etat de droit et un Etat interventionniste. Cependant, ils sont incapables de les distinguer nettement et de développer une réelle théorie de l'Etat. Le néo-libéralisme complète le libéralisme en le dotant d'une théorie de l'organisation et de l'Etat. En effet, les enjeux économiques et budgétaires sont souvent considérés comme des facteurs explicatifs des réformes managériales dans le secteur public. Pour certains auteurs, les transformations des systèmes administratifs nationaux relèvent d'un néo-libéralisme accordant la priorité à la diminution des déficits et des dépenses publics (Dunleavy, 1986). De ce fait, toute tentative de réduction des dépenses publiques équivaudrait à une politique néolibérale. Or, la doctrine néolibérale ne se réduit pas à la seule volonté de la réduction des dépenses publiques, mais correspond à une doctrine plus profonde.

1.1. La doctrine néolibérale et la question organisationnelle

Selon la théorie économique des marchés, l'agent économique est un individu égoïste et rationnel, qui maximise son bien être sous contraintes, et la coordination entre les actions est réalisée par les marchés concurrentiels au travers des prix (Orléan, 1994, cité par Guenoun, 2010). Selon Eymard-Duvernay (2004), l'observation des économies réelles montre l'existence d'une multitude de formes sociales qui ne relèvent pas de cette théorie : les entreprises, le secteur public, le secteur associatif. Depuis les années 1970, les outils de l'analyse économique construits pour étudier les marchés sont étendus à ces formes sociales. De ce fait, l'agent économique reste toujours cet individu rationnel qui maximise son bien-être, par contre, les marchés sont remplacés par des contrats qui ne se tiennent que par l'équilibre des intérêts.

Cette nouvelle formulation du modèle marquée par l'extension du marché au non marchand est permise par l'article d'Alchian et Demsetz (1972). Ainsi, selon ces derniers, l'entreprise est caractérisée par une structure particulière de droits de propriété définis par un ensemble de contrats permettant de profiter des avantages de la spécialisation et d'assurer un système efficace d'incitation. Ces auteurs considèrent ainsi que l'entreprise individuelle capitaliste constitue la forme d'organisation la plus efficiente. Selon Eymard-Duvernay (2004), cet article vise à montrer que les relations dans les organisations et dans les marchés sont dirigées par des incitations[8].

Le courant de l'économie des coûts de transaction tente de développer une théorie mieux ajustée à l'entreprise capitaliste[9]. Dans ce cadre, ***Williamson (1975)*** souligne que les contrats sont par essence incomplets, puisqu'ils ne peuvent envisager toutes les éventualités possibles. Cette incomplétude favorise les comportements opportunistes des acteurs qui chercheront à tirer profit de la zone d'incertitude laissée par les contrats. ***Williamson*** suggère donc que l'Organisation permet de limiter les effets pervers en contrebalançant les zones d'incertitude du contrat par le pouvoir discrétionnaire de la hiérarchie. Cette théorie - Selon ***Eymard-Duvernay (2004)*** - tente de sauver l'approche libérale en l'étendant à des formes de coordination non marchandes. Les grandes organisations hiérarchisées qui occupent des positions de monopole doivent donc être préservées de toute condamnation de la part des institutions chargées de

[8]La théorie économique postule que les relations entre individus sont organisées uniquement sur la base des calculs individuels intéressés de chacun (Smith, 1776). Introduire une relation dans laquelle un agent en dirige d'autres est donc profondément hétérodoxe (Eymard-Duvernay, 2004). L'économie a précisément cherché à montrer, dès ses origines, que les marchés sont autorégulés, et qu'il n'y a pas besoin d'autorité centralisée.

[9]Une entreprise qui rassemble sous l'autorité des managers, eux-mêmes sous celle des actionnaires, un grand nombre de travailleurs

maintenir l'ordre concurrentiel des marchés. C'est donc un nouveau libéralisme qui émerge, un néo-libéralisme, qui reconnaît la liberté des managers, au-delà des règles de droit[10].

A la suite de quoi, relève du néo-libéralisme tout dispositif managérial dont la philosophie gestionnaire implicite est que l'agent ne connaît que son intérêt individuel et qui considère que le succès d'une réforme ou d'un dispositif managérial repose sur le système d'incitation qu'il met en place.

1.2. Néolibéralisme et la question de l'Etat : Théorie du public choice

Le néo-libéralisme développe une pensée spécifique à l'Etat, à savoir une organisation qui se prétend différente et singulière. En effet, le néolibéralisme reconnaît les défaillances du marché, mais il considère qu'elles sont moins que celles de l'Etat. Les approches individualistes sont fondées sur l'idée que l'activité de l'Etat et les dépenses publiques s'expliquent par le jeu des comportements individuels fondés sur les notions de rationalité et d'utilité ; il s'agit donc d'une transposition des principes de l'homo œconomicus à l'analyse des dépenses publiques. Ainsi, selon l'approche individualiste, l'activité de l'Etat répond à des demandes des individus pour des biens et services qui ne peuvent pas être obtenus par l'activité privée. Dans ce cadre conceptuel, l'impôt est conçu comme un prix et non comme une contribution, la gratuité ou la tarification collective deviennent systématiquement défaillantes.

Le courant théorique du Public Choice, qui s'est développé dans les années 1960 aux USA, et qui prend forme dans les travaux de Buchanan et Tullock (Buchanan &Tullock, 1962)[11]constitue aujourd'hui le paradigme principal de l'approche individualiste de l'Etat. En effet, l'objectif de cette théorie étant de comprendre comment sont prises les décisions politiques, d'expliquer les défaillances de l'Etat et d'aborder les phénomènes traditionnellement étudiés par la science politique à l'aide des approches venant de l'économie.

Il s'agit donc d'un courant économique qui décrit le rôle de l'État et le comportement des électeurs politiques et fonctionnaires. Elle est fondée ainsi sur une démarche individualiste étatique et entend appliquer la théorie économique à la science politique à l'aide des outils développés par la microéconomie où les comportements humains sont simplifiés par la figure de l'Homo economicus. Pour les théoriciens des choix publics, l'individu suit dans la sphère politique la même logique qu'il applique dans la sphère marchande : celle de la poursuite de

[10] Soit des règles édictées pour un bon fonctionnement du marché concurrentiel

[11]L'Ecole des choix publics prend sa source dans les travaux de Nicolas de Condorcet qui a proposé une théorie sur les systèmes de vote. Dans les années 1950-60, des auteurs tels qu'Anthony Downs, James M. Buchanan et Gordon Tullock contribuent à ce champ de recherche et élargissent la problématique au fonctionnement de l'Etat. L'œuvre de Buchanan et Tullock « The Calculus of Consent » (1962) constitue l'ouvrage de référence pour l'analyse des choix publics.

son propre intérêt. Les administrations publiques dans ce cadre partent du principe de se préoccuper de leur personnel et de leur stratégie, avant de prendre en compte d'autres aspects (cité par Chatagny, 2015).

Selon cette théorie, les politiciens et les fonctionnaires sont assimilés à des consommateurs et producteurs de la théorie économique. La motivation des politiciens est de maximiser l'intérêt collectif et leurs chances d'être élus, et les fonctionnaires souhaitent maximiser leur utilité en termes de revenu et de pouvoir. Autrement dit, Niskanen, Tullock, Buchanan et Downs critiquent l'idée suivant laquelle les politiciens et les fonctionnaires agissent uniquement pour le bien-être de la société. Les politiciens sont perçus comme cherchant uniquement à maximiser leur chance de réélection et les fonctionnaires à maximiser le budget accordé à leur département, ceci représentant à la fois un meilleur revenu, mais aussi plus de prestige et de chances de promotion (Borins, 2002, cité par Chatagny, 2015)[12].

L'école des Choix Publics a tenté donc de démontrer l'inefficience budgétaire de l'administration publique. Niskanen montre en 1971 que les organisations bureaucratiques ont sujettes à de nombreuses déficiences. Par exemple, les biens publics distribués sont considérés comme des rentes par les groupes qui en bénéficient ; le bureaucrate tend à maximiser son budget. Afin de mettre fin à cette situation, les tenants de la théorie du Public choice ont élaboré des propositions de réforme pour limiter ces dysfonctionnements Etatiques. Dans ce sens, ils revendiquent la diminution du rôle de l'État puisque l'Etat n'intervient pas de manière impartiale et dans l'intérêt général; la vente des actifs du gouvernement ;la création d'une structure administrative qui crée de la compétition entre les organisations publiques et entre celles-ci et le secteur privé ; l'obligation de l'administration publique à fournir plus d'informations sur sa performance ; et la création des petites unités de services plutôt que des grosses bureaucraties (Boston et al., 1996 ; Boyne, Farrell, Law, Powell et Walker, 2003 ; cité par Chatagny, 2015). De plus, d'après cette théorie, la réponse aux problèmes sociaux rencontrés se trouve probablement dans le marché. C'est l'élément le plus souvent expliqué comme fondement du Nouveau Management Public (Abord de Chatillon & Desmarais, 2012 ; Amar & Berthier, 2007 ; Fivat & Pasquier, 2014 ; Gruening, 2001 ; Kalimullah et al., 2012 ; Keraudren & van Mierlo, 1998 ; Marty, 2011 ; Ott, 2012 ; cités par Chatagny, 2015). Un tel système impliquerait- selon les tenants de ces théories - un usage plus intensif des techniques

[12]Certains phénomènes comme le protectionnisme sont expliqués de cette manière : le politicien peut par exemple accepter d'œuvrer pour la protection d'un secteur de l'économie, car il sait que cette décision plaira aux électeurs de sa circonscription. De même, le bureaucrate cherche à maximiser son intérêt plutôt que celui de l'administration pour laquelle il travaille. Son souci est de maximiser le budget de son administration.

transparentes de financement comme la tarification à la consommation. Il fonctionnerait d'autant mieux qu'il serait hautement décentralisé (Ostrom, 1973; 1977; Savas, 1982, cités par Guenoun, 2010). Dans cette perspective, l'Etat doit donc être minimisé ou rendu le plus ressemblant possible au marché. L'objectif commun à ces propositions est la multiplication et l'individualisation des centres décisionnels, il n'y a plus de centre unique de décision surplombant tous les autres (Hayek,1944).

1.3. Théorie principal-agent

A l'instar de la théorie du Public Choice, la théorie économique « Principal-agent » s'appuie également sur l'idée que tous les individus ne cherchent qu'à maximiser leur intérêt individuel, cependant, elle s'intéresse aux manières dont les principaux (ceux qui offrent des contrats) peuvent inciter leurs agents (ceux qui mettent en application les contrats) à travailler dans le sens de leurs intérêts.

En effet, dans la théorie de l'agence, le principal détient soit le capital de production ou la possibilité de déléguer une décision précise. L'agent est celui qui va utiliser ou exploiter les moyens de production ou de prendre la décision pour le principal. La théorie de l'agence considère une relation dans laquelle le « principal » tendrait à influencer les actions de « l'agent » afin de maximiser son profit. Dans le contexte d'une organisation, le manager joue le rôle de principal et les employés sont les « agents ». Dans un contexte inter-organisations, les actionnaires (ou le gouvernement) peuvent jouer le rôle du « principal », tandis que les directeurs d'entreprises (ou d'agences gouvernementales) jouent le rôle des « agents ». Le but de la théorie est de définir un schéma incitatif, sous lequel le principal pourrait obtenir un effort de la part de l'agent qui serait optimal pour l'organisation.

Plus concrètement, cette théorie postule que les principaux sont éloignés du lieu de travail de leurs agents et ne peuvent pas vérifier si les agents font leur travail d'une manière efficace. Comme les principaux et les agents cherchent à maximiser leur intérêt individuel, cette théorie prédit que ces deux groupes ont des intérêts conflictuels. A titre d'illustration, le propriétaire d'une entreprise (Principal) aura comme intérêt de réaliser des bénéfices ; alors que les employés (Agents) souhaiteront toucher le salaire le plus élevé en déployant le minimum d'effort. De ce fait, la solution du problème Principal-agent pour les économistes réside dans la conclusion des arrangements contractuels afin d'inciter les agents à satisfaire l'intérêt de leurs principaux.

Ainsi, la contractualisation des relations entre le principal (l'autorité politique) et l'agent (agence d'exécution) est parmi les nouveaux instruments de pilotage et de supervision des activités des services publics dorénavant orientés vers l'efficacité et la performance imposé par le NMP. La contractualisation consiste à fixer dans un contrat des mécanismes de contrôle et d'incitation visant à réduire les coûts liés aux conflits d'intérêt existant entre les deux acteurs et à maximiser l'utilité de chacun. Le contrat de gestion ou contrat de performance devient ainsi un nouveau rouage de l'action publique (Verhoest, 2003, cité par Van Haeperen, 2012).

En ce qui concerne les réformes administratives, cette théorie semble avoir eu une influence importante sur toutes les initiatives visant à modifier les systèmes de rémunération en vigueur au sein des administrations publiques.

1.4. Théorie des coûts de transaction

La théorie des coûts de transaction s'inscrit dans le champ de l'économie néo-institutionnelle. Cette théorie économique des arrangements institutionnels prend pour fondement la transaction comme unité d'analyse. Arrow (1969) a été le premier à utiliser le concept de coût de transaction en le définissant comme le coût de fonctionnement du système économique. Williamson (1985) reprend cette notion de coût de transaction pour en préciser le pourtour. Il considère que les coûts du fonctionnement du système économique ne peuvent se réduire à ceux de l'échange marchand. Il les étend donc aux coûts liés à l'échange organisationnel. Le contrat et les coûts afférents à son établissement sont centraux dans l'analyse à la fois des contrats de marché ou de ceux d'origine organisationnelle. Williamson conçoit la théorie des coûts de transaction comme une théorie des frontières que ces dernières soient organisationnelles ou disciplinaires. Ces emprunts lui ont permis d'ouvrir les boîtes noires du marché et de la firme proposées par les théories économiques orthodoxes. Cette ouverture a eu pour première conséquence de découvrir des coûts de transaction partout (Williamson, 2008, cité par Tanguy 2012).

Ainsi, cette théorie économique s'intéresse aux structures de gouvernance qui produisent et échangent des biens et services. Elle part de l'idée que les agents économiques choisiront toujours une structure de gouvernance qui minimisera les coûts de transactions puisqu'ils sont rationnels. De cette logique, la théorie cherche à déterminer la structure administrative optimale pour offrir un service ou un bien.

Dans le cas du secteur public, la théorie des coûts de transaction postule que l'administration publique doit recourir au secteur privé pour octroyer ses services et pour mettre

en œuvre une politique. Dans ce sens, la fonction publique est invitée à consacrer de l'argent à élaborer des contrats qui satisferont aux deux parties.

À cet égard, Oliver Williamson prédit que les organisations publiques et privées doivent subir deux coûts de transactions : les coûts ex ante qui concernent la phase des négociations d'un contrat et les coûts ex post qui se rattachent à l'application, la vérification et le contrôle d'un contrat. Toutefois, ces coûts seront minimisés lorsque deux entités économiques s'unissent dans la même organisation.

En plus, la théorie des coûts de transaction avance que les organisations privées et publiques peuvent travailler et collaborer sans avoir recours à des contrats coûteux pour défendre leurs intérêts. De même, la théorie souligne qu'il est préférable, en termes d'efficience, d'avoir recours à la sous-traitance pour un service s'il existe plusieurs fournisseurs de ce service et si les coûts de transactions pour négocier ce service sont minimes. Dans le cas inverse, lorsque les transactions sont élevées et lorsqu'il existe des incertitudes liées à la fiabilité du fournisseur, la fonction publique peut offrir un service ou un bien particulier sans collaborer avec les organisations privées.

On voit donc quel type d'influence peut exercer les théories économiques sur la réflexion administrative. Cette influence peut apparaître encore plus prégnante si l'on considère d'autres fondements théoriques du NPM.

2) Autres sources théoriques du NMP

D'après ce qui précède, l'idée partagée par les différents fondements théoriques du NMP est que les forces du marché, la réduction du rôle de l'État, la décentralisation et le recours aux arrangements contractuels vont déboucher sur une amélioration des résultats économiques et sociétaux. En plus de ces soubassements théoriques, d'autres théories qui ont adopté des dimensions managériales de l'administration conduisant à questionner le fonctionnement des services publics au nom des enjeux de flexibilité et des conditions de travail. Le tout étant à la base de l'émergence d'un nouveau référentiel gestionnaire des administrations publiques.

2.1. Le taylorisme et le fayolisme

Le taylorisme et le Fayolisme partagent les mêmes principes fondamentaux, cependant le basculement du taylorisme dans le secteur public s'est effectué par Fayol. En effet, il est évident que le taylorisme tient une place singulière dans l'histoire des sciences de gestion. L'objectif de Taylor était de dépasser l'économie politique et l'opposition entre libéraux et socialistes

marxistes sur le partage des richesses au profit d'une réflexion scientifique sur les moyens d'accroître cette richesse. Ainsi, Hatchuel (2005) considère que deux paradigmes s'opposent : le paradigme comportemental et le paradigme instrumental. Le paradigme comportemental dérivant de la pensée de Weber vise à comprendre et à mettre en lumière les rapports de pouvoir, les fondements de la légitimité des dirigeants, tandis que le paradigme instrumental dérivant de la pensée de Taylor vise à élaborer des outils d'aide au choix et à la décision. Ce dernier est donc pérenne au travers de différentes techniques : recherche opérationnelle, planification/contrôle/systèmes d'information, qualité et juste à temps, knowledge et design management.

Le taylorisme continue de nourrir les impératifs de gestion. Ainsi, la préséance du management public suppose de le réfléchir en fonction du taylorisme. En fait, le taylorisme suggère que si l'on maîtrise un certain nombre de techniques et de règles relatives aux problèmes de l'administration du personnel, les difficultés rencontrées dans la direction des travailleurs seront en grande partie résolues. Cela suppose une Organisation Scientifique du Travail (OST) dont les quatre principes fondamentaux sont les suivants :1) La division horizontale du travail qui conduit à la spécialisation des tâches et à l'étude des temps d'exécution (the one best way). 2) La division verticale du travail qui vise à distinguer strictement les exécutants des concepteurs du travail (the right man on the right place). 3) Un système de salaire au rendement afin de développer la motivation de l'homme au travail[13]. 4) Un système de contrôle du travail qui conduit à mettre en place dans les usines des contremaîtres chargés de réaliser cette l'activité de contrôle (Plane, 2000). Nous voyons que de nombreux principes du NMP comme la séparation entre les fonctions de conception et d'exécution, la rémunération à la performance ou la multiplication des procédures de contrôle interne et externes font écho aux principes tayloriens. Le taylorisme dans le secteur public peut donc se définir comme la volonté de mettre de l'ordre dans les organisations publiques par l'établissement de règles strictes. Cette volonté trouve également son origine dans une pensée complémentaire et visant explicitement le secteur public : le Fayolisme.

En fait, contrairement à Taylor, qui se consacre au travail manuel dans les ateliers, Fayol étudie les questions d'administration. Ainsi, Fayol est le premier traducteur de la théorie classique des organisations dans la sphère publique et l'un des fondateurs de la pensée administrative moderne. Il construit sa théorie en s'inspirant de la théorie militaire des

[13]Ici, le taylorisme rejoint le Néolibéralisme tel que défini plus haut. Selon Plane (2000), Taylor considérait les ouvriers comme des agents rationnels maximisant de manière consciente leurs gains monétaires. L'idée d'un salaire au rendement n'est pas originale à l'époque. Ce qui distingue Taylor est de calculer ce rendement sur une base individuelle plutôt que collective

organisations fondée sur la loyauté des fonctionnaires et d'honnêteté des hommes politiques et sur la dichotomie politique/administration. Fayol a critiqué les modes de gestion d'une entreprise gouvernementale en escomptant de nombreux vices : incompétence, absence de programme d'action à long terme, interventions abusives et excessives des parlementaires, absence de récompense pour les services rendus, et absence de responsabilité. Selon Fayol le remède de ces vices qui existent dans la plupart des services publics tient à une bonne administration, un bon dirigeant, et de bons outils administratifs[14]. De ce fait, les principes formulés par Fayol sont : Le principe de l'unité de commandement[15]; le principe d'autorité[16]; le principe de l'unité de direction[17] ; le principe d'autorité de la hiérarchie ; le principe de clarté de la hiérarchie ; un système de rémunération équitable ; le principe d'équité ; la stabilité du personnel ; le principe de division du travail et de spécialisation ; le principe de délégation ; et le principe de discipline.

En somme, ces auteurs de l'école classique mettent l'accent notamment sur la technique, les procédures, le design du poste de travail des organisations, et sur le fait qu'il n'existe pas une stratégie spécifique à une organisation mais une démarche unique et universelle d'optimisation. Cependant, l'excès de ces théories a engendré des comportements contraires à leur objectif à l'instar d'un absentéisme élevé, et d'une rotation importante du personnel. L'école des relations humaines (1930) s'est développée en réaction à ces défaillances en donnant plus d'importance à la gestion des ressources humaines et des phénomènes psychologiques dans l'organisation (Desreumaux, 1998, cité par Damaj, 2013). Les développements théoriques ont persisté jusqu'au l'avènement de la théorie socio-économique qui demeure un cadre de référence pour de nombreux chercheurs qui se sont intéressés à l'analyse de la transformation organisationnelle et de la performance socio-économique au sein des organisations publiques. C'est d'ailleurs l'objet du paragraphe suivant.

2.2. La théorie socio-économique des organisations

En proposant un mode de management innovant, la théorie socio-économique avance que le niveau de performance économique d'une organisation dépend de la qualité de l'interaction entre les structures de l'organisation, et les comportements humains, qui agissent au sein de cette organisation. Donc, la théorie propose un mode de management innovant, s'appuyant sur

[14]Selon Hatchuel (1995), Fayol dénonce un déficit de bureaucratie. Selon lui, une fois l'administration bureaucratisée (standardisée), pourront y être appliqués les principes d'administration générale (et génériques) qu'il a formulé.
[15]Chaque employé ne doit avoir qu'un seul chef
[16]Celle-ci est envisagée comme étant à la fois statutaire et personnelle, accompagnée des responsabilités correspondantes
[17]Un seul leader et un programme unique pour un ensemble d'opérations poursuivent le même but

le développement de l'ensemble du potentiel humain des organisations, intégrant à la fois la performance économique et la performance sociale.

Selon la théorie socio-économique, Il existe des anomalies et des perturbations dans le fonctionnement des organisations, ce qui crée un écart entre le fonctionnement souhaité et le fonctionnement observé. Ces anomalies constituent des « coûts cachés » qui affectent la performance de toute forme d'organisation. Ainsi, en cas d'un défaut de qualité au niveau d'une prestation de services publics, cela engendra les coûts suivants : Coût administratif de la réclamation de l'usager ; Coût du temps passé à régler ce litige au lieu d'effectuer un nouveau service ; Coût du temps passé à effectuer les corrections ; pertes de production pendant le temps passé à régler ces erreurs au lieu de produire un nouveau service.

D'ailleurs, ces coûts engendrent une certaine inadéquation des modes de production des services publics par rapport à l'évolution des exigences. L'enjeu donc des organisations publiques est de parvenir à transformer les conditions de production, en les adaptant à la fois aux exigences des usagers, et à celles des fonctionnaires. Dans ce cadre, les travaux de recherche de l'ISEOR[18]ont contribué à formuler un cadre théorique et une méthode d'intervention dans les organisations pour traiter ces coûts cachés et les convertir en valeur ajoutée. Du coup, les champs de solutions de ces « coûts cachés » résident dans les variables suivantes : les conditions de travail, l'organisation du travail, la gestion du temps, la communication-coordination-concertation, la formation intégrée et la mise en œuvre stratégique. Donc, les actions d'amélioration de la qualité doivent porter sur l'ensemble des structures, sur l'ensemble des domaines de dysfonctionnements, et sur l'ensemble des comportements humains.

Ainsi le volet humain touche au premier rang les fonctionnaires de l'organisation publique, qui incarnent deux statuts différents : producteur et usagers, et qui sont les initiateurs de la qualité des services publics. La mise en place d'un appareil productif adapté aux exigences des usagers nécessite le développement des compétences de ses acteurs. C'est pour cela que les grilles de compétences et le manuel de formation doivent être instaurés, avec la mise en place de plusieurs autres outils de management socio-économiques : PASINTEX[19] ; PAP[20] ;

[18]Centre de recherche et d'expertise en management socio-économique, intervient dans les entreprises et organisations sur la méthode des coûts cachés, améliorant la qualité, l'efficience et l'implication du personnel.

[19]Plan d'Actions Stratégiques Internes et Externes : Il permet de clarifier et de formaliser la stratégie de l'entreprise à moyen et long terme vis à vis de ces cibles externes et internes (produits, marchés, technologie et ressources humaines)

[20]Plan d'Actions Prioritaires : Est un ensemble d'actions élaboré à travers la concertation de tous les acteurs dans un semestre, pour atteindre les objectifs prioritaires après arbitrage et test de faisabilité.

TDBPS[21] ; GC[22] ; GDT[23] ; et CAPN[24] (Savall, 1989, cité par Fakhfakh, 2013). Ces concepts et outils seront définis en détail dans le deuxième chapitre.

Une autre approche qui a suscité notre attention et qui – à notre sens – mérite d'être évoquée est celle de l'approche socioculturelle du management dans la mesure où il a un lien avec la culture et la pratique du management dans les organisations. Cette approche sera exposée dans le paragraphe suivant.

2.3. La théorie socioculturelle du Management

La culture est considérée par de nombreux auteurs comme un facteur de contingence susceptible d'exercer une influence sur le comportement organisationnel (Bollinger et Hofstede, 1987, cités par Fakhfakh, 2013). Donc, la gestion des différents départements des organisations publique, y compris la gestion du potentiel humain, dépendra selon cette théorie du développement du pays, et de la culture nationale dominante au sein desdites organisations. Cette culture expliquera bel et bien l'acceptation ou le refus de toute pratique nouvelle qui pourra changer le mode de gestion adopté dans les organisations.

En effet, et comme l'a précisé Looky (2005), les pays récepteurs de toute nouvelle pratique se caractérisent par la différence de leurs règles de sociabilité. De ce fait, aucun modèle étranger ne peut être développé avec succès si l'on n'adapte pas les valeurs et les normes qu'il véhicule aux aspirations spécifiques des communautés des pays récepteur.

Cette conviction est partagée également par Hofstede (1987) qui a contesté le fait de négliger les différences du contexte national et d'imposer une certaine universalité des modes de gestion en insistant sur l'irréductibilité des différences nationales, pour faire, toute culture nationale peut être identifiée par quatre dimensions.

[21]Tableau de Bord de Pilotage Stratégique: c'est un document indispensable pour chaque pilote qui permet de suivre, mesurer, évaluer et surveiller les indicateurs de la mise en œuvre des activités stratégiques et opérationnelles de chaque zone

[22]Grilles de Compétences : Est un outil qui permet de visualiser les compétences disponibles et l'adéquation entre la formation et l'emploi. Cela permet d'élaborer un plan de formation intégrée permettant à chaque personne de s'adapter à son poste de travail, de répondre aux besoins évolutifs de l'entreprise, et de réduire les zones de compétences non exploitées.

[23]Grilles d'auto-Analyse de la Gestion du Temps: Est un outil permettant de structurer d'une manière efficace l'emploi du temps, et de développer la programmation individuelle et collective, ainsi que la délégation concertée.

[24]Contrat d'Activité Périodiquement Négociable : Est un outil qui formalise les objectifs prioritaires et les moyens mis à disposition, pour chaque personne de l'entreprise (y compris ouvriers et employés) au travers d'un dialogue semestriel personnalisé avec le supérieur hiérarchique direct. Il lui est attaché un complément de rémunération lié à l'atteinte d'objectifs collectifs, d'équipe et individuels, autofinancé par la transformation des coûts cachés en valeur ajoutée, et corrélativement leur réduction

La première concerne la distance hiérarchique qui renseigne sur le degré d'acceptation des inégalités des statuts dans une société quelconque. Une forte distance hiérarchique reflète une centralisation du pouvoir, une communication rigide et aussi une société qui accepte l'inégalité entre les gens. A l'inverse, la société qui n'accepte pas cette inégalité possède une courte distance hiérarchique.

La seconde est relative au contrôle de l'incertitude qui correspond à la manière dont la société perçoit le risque ; une société qui se méfie de l'avenir et le considère comme menaçant a un fort degré d'incertitude et n'acceptera pas facilement les changements. A l'opposé, une société qui tolère ce risque et cette instabilité a un degré d'incertitude faible et peut donc s'engager dans les changements avec plus de souplesse.

S'agissant de la troisième dimension, elle concerne le degré d'individualisme ou du collectivisme ; ainsi, dans une société individualiste, le sentiment d'égoïsme est partagé et les collaborateurs ne sont pas liés les uns aux autres, cependant, dans une société collectiviste, les individus sont fortement liés les uns aux autres et s'encouragent mutuellement.

Enfin, l'auteur évoque la quatrième dimension qui concerne le degré de masculinité ou de féminité. Dans les cultures masculines, un travail humanisé (de qualité élevée) est celui qui permet de faire carrière, mais les conflits sont ouverts et forts, alors que dans les cultures féminines, la collaboration entre les travailleurs est réelle, les conditions de travail sont correctes, et les conflits sont réglés par la discussion. (**Hofstede 1987 et Looky 2005, cités par Fakhfakh, 2013).**

Ci-dessous, nous dressons un récapitulatif qui résume les principales théories évoquées dans la littérature qui traite des questionnements autour du nouveau management public.

Tableau N° 4 : Récapitulatif des théories de référence en matière de NMP

LA THEORIE DU PUBLIC CHOICE	**** Les Politiciens :*** cherchent à maximiser leur chance de réélection **** Les fonctionnaires :*** cherchent à maximiser le budget accordé à leur département et bénéficier des chances de promotion = Les administrations publiques se préoccupent de leur personnel et leur stratégie, avant de prendre en compte d'autres aspects ***= Parmi les revendications :*** l'Etat doit être rendu le plus ressemblant possible au marché + la création d'une structure administrative qui crée de la compétition entre les organisations publiques et entre celles-ci et le secteur privé.
	* (Manager = Principal / Employé = Agent) **ou** (gouvernement = Principal / agences gouvernementales = agents) **ou** (autorité politique = principal / agence d'exécution = Agent). ***Selon un schéma incitatif**, le principal obtient un effort de la part de l'agent qui serait optimal pour l'organisation via des arrangements contractuels =

THEORIE PRINCIPAL-AGENT	nouveaux instruments de pilotage des activités des services publics orientés vers l'efficacité et la performance imposé par le NMP. *** Pour les réformes administratives :** cette théorie a une influence importante sur toutes les initiatives visant à modifier les systèmes de rémunération en vigueur au sein des administrations publiques.
THEORIE DES COUTS DE TRANSACTION	L'administration publique doit recourir au secteur privé pour octroyer ses services et pour mettre en œuvre une politique+ Les coûts de transaction seront minimisés lorsque les deux entités économiques s'unissent dans la même organisation.
TAYLORISME	Si l'on maîtrise un certain nombre de techniques et de règles relatives aux problèmes de l'administration du personnel, les difficultés rencontrées dans la direction des travailleurs seront résolues. Cela suppose une Organisation Scientifique du Travail (OST) + rémunération à la performance = volonté de mettre de l'ordre dans les organisations publiques par l'établissement de règles strictes
FAYOLISME	* Le remède des vices qui existent dans la plupart des services publics tient à une bonne administration, un bon dirigeant, et de bons outils administratifs. * Principes formulés pour une bonne administration des services publics : unité de commandement ; autorité; unité de direction; clarté; rémunération équitable ; équité ; stabilité du personnel ; division du travail et de spécialisation ; délégation ; discipline.
THEORIE SOCIO-ECONOMIQUE DES ORGANISATIONS	* La performance des organisations publiques est affectée par des « coûts cachés » qui diminuent la qualité des prestations de services publics. * La conversion de ces coûts cachés en valeur ajoutée nécessite l'amélioration de l'ensemble des structures et le développement des compétences des fonctionnaires de l'organisation publique, qui sont les initiateurs de la qualité des services publics, via plusieurs outils.
THEORIE SOCIO-CULTURELLE DU MANAGEMENT	* La gestion des différents départements des organisations publiques, y compris la GRH, dépendra du développement du pays, et de la culture nationale dominante au sein desdites organisations. * Les facteurs culturels expliqueront l'acceptation ou le refus de toute nouvelle pratique qui pourra changer le mode de gestion adopté dans les organisations publiques.

Source : Conçu par l'auteur

En bref, dans la mesure où notre recherche se situe dans le domaine des sciences de gestion. Il nous semble qu'elle se positionne de plus dans le cadre de la théorie socio-économique des organisations et de l'approche socioculturelle de l'administration. Cependant, et à cause de cette thématique du nouveau management public qui est si pluridisciplinaire, cet ancrage nous n'a pas empêché de présenter les autres soubassements théoriques appartenant à d'autres corps théoriques qui relèvent du management public – champ scientifique légitime du management des unités publiques – et même qui relèvent des sciences économiques.

Synthèse N°2: Synthèse de la deuxième section du chapitre I

*Cette deuxième section au contenu théorique a présenté les différentes théories qui expliquent les fondements du NMP. Nous avons explicité que le NMP est nourri par plusieurs courants théoriques. Le choix d'un cadre théorique adéquat dépendra de la piste de recherche étudiée. Raison pour laquelle nous avons essayé de situer notre thématique dans les différents soubassements théoriques exposés afin de choisir la théorie la plus appropriée à notre étude. Ainsi, à l'issue de cette section, nous avons pu tirer plusieurs avancées de ces théories : Les administrations publiques se préoccupent de leurs fonctionnaires qui de leur tour cherchent à maximiser le budget accordé à leur département et bénéficier des chances de promotion (**théorie du public Choice**) + les services publics doivent être orientés vers l'efficacité et la performance imposée par le NMP et modifier les systèmes de rémunération en vigueur au sein des administrations publiques selon un schéma incitatif (**théorie principal-agent**) + L'administration publique doit recourir au secteur privé et s'inspirer de leurs modèles pour réduire les coûts de transaction (**théorie des coûts de transaction**) + mettre de l'ordre dans les organisations publiques via une OST avec une rémunération à la performance ; remédier aux vices qui existent dans les services publics par une bonne administration, un bon dirigeant, de bons outils administratifs et une rémunération équitable (**Taylorisme et Fayolisme**)+ Développer les compétences des fonctionnaires de l'organisation publique pour améliorer la qualité des services publics via plusieurs outils socio-économiques (**Théorie socio-économique des organisations**) + l'acceptation ou le refus de toute nouvelle pratique ou nouveau dispositif de gestion qui pourra changer le mode de gestion adopté dans les organisations publiques dépend des facteurs culturels dominants dans le pays récepteur (**théorie socioculturelle du management**) ->Nous avons souligné enfin que notre problématique de thèse semble s'inscrire plutôt dans le cadre de la théorie socio-économique et l'approche socioculturelle de l'organisation publique, cependant, nous allons nous référer également à l'ensemble des théories précitées pour commenter nos propos.*

Après avoir exposé les théories de référence en matière du NMP, nous détaillerons dans le paragraphe suivant les principes phares de l'application pratique du NMP dans les organisations publiques.

III. NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC : PRINCIPES MANAGERIAUX ET MISE EN APPLICATION

L'aperçu historique sur l'émergence du nouveau management public ainsi que ses différents soubassements théoriques ont été déjà présentés. Le but de cette troisième section est de présenter les principes managériaux du nouveau management public **(1)** ainsi que l'application du NMP dans les organisations publiques **(2).**

1) Principes et valeurs du nouveau management public

Avant de détailler les principes généraux de cette nouvelle façon de manager les organisations publiques, nous recenserons au préalable les principales définitions du nouveau management public. L'absence de définition claire et consensuelle de ce concept impose cet inventaire.

1.1. Nouveau management public : Définition

Le nouveau management public (NMP) est défini comme un mouvement international de réformes des organisations publiques qui vise une augmentation de leur efficacité et de leur reddition de comptes à l'aide de méthodes de gestion empruntées aux entreprises privées. Cependant, la littérature nous montre qu'il n'existe pas une définition univoque du (NPM) faisant consensus dans les milieux académiques.

En effet, et comme l'a précisé Pollitt (2001), le NMP n'est pas un ensemble cohérent d'idées et d'outils, mais il change constamment d'apparences pour se fondre dans les différents contextes (Pollitt, 2001 ; cité par Damaj, 2013). Cette définition rejoint les avancées de la théorie socioculturelle explicitée dans la section précédente et qui a avancé une série des facteurs culturels et contextuels rattachés au pays récepteur et qui impactent l'acceptation ou le refus des nouvelles pratiques imposées par le NMP. Ce qui explique le recours d'un bon de chercheur à cette dimension culturelle.

Mise à part ces éléments contextuels, une définition du NPM officielle et unique s'avère difficile dans la mesure où le concept regroupe un éventail large et disparate de réformes des administrations publiques. Bezes, (2005) décrit ainsi le nouveau management public comme un « *ensemble hétérogène d'axiomes tirés de théories économiques, de prescriptions issues des savoirs de management, de descriptions de pratiques expérimentées dans des réformes (notamment dans les pays anglosaxons) et de systématisations produites par des organismes comme l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Économique)* ». Du coup, les différentes réformes s'inscrivant dans le paradigme du nouveau management public sont appliquées de manière inégale par les différents États, ce qui empêche de penser le NMP comme un programme universel de réformes.

Il s'agit donc d'un concept ambigu qu'il nous a été difficile de l'attribuer à un seul auteur. Toutefois, notre lecture nous a permis de sélectionner quelques définitions proposées par quelques auteurs, et qui nous ont semblé en adéquation avec les objectifs de notre travail. Ainsi, le NMP est souvent défini comme étant un modèle basé sur le marché qui vise l'amélioration de l'efficacité des administrations en empruntant des techniques de gestion des performances et de motivation du secteur privé. C'est ce qui a été précisé par Box et al (2001), en avançant que « *this market-based model includes the familiar elements of shrinking government and making administration more efficient through use of private sector performance management*

and motivation techniques»[25]. De la même manière, Balfour et al (2000) ont précisé que «*most governmental organizations in the U.S. at the federal, state, and local levels have been expected to reinvent or reengineer themselves following private sector or market-based models for reform.* »[26]. Le point commun de ces définitions est le passage d'une logique « traditionnelle » de l'administration publique, à une nouvelle logique de management fondée sur les méthodes employées dans le secteur privé.

Toutefois, il s'avère que pour quelques auteurs, cette adoption par la sphère publique d'instruments issus de la pratique des entreprises privées doit s'effectuer avec une-non-performativité des outils de gestion sur la décision comme hypothèse. Par exemple, Bartoli (1997) présente le NMP comme un « *ensemble des processus de finalisation, d'organisation, d'animation et de contrôle des organisations publiques visant à développer leurs performances générales et à piloter leur évolution dans le respect de leur vocation* » (Bartoli, 2001 ; cité par Damaj, 2013). A part la question de la performance, cette définition a mis la lumière sur la nécessité de respecter la vocation des organisations publiques. Autrement dit, selon ces dernières définitions, le NMP se traduit par la mise en place dans la sphère publique de règles et de processus de gestion issus de la sphère privée, et cette mise en œuvre est présentée comme étant neutre sur la conception et la finalité des politiques publiques.

Donc, le NMP repose sur un ensemble de prescriptions consistant d'une part à réduire le périmètre des activités directement prises en charge par les personnes publiques (privatisations, partenariats public-privé, dévolution de certaines responsabilités à des agences indépendantes) et d'autre part, à introduire des mécanismes de gouvernance et de gestion issus des entreprises privées au sein de la sphère publique (responsabilisation des agents, évaluation à partir des résultats , obligation de rendre des comptes, adoptions de normes comptables privées). Celles-ci décrivent un cadre cohérent porteur d'un nouveau modèle d'action publique qui s'oppose à celui de la bureaucratie wébérienne classique (Andriantsara et Gagné, 2021 ; Amar et Berthier, 2007, cités par Ientile-Yalenios et al. 2016). Dans ce sens, le tableau ci-dessous nous permettra de mieux appréhender le concept du NMP et de différencier son modèle de la bureaucratie Wébérienne. Ainsi, à la lecture dudit tableau, la bureaucratie Wébérienne semble manquer de souplesse, tandis que la conception décentralisée, issue du NMP, permet aux structures de se développer en autonomie, en flexibilité et en réactivité.

[25]Box, Richard C., Gary S. Marshall, B. J. Reed et Christine M. Reed. 2001. «New Public Management and Substantive Democracy ».Public Administration Review, vol. 61, no 5, p.611

[26]Balfour, Danny L. et Joseph W. Grubbs. 2000. « Character, Corrosion and the Civil Servant: The Human Consequences of Globalization and the New Public Management ». Administrative Theory & Praxis, vol. 22, no 3, p.575

Tableau N°5: Comparaison entre le modèle classique de l'administration wébérienne et le modèle du nouveau management public

	Modèle classique de l'administration wébérienne	Modèle du Nouveau Management Public
Objectifs *	Respecter les règles et les procédures	Atteindre les résultats, satisfaire le client
Organisation*	Centralisée (hiérarchie fonctionnelle, structure pyramidale)	Décentralisée (délégation de compétences, structuration en réseau, gouvernance)
Partage des responsabilités politiciens / Administrateurs*	Confus	Clair
Exécution des tâches*	Division, Parcellisation, Spécialisation	Autonomie
Recrutement*	Concours	Contrats
Promotion*	Avancement à l'ancienneté, pas de favoritisme	Avancement au mérite, à la responsabilité et à la performance
Contrôle*	Indicateurs de suivi	Indicateurs de performance
Type de Budget*	Axé sur les moyens	Axé sur les objectifs
Définition et mise en œuvre des politiques publiques**	Séparation	Intégration
Principes directeurs**	Conformité à la Loi	Respect de l'esprit de la Loi
Exercice de la discrétion**	Dans la limite des règles	Contrôlée ex post
Critère d'évaluation**	OUTPUT	OUTCOME
Rôle des citoyens dans les politiques publiques**	Aucune interférence	Participation / coproduction

Source :* (Amar & Berthier, 2007, cités par Ientile-Yalenios et al. 2016) et (Bougon, 2007, cité par Marty, 2011)**

En somme, et à la lumière de cette énumération sommaire de quelques tentatives de définition du nouveau management public, nous pouvons présenter le NMP comme un mouvement international de réformes des administrations publiques visant une augmentation de leur efficacité et de leur performance grâce à l'adoption de certaines méthodes de gestion développées dans le secteur privé. En revanche, le NMP est caractérisé par plusieurs principes et valeurs qu'il faut respecter et que nous tenterons de présenter dans le paragraphe suivant.

1.2. Nouveau management public : principes et valeurs

Les définitions avancées dans le paragraphe précédent prouvent la variété des champs que couvre le NMP. Raison pour laquelle, nous avons trouvé nécessaire de recenser dans ce passage les principes centraux du NPM. Cette mise à plat nous rappellera sans doute les développements qui concluaient les sections précédentes.

Le principe fameux du NMP s'attache à la mobilisation des méthodes de management éprouvées dans le secteur privé en abandonnant l'éthique traditionnelle (d'obéissance

hiérarchique rigide) au profit d'une plus grande flexibilité, et de l'incitation à l'engagement personnel des agents. Parmi les autres principes qui fondent le NMP, il s'agit de désagréger les organisations publiques en unités entrepreneuriales, et à remplacer des structures traditionnelles, hautement hiérarchiques par des systèmes de gouvernance décentralisés, ceci est possible via la décomposition des grandes organisations publiques en unités gérées séparément avec une grande autonomie de gestion et d'action où les choix budgétaires relatifs aux services rendus sont pris au plus près des bénéficiaires. Un autre principe du NMP prétend de favoriser une plus grande compétition au sein de l'organisation publique en mettant en concurrence les organisations publiques, et privées et en introduisant la concurrence entre les organisations publiques elles-mêmes. L'objectif est de soutenir l'efficience des services gérés en régie publique et les permettre de répondre - systématiquement, rapidement et au moindre coût- aux changements exogènes et enjeux divers (PUMA[27], cité par Guenoun, 2010).

Ces principes mettent en avant également un ensemble de valeurs. Dans ce cadre, Hood (1991) avance que le secteur public doit se préserver sa force, sa continuité et son adaptabilité. Aussi, l'administration publique doit chercher à être honnête, intègre et équitable et doit tenter de limiter la prévarication, le favoritisme et les abus possibles des fonctionnaires, et doit publier des rapports d'activités accessibles à tous et par des règles déontologiques. La recherche de la performance fait aussi partie du registre de valeurs. Le NPM doit chercher dans ce cadre principalement à réduire les coûts, intensifier la productivité et restructurer l'administration.

A la lumière de ces valeurs, les dispositifs mis en œuvre dans le cadre des réformes NPM risquent d'affaiblir ces valeurs. Cela nous renvoie à la définition de (Bartoli, *2001)* évoqué précédemment et qui a rappelé la nécessité de respecter les vocations traditionnelles du secteur public. Ce qui rend la transposition des méthodes adoptées dans le secteur privé dans le secteur public non si aisée que l'on croyait.

De ces principes et valeurs émanent les actions qui s'inscrivent dans le champ du NMP, soit les attributs rattachés systématiquement au NMP. En effet, mise à part les réflexions développées ci-dessus, il est à signaler que la mise en application du NMP dans les organisations publiques implique de nombreuses actions qui seront exposées dans le paragraphe suivant.

[27]Comité se consacrant depuis 1990 à la diffusion insistante de standards de gouvernance et de management en matière de management public. PUMA s'est consacré à la diffusion de bonnes pratiques en partie pour échapper à deux positionnements institutionnels qui lui étaient interdits ou difficiles d'atteindre : distribuer des fonds pour aider à la modernisation du service public, élaborer des politiques engageant les pays membres.

2) Application du nouveau management public dans les organisations publiques

Gruening (2001) a déjà énuméré les actions qui s'inscrivent dans le champ du NMP en repérant les caractéristiques communes aux réformes labellisées « NPM » et qui sont présentés ci-dessous.

Tableau N° 6 : Actions qui s'inscrivent dans le champ du NPM

Les coupes budgétaires
La privatisation
La séparation des fonctions de financement et de production
La délégation/ externalisation
La tarification des prestations à l'usager
Le traitement individualisé des usagers
La valorisation de la compétition
L'autonomie de gestion
La séparation du politique et de l'administration
La redevabilité fondée sur la performance
La mesure de performance
La décentralisation
Mise en place de dispositifs de planification stratégique.
Modification du style de management
Un usage plus intensif des technologies de l'information.

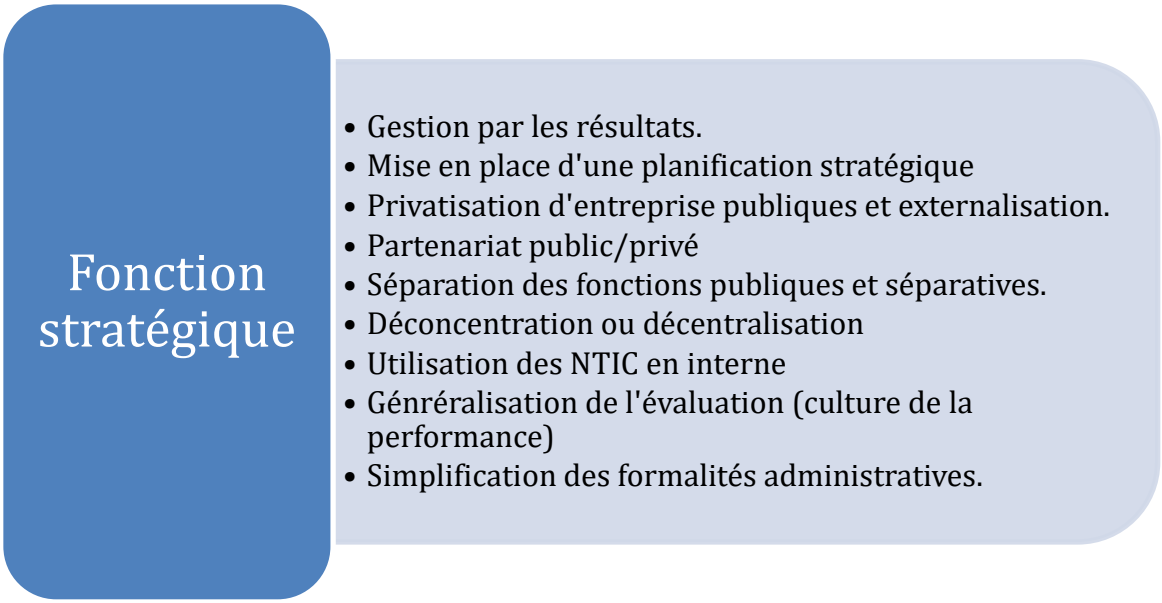
Source : Adapté à partir de Guenoun, 2010 (Gruening, 2001, cité par Guenoun, 2010)

Faisant suite à la liste ci-dessus, et comme nous l'avons précisé dans pas mal d'occasion, le NMP est transdisciplinaire, touchant à la fois les fonctions stratégiques, de finance, de marketing et de ressources humaines. Pour chaque fonction, sont associées un ensemble des actions.

2.1. La fonction stratégique

La mise en place du NPM implique un changement dans la structure interne et externe des organisations publiques. Sur ces deux types de structures, des actions correctives ont été menées. La première concerne le retrait progressif de l'État en déléguant des missions considérées comme annexes aux organisations privées. Ceci se veut comme objectif d'améliorer la productivité des organisations publiques, de les mettre en concurrence, et d'améliorer la qualité du service public grâce à une plus grande compétence des acteurs.

Schéma N° 1 : Actions s'inscrivant dans le champ du NMP pour la fonction stratégique



Source : Adapté à partir de Damaj (2013)

La décentralisation du pouvoir est une autre action corrective nécessaire pour la mise en application du NPM. Ainsi, la décentralisation se manifeste par un éclatement des organigrammes en unités autonomes, ayant à leur tête un responsable hiérarchique qui rend directement des comptes à une personne de référence et aux usagers. Cette action corrective permet d'assurer la proximité entre les gestionnaires et les missions à accomplir, mais aussi une baisse des coûts et une meilleure gestion.

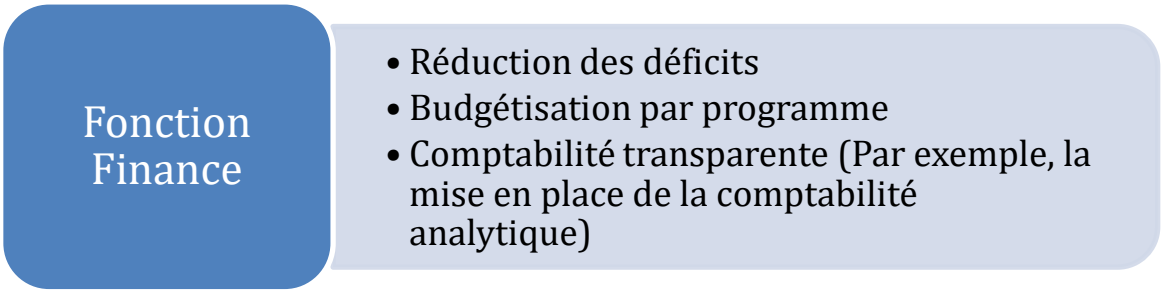
La mise en application du NPM intègre également les nouvelles technologies qui s'émergent avec le temps à l'instar des réseaux des NTIC ; qui ont rendu le décloisonnement des services publics plus aisé et qui ont facilité plusieurs tâches administratives[28].

2.2. La fonction Finance

A travers la mise en place du NPM, l'État souhaite en premier lieu réduire le déficit de sa dette publique. Pour faire, l'utilisation du tableau de bord dans les organisations publiques permet de contrôler sa performance en se basant sur de nombreux critères à l'instar de la minimisation des coûts, la qualité du service public ou la satisfaction des citoyens.

[28]Gain de temps, fiabilité de l'information, archivage moins volumineux.

Schéma N° 2 : Actions s'inscrivant dans le champ du NMP pour la fonction finance



Source : Adapté à partir de K. Damaj (2013)

Ces nouvelles actions, imposées par le NMP, permettront à l'Etat de mettre en place un système du contrôle de gestion pour justifier ses actes auprès des usagers, ce qui renforcera la transparence de ses organisations.

2.3. La fonction Marketing

L'aspect Marketing constitue aussi un élément essentiel pour appliquer les prescriptions du NPM. Nous parlerons dans ce cas d'un Marketing public qui peut se manifester dans la multiplication des enquêtes et des sondages auprès des usagers.

Schéma N° 3 : Actions s'inscrivant dans le champ du NMP pour la fonction Marketing

Source : Adapté à partir de Damaj (2013)

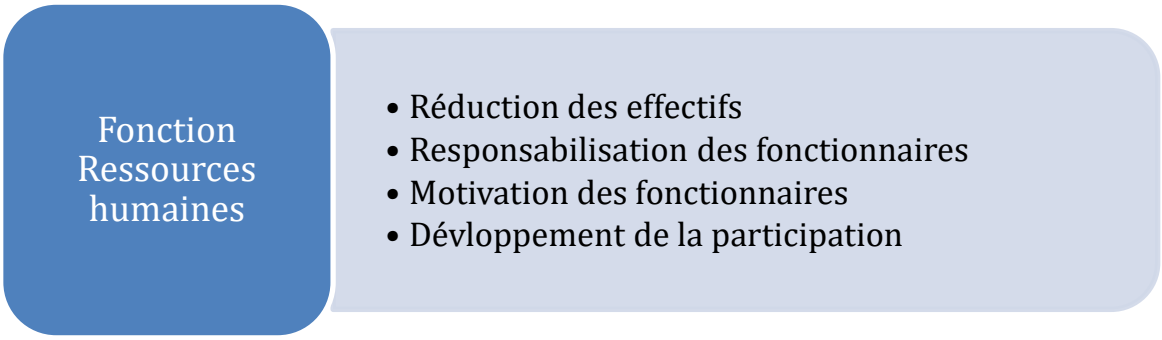
L'utilisation des NTIC servira les usagers afin qu'ils puissent avoir accès à un large éventail d'informations relatives à la gestion de l'État via internet et médias.

2.4. La fonction Ressources humaines

Afin de réduire les coûts, et d'augmenter la performance, la productivité ainsi que la qualité des services publics, le nouveau management public apporte comme solution de réduire les effectifs en termes des ressources humaines avec l'adoption d'une réelle politique de motivation en s'inspirant des modèles réussis et des techniques utilisées dans le secteur privé à l'instar de l'individualisation des rémunérations, et des primes au rendement. S'ajoute à cela la

prise en compte de la participation de l'ensemble des acteurs dans l'élaboration des outils de la prise de décisions.

Schéma N° 4 : Actions s'inscrivant dans le champ du NMP pour la fonction des ressources humaines



Source : Adapté à partir de Damaj (2013)

Faisant suite à ces actions correctives, il s'avère que le NPM propose un ensemble de dispositifs qui impactent la structure des organisations publiques et ses différentes fonctions : stratégique, financière, de Marketing, et des ressources humaines.

Le NMP introduit dans la sphère publique de nouveaux instruments de gestion qui instaurent une logique de marché dans les relations entre entités publiques, ce qui risque d'affecter l'esprit des politiques publiques, d'entraîner une désagrégation des principes d'un service public unifié, et de substituer la logique managériale à l'esprit de service public (Terry, 1993, cité par Marty, 2011). Quoiqu'il soit, la mise en œuvre du NMP, va induire de nets bouleversements non seulement au sein de la sphère publique mais aussi sur les principes constitutifs des modèles de fonction publique. Il va s'agir en effet d'abandonner des fonctions jusqu'ici réalisées en régie et développer des nouvelles pratiques. Il faudra alors trouver des outils de gestion permettant de mettre en œuvre ces pratiques d'une manière réussie.

Nous nous permettons de mentionner ainsi que ce sont les actions correctives attachées à la fonction des ressources humaines qui s'inscrivent dans le champ du NMP qui nous intéresse dans la présente thèse, raison pour laquelle nous dédierons tout un chapitre pour présenter ce volet des ressources humaines **(chapitre 2).**

Synthèse N°3 : Synthèse de la troisième section du chapitre I

Cette section a recensé tout d'abord les principales définitions du NMP. Nous avons vu qu'il n'existe pas une définition univoque du NPM faisant consensus dans les milieux académiques puisqu'il regroupe un éventail large de réformes des administrations publiques, et que les définitions du concept du NMP changent constamment d'apparences pour se fondre dans les différents contextes. Toutefois, le concept est souvent défini comme étant un nouveau modèle visant l'augmentation de l'efficacité des administrations publiques et leur performance grâce à l'adoption de certaines méthodes de gestion développées dans le secteur privé. Ce qui éclaire les principes fondamentaux du NMP : mobiliser des méthodes de management éprouvées dans le secteur privé + abandonner l'éthique traditionnelle + remplacer des structures hiérarchiques par des systèmes de gouvernance décentralisées + mettre en concurrence les organisations publiques et privées et entre les organisations publiques elles-mêmes .Ces principes mettent en avant également un ensemble de valeurs : préservation de la force, et de la continuité du secteur public + honnêteté et intégrité + limitation de la prévarication, du favoritisme et des abus des fonctionnaires + publication des rapports d'activité. Les dispositifs mis en œuvre dans le cadre des réformes NPM risquent d'affaiblir ces valeurs. Ce qui rend la transposition des méthodes adoptées par le secteur privé dans le secteur public non aisée. Enfin, nous avons montré dans cette section que le NMP est transdisciplinaire, touchant à la fois les fonctions stratégiques, de finance, de marketing et de ressources humaines. Et enfin, nous avons précisé que ce sont les actions correctives attachées à la fonction des ressources humaines qui nous intéresse dans la présente thèse, et qui constitueront le second chapitre.

CONCLUSION

Ce premier chapitre au contenu théorique et conceptuel ambitionnait de présenter un état d'art sur le nouveau management public et de fournir un cadre théorique et conceptuel adéquat dans lequel se situent nos différentes analyses et réflexions. Tout d'abord, notre lecture des différentes approches mobilisées pour définir le secteur public nous a permis de distinguer les établissements appartenant au secteur privé de ceux appartenant au secteur public, d'énumérer les différents organismes qui composent le secteur public Marocain, et de limiter notre travail aux entités des « ministères ». Ensuite, le panorama descriptif que nous avons dressé pour parler du passage d'un modèle traditionnel de l'administration publique au nouveau management public, nous a renvoyé à constater que les facteurs d'émergence de ce nouveau courant diffèrent selon les contextes, et qu'avec la globalisation, la concurrence intensive, et les demandes des usagers des biens et de services publics de qualité, les pouvoirs publics, actuellement, sont interpellés d'introduire des nouvelles méthodes de management pour moderniser leurs établissements.

Notre motivation de hisser à un niveau scientifique et de placer notre problématique dans un cadre théorique adéquat nous a entraînés ensuite à énumérer les différentes théories qui expliquent les fondements du NMP. Ainsi, le soubassement théorique présenté nous a renseignés que, du côté de la théorie du public choice, les fonctionnaires semblent chercher à

maximiser le budget accordé à leur département et bénéficier des chances de promotion. Du côté de la théorie principal-agent, les services publics sont incités à modifier les systèmes de rémunération en vigueur au sein des administrations publiques afin d'augmenter leur efficacité et performance. De leurs parts, les défenseurs de la théorie des coûts de transaction appuient l'idée selon laquelle l'administration publique doit recourir au secteur privé et s'inspirer de leurs modèles pour octroyer ses services et réduire les coûts de transaction. Dans une autre perspective plus managériale, le fayolisme qui a basculé les apports du Taylorisme revendique de remédier aux vices qui existent dans les services publics par une bonne administration, un bon dirigeant, de bons outils administratifs et une rémunération équitable.

Ces théories nous seront très utiles pour expliquer quelques aspects du NMP. Cependant, et dans la panoplie des théories des sciences de gestion, d'autres théories nous semblent plus adéquates avec notre étude et qui nous épauleront dans la compréhension de nos préoccupations. D'une part, il y a la théorie socio-économique des organisations selon laquelle le développement des compétences des fonctionnaires de l'organisation publique permet d'améliorer la qualité des services publics via plusieurs outils socio-économiques, et d'autre part, il y a la théorie socioculturelle du management selon laquelle l'acceptation ou le refus de toute nouvelle pratique ou nouveau dispositif de gestion qui pourra changer le mode de gestion adopté dans les organisations publiques dépendent des facteurs culturels dominants dans le pays récepteur. Conséquemment, ces théories nous seront de grande valeur pour comprendre la mise en place d'un nouveau dispositif dans les administrations publiques, et constituent de ce fait un cadre théorique adéquat de notre thèse. De surcroît, mise à part ses valeurs pour comprendre les problématiques liées à la mise en place d'un nouveau chantier rapporté par le NMP dans les entités publiques, le recours à ces théories comme cadre théorique de référence pour notre thèse réside dans le fait qu'une bonne partie des travaux que nous avons consultés s'inscrit dans l'une ou dans l'autre des théories évoquées.

Du point de vue conceptuel, nous avons essayé dans ce premier chapitre à recenser les principales définitions du NMP. Ce recensement nous a renvoyé à constater la complexité qui contourne tout essai de définition du concept du NMP à cause notamment de sa dépendance des éléments contextuels et d'un éventail large de réformes des administrations publiques. Sachant que cette thèse ne cherche pas à approfondir ce concept, nous nous sommes parvenu à travers les différentes définitions proposées par un bon d'auteur, à choisir celles qui nous ont semblé compatibles avec nos objectifs. Ainsi, le nouveau management public sera défini comme étant un nouveau modèle visant l'augmentation de l'efficacité des administrations publiques et leur

performance grâce à l'adoption de certaines méthodes de gestion développées dans le secteur privé.

Tout compte fait, nous avons pu – grâce à un inventaire sommaire des différentes tentatives de définition - dégager les principes fondamentaux du NMP qui se manifestent nettement dans la mobilisation des méthodes de management éprouvées dans le secteur privé, l'abandon de l'éthique traditionnelle, le remplacement des structures hiérarchiques par des systèmes de gouvernance décentralisés, et la mise en concurrence des organisations publiques et privées. Cet inventaire nous a permis également de mettre en avant un ensemble de valeurs que le secteur public doit préserver. Il s'agit essentiellement de la préservation de la force, et de la continuité du secteur public ; du respect des principes de l'honnêteté et d'intégrité ; de la lutte contre la prévarication, le favoritisme et des abus des fonctionnaires ; et de la publication des rapports d'activité. Les dispositifs mis en œuvre dans le cadre des réformes NPM risquent d'affaiblir ces valeurs, et rendent la transposition des méthodes adoptées par le secteur privé dans le secteur public non-aisée.

Ce bilan, dressé dans le cadre de ce premier chapitre, nous a enfin éclairés sur la mise en application du NMP dans les organisations publiques. En effet, le NMP suppose de valoriser les notions de résultat, de performance, de compétence ou de participation et a des implications dans les domaines de la stratégie, des finances, du marketing ou des ressources humaines. En matière de gestion des ressources humaines, le NMP met en exergue la responsabilisation, la polyvalence, et la capacité d'innovation du personnel de la fonction publique. Le chapitre suivant a ainsi pour ambition de poursuivre le débat en s'attachant à cette dimension des ressources humaines qui nous intéresse dans la présente thèse.

CHAPITRE II : LA GESTION PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES COMME APPLICATION DES PRESCRIPTIONS DU NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC

INTRODUCTION

Lors du chapitre précédant, nous avons précisé que ce sont les actions correctives rattachées à la fonction des ressources humaines qui nous intéresse de plus. Dès lors, le présent chapitre se veut comme objectif principal de détailler cette dimension humaine en nous concentrant de près sur l'outil de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) comme application des prescriptions du nouveau Management public.

En effet, il est évident qu'avec la mondialisation, l'évolution accélérée des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), et l'émergence de l'économie basée sur les connaissances, le capital humain s'est imposé comme un moteur déterminant de la croissance des économies. Les entreprises privées ont depuis longtemps adopté des démarches pour gérer leur capital humain et développer leurs compétences afin d'améliorer leurs performances et compétitivités. De leur côté, les gouvernements réalisent de plus en plus aujourd'hui l'importance de la gestion des compétences dans l'amélioration de la qualité des services offerts aux citoyens. Ainsi, ce second chapitre sera consacré exclusivement à la GPEC et son application dans la sphère publique.

De ce fait, nous éluciderons dans une première section les points d'intersection entre la GRH et la GPEC. Ainsi, et puisque la GPEC permet de mettre en œuvre les orientations des politiques RH dans une organisation en cohérence avec sa stratégie, les termes Politique et stratégie seront clarifiés ainsi que le concept de la GSRH qui adopte une approche prospective relative au capital humain d'une organisation. Plusieurs approches et modèles stratégiques seront détaillés avec la forme de l'organisation qui correspond à chaque modèle. Ces réflexions nous permettrons ensuite de présenter l'outil de la GPEC, son émergence, son importance ; ses avantages ; et ses concepts clés. L'utilité de la mise en œuvre de cette pratique pivot de la GRH dans toute forme d'organisation sera aussi détaillé dans cette section **(I).** Ensuite, les modèles de la mise en œuvre de la démarche GPEC seront élucidés avec les six étapes proposées par le modèle de Citeau (2010). Cette mise à plat nous permettra de présenter les différents outils d'observation, de simulation, d'analyse et de suivi, permettant de concrétiser les plans d'actions. Dans ce cadre, la pyramide des âges, la pyramide de l'ancienneté, la cartographie des emplois, le référentiel des compétences, l'évaluation des compétences, l'entretien d'évaluation

seront successivement détaillés **(II).** Ces différentes réflexions seront poursuivies dans la troisième section mais en se concentrant notamment sur la GPEC dans la sphère publique. Dans cette perspective, une définition claire des fonctionnaires statutaires sera discutée, le SGFP et ses amendements seront présentés, et les différentes critiques adressées aux méthodes traditionnelles de la GRH dans le secteur public seront exposées. Ces éléments justifieront la nécessité de passer d'une gestion par statut à une GRH modernisée et professionnelle ; d'une gestion de masse à une gestion individuelle, et d'une gestion basée sur les qualifications à une gestion basée sur les « compétences ». Une discussion riche sera menée en présentant les différentes approches et analyses, pour présenter enfin les étapes, outils de la mise en œuvre de la démarche GPEC dans le secteur public (**III**)

I. LA GESTION PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES AU REGARD DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Il nous semble important de préciser la littérature qui s'intéresse à la GRH au sens large et à son historique. Pour faire, nous étudierons dans un premier temps la progression de la GRH, pour pouvoir comprendre comment elle constitue un terrain de genèse de la GPEC d'entreprise d'une part, et de la GPEC élargie au secteur public, d'autre part.

1) La gestion des ressources humaines

Se préoccuper de la GPEC nécessite de s'interroger sur la GRH en tant que son terrain de germination, raison pour laquelle nous restituerons dans ce paragraphe la GPEC dans le contexte général de la GRH.

1.1. Politique des ressources humaines

En effet, tout employeur privé ou public, dans le cadre d'une réponse à un besoin, a recours à la RH pour fabriquer un produit ou offrir une prestation de service. Donc, gérer les RH, c'est reconnaître que les humains disposent des ressources qu'il faut savoir développer. Ainsi, chaque organisation formule sa politique RH, soit, l'ensemble des valeurs et des énoncés généraux qui servent à canaliser la réflexion de l'action dans le processus de prise de décision, et qui reflète la réflexion de la Direction Générale vis-à-vis des orientations de l'organisation. Cet aspect politique joue un rôle important d'autant plus que les ressources sont limitées, les buts sont complexes, les décisions sont ambigües, la technologie et l'environnement sont complexes, et le changement est important (Miles, cité par Balafrej, 2017).

De cette politique générale de l'organisation découle la politique RH qui permet de cadrer le management du capital humain d'une organisation, avec ses directives générales. De ce fait, la politique RH peut être formalisée par un ensemble de règles, de procédures et d'outils. Toutefois, la vision du dirigeant traduite dans sa politique RH n'est pas toujours concrétisée en actions[29], mais elle sert à orienter l'action.

Ainsi, la politique RH se présente généralement sous forme d'un document écrit qui concerne la manière dont la DRH souhaite gérer les RH de l'organisation et aborde de nombreux sujets : le recrutement et la sélection ; l'intégration des minorités ; la gestion participative ; la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ; la gestion des carrières ; la formation professionnelle, l'évaluation ; la santé au travail ; la communication interne ; les relations sociales ; et la gestion des conflits (Louarn Jean-Yves, 2008, cités par Balafrej, 2017). Donc, la politique RH reflète la vision et les orientations[30] de la DRH au niveau de l'ensemble des sujets cités ci-dessus. Cependant, elle s'arrête au niveau de l'expression des orientations, sans clarifier la manière par laquelle cette orientation devrait se concrétiser.

1.2. Stratégie des ressources humaines

Un autre concept qui s'inspire de la politique et qui demeure intimement lié au concept de GRH est la stratégie. Ainsi, la stratégie représente un choix décisionnel qui engage l'avenir de l'organisation. Elle est de ce fait importante dans la mesure où la réussite de toute démarche de l'organisation et l'atteinte de ses objectifs globaux ne pourrai avoir lieux sans guide à la pensée et aux actions à mener.

En fait, la stratégie pour une entreprise devra prendre en considération les différents aléas externes qui peuvent entraver l'atteinte des objectifs préalablement fixés. Il s'agit d'une composante intégrant l'évolution de l'organisation en se situant par rapport à l'environnement interne, à l'environnement externe représenté par la concurrence et son évolution, puis à la conception de la stratégie via les modèles et méthodes d'analyse stratégiques et sa mise en œuvre sur le terrain (Mintzberg, cité par Balafrej, 2017).

La définition d'une stratégie s'avère donc primordial pour l'organisation, dans la mesure où, en définissant les directives selon les moyens dont elle dispose, et en prenant en considération les aléas de l'environnement, la stratégie permet de mieux se positionner dans un

[29]Il existe une grande différence entre la vision apportée quant à la gestion des ressources humaines et les actions RH menées dans ce sens.

[30]Cette orientation et vision doivent faire l'objet d'une large communication à l'ensemble du personnel afin de guider l'action des collaborateurs.

environnement concurrentiel et de pérenniser l'avenir de toute organisation. Dans ce sens, Porter et Ansoff ont développé l'outil le plus connu et utilisé dans les sciences des organisations, connu de la matrice d'analyse SWOT[31] qui permet de dresser l'état des lieux de l'organisation vis à vis de son environnement interne et externe et d'éclaircir la vision du Top Management sur ces environnements dans l'optique de recadrer l'action managériale.

Considérant l'élément humain, et de la même manière que la politique RH, la stratégie RH représente une partie intégrante de la stratégie globale de l'organisation. La stratégie des RH regroupera donc l'ensemble des moyens permettant de faire coïncider le management des RH et le contexte stratégique de l'activité économique de l'entreprise. De ce fait, une stratégie RH permet de déterminer les priorités, d'allouer les RH nécessaires et d'orienter les plans d'action RH concernant l'ensemble des collaborateurs d'une organisation. Cependant, rare sont les organismes qui adoptent une approche stratégique de la GRH (Réal Yves, Dufour Bruno cité par Balafrej, 2017).

1.3. Gestion stratégique des ressources humaines

Quant à la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH), elle se base plutôt sur la conception que sur la réalisation dans la mesure où elle consiste à adopter une approche prospective relative au capital humain d'une organisation en prenant en considération la valeur de la RH actuelle et les besoins en terme qualitatif et quantitatif relatifs à ces ressources (Le Louarn Jean-Yves, cité par Balafrej, 2017).Ainsi, la GSRH se base sur l'adaptation des outils et des actions en termes de management des RH aux besoins stratégiques de l'organisation.

Par ailleurs, trois approches en matière de GSRH peuvent être distinguées : l'approche du contenu des stratégies RH, du processus de gestion stratégique ou des conditions à remplir (Lemire Louise cité par Balafrej, 2017). En fait, l'approche « Processus » postule qu'il faut comprendre le processus de gestion pour pouvoir comprendre la GSRH. Ce processus commence par la formulation, passe par l'implantation, et se termine par l'évaluation. La formulation concerne l'articulation entre la stratégie globale de l'organisation et les pratiques RH et repose sur trois formes d'influence ; Influence à priori[32], Influence simultanée[33], et Alignement à posteriori[34]. S'agissant de l'implantation, elle est associée à la mise en œuvre de

[31][S-trengths (forces), W-eaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités), T-hreats (menaces)]

[32]Il s'agit des analyses stratégiques concernant l'évolution des marchés internes et externes, la disponibilité de la main d'œuvre et l'environnement politique qui influencent directement les décisions stratégiques

[33]Le développement de scénarios de gestion des RH influence le processus de gestion stratégique puisqu'ils permettent d'évaluer les risques et les impacts potentiels des choix stratégiques

[34] Il s'agit du degré de cohérence des pratiques RH menées avec la stratégie globale

la stratégie, ce qui entraine des transformations importantes dans la culture organisationnelle et les pratiques de gestion. Et enfin, l'évaluation des résultats des choix stratégiques RH et leurs impacts sur la performance de l'organisation via les tableaux de bord RH.

Quant à l'approche « contenu », elle se focalise davantage sur le contenu des choix stratégiques. A ce propos, la typologie la plus récente des stratégies RH est celle qui se base sur une approche à deux paramètres : la perception et la valeur accordée à la main d'œuvre qui reflète à quel point l'organisation veut développer les compétences de ses employés favorisant ainsi l'accès au marché interne et, à l'opposé, à quel point elle préfère acquérir ses RH sur le marché de travail. Le deuxième paramètre, concernant le continuum contrôle, reflète à quel degré d'autonomie l'organisation désire contrôler le comportement des collaborateurs.

Ainsi, quatre modèles des stratégies de GRH ont été présentées par Bamberger et Meshoulam**.** ***1/*** La stratégie de partenariat commitment qui semble fréquente dans les organisations dont l'environnement est turbulent et où les tâches sont difficiles à réaliser. L'organisation qui adopte cette stratégie considère sa RH comme un investissement et lui confère une grande autonomie de travail**.** ***2/***La stratégie de l'agent libre, dans ce cas, le top management fais appel à des experts qui auront pour objectif d'accompagner des changements organisationnels. ***3/*** La stratégie de contingence qui considère les RH comme un bien de consommation tout en priorisant le contrôle étroit sur les comportements et l'absence d'autonomie. En effet, les agents ont une rémunération assez importante et basée sur leur rendement au travail et l'organisation compte sur l'efficacité de sa main d'œuvre ; les processus sont définis et les agents n'ont pas de main pour modifier le processus. ***4/*** La stratégie paternaliste adoptée par les organisations qui favorisent une évolution des collaborateurs par ancienneté avec des garanties d'emploi et des avantages sociaux ; et qui offrent également des opportunités aux employés de développer leurs compétences. La main d'œuvre dans ce cas est considérée comme un actif à cause de la culture organisationnelle et le style de management paternaliste, sans pour autant bénéficier d'une autonomie dans les processus et comportements au travail.

Enfin, nous mentionnons l'approche conditions selon laquelle il est possible de décrire la GSRH en termes de conditions à élaborer et à mettre en œuvre afin que les RH deviennent un atout stratégique pour l'entreprise. Ainsi, pour être stratégiques les leaders doivent se baser sur les quatre conditions FACE - se Focaliser, Aligner, Consolider, et Evaluer[35]. Du coup, faire

[35]Se centrer sur les RH prioritaires ; Aligner les pratiques RH sur la stratégie globale de l'organisation ; Consolider les actions RH en leur donnant une cohérence ; et Evaluer les trois actions précédentes

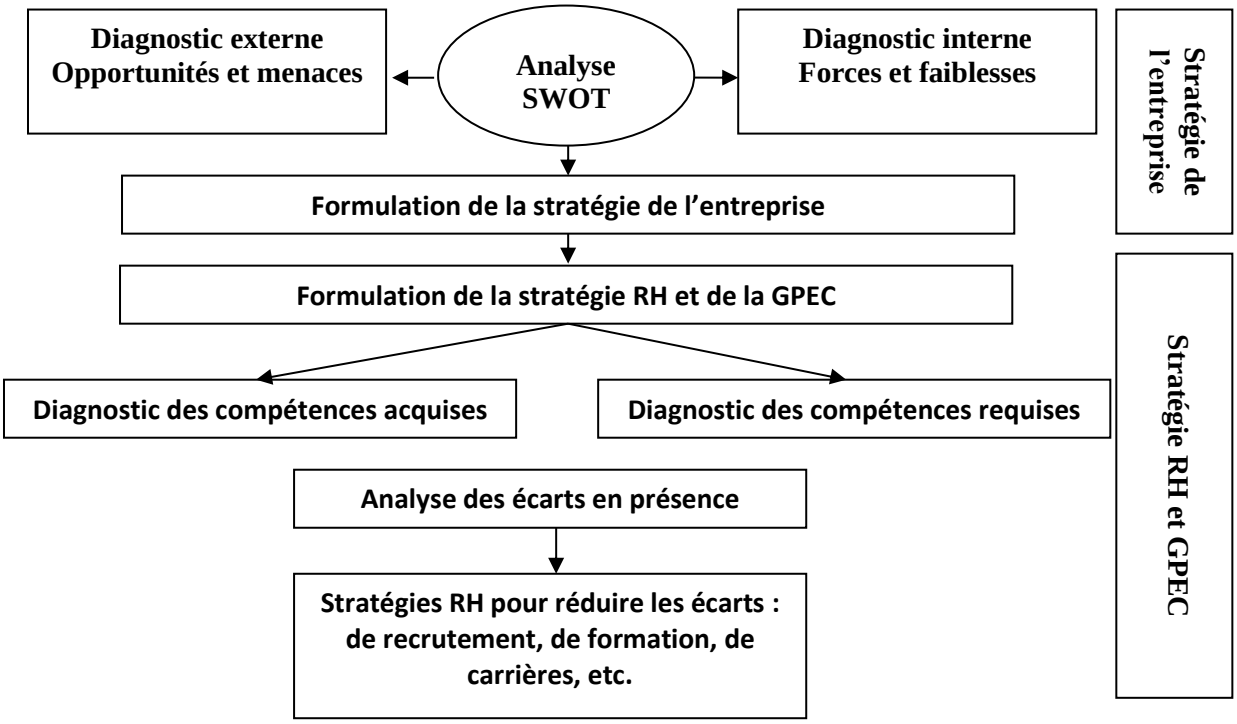
FACE représente des conditions indispensables pour que la GRH joue un rôle stratégique dans l'organisation (Gosselin, Lelouarn et Wils cité par Balafrej, 2017).

> **Ainsi**, les difficultés à trouver les qualifications nécessaires, les départs massifs à la retraire, une relève insuffisante, des coûts de mobilité et de recrutement élevés, etc. sont des problèmes qui peuvent causer l'abandon des projets en cas d'une mauvaise gestion ou planification stratégique. A cet égard, la GPEC est l'un des outils de la GRH qui est mobilisé dans les entreprises afin de mieux gérer les ressources humaines. Nous analyserons dans la sous-section suivante la GPEC comme étant un outil de la GRH.

2) La gestion prévisionnelle des emplois et compétences, un outil de la gestion des ressources humaines

La GPEC, en tant qu'outil de GRH, permet la mise en œuvre de certaines orientations des politiques RH dans les entreprises en cohérence avec la stratégie globale de celles-ci. Elle permet de ce fait, de lier entre le Management, les stratégies, l'environnement socio-économique et les employés. Le schéma suivant permet de situer la place de la GPEC par rapport à la stratégie globale de l'organisation (Thévenet Maurice et al. 2005, cité par Balafrej, 2017).

Schéma N°5 : Place de la GPEC par rapport à la stratégie globale de l'organisation



Sources : ***Thévenet Maurice et al. 2005, cité par Balafrej, 2017***

La GPEC pourrait ainsi être analysée à la lumière des défis auxquels doit faire face la GRH. Ces défis éclairent les acteurs dans la construction des outils de GPEC. Pour ces raisons, une présentation de ces défis semble justifiée.

2.1. La GPEC comme réponse aux défis de la GRH

Selon Beaupré et al. (2008), la GRH doit faire face à des enjeux démographiques à travers la préparation et la gestion de la relève. Elle doit également faire face à des exigences de productivité et de qualité des produits et services. Elle doit se préoccuper en plus du bien-être des employés en veillant à leur santé mentale, physique et psychologique. Elle joue un rôle enfin dans l'éthique et la justice organisationnelle. Et ce afin de permettre à la GRH d'attirer, de retenir et de développer le capital humain. (Beaupré et al. 2008, cité par Benjamin, 2015).

Pour Peretti (2009), huit grands défis auxquels la GRH doit faire face : Les mutations technologiques, les mutations économiques, les mutations sociologiques et la diversité, la mondialisation et l'accentuation de la concurrence, les évolutions démographiques, les partenaires sociaux, le cadre législatif et réglementaire et l'investissement social responsable. (Peretti. 2009, cité par Benjamin, 2015).

Ces défis – comme nous l'avons bien précisé ci-dessus –illuminent les acteurs dans la construction des outils de la GPEC. A cela s'ajoute la dimension gestionnaire de la GRH qui oblige à intégrer dans les différentes démarches un volet de projection vers le futur. En cela, il nous semble judicieux de réfléchir sur la dimension d'anticipation et de prévision dans la GRH et la GPEC. Nous parlerons dans ce cas de la GPEC, en tant qu'outil cohérent avec l'anticipation dans la GRH.

2.2. Dimension de l'anticipation et de la prévision dans la GPEC

En effet, la question de la prévention et de l'anticipation s'est posée dans la GRH à partir des années 1975. Avant cette date, et plus précisément, durant la période des trente glorieuses (1945-1974), les entreprises dans la plupart des pays développés, connaissaient une forte croissance économique, et les aspects prévisionnels de la GRH étaient peu sollicités. Cependant, les périodes de crises invitaient à prendre en compte la prévision et l'anticipation dans les politiques de GRH. La prévision et l'anticipation prennent ainsi tout leur sens en ces temps de crise économique dont nous sommes contemporains. Et comme le précise Peretti (2009), le court terme est une source de risque, puisqu'il ne s'inscrit pas dans une dimension

stratégique. Il rajoute qu'une gestion sans anticipation multiple les dangers et compromet la survie de l'entreprise (Peretti. 2009, cité par Benjamin, 2015).

À la suite de ces raisonnements, les politiques de formation, d'emploi, et de rémunération, etc. doivent se réfléchir dans un dynamisme de prévision et d'anticipation. Donc, l'anticipation est une démarche nécessaire quand on parle de la GRH. Il nous semble dans ce cadre essentiel d'analyser les termes qui ont une relation avec les démarches orientées vers le futur à l'instar de la prévision, l'anticipation, la prospective, la prédiction, la prévention, et la vision. (Benjamin, 2015).

En fait, l'ensemble de ces concepts sont tournés vers le futur et incitent à poser des actes pour demain. Or, dans le rapport avec le futur, il y a une part d'incertitude sur l'avenir, qui invite à adopter deux postures : Anticipation ou Prédiction (Missonnier, 2007, cité par Benjamin, 2015)**.** S'agissant de la prédiction, le terme « prédire » vient du latin et signifie « dire à l'avance », or, la question de savoir sur quoi faut-il se baser pour prédire et annoncer à l'avance ce qui arrivera est à poser. S'agissant de la vision, le visionnaire aurait dans ce cas des révélations surnaturelles lui permettant de voir ce qui adviendrait dans l'avenir. De nos jours, le champ de définition de la vision s'élargit pour devenir l'équivalent du mot « Opinion » ou « Point de vue ».

Quant à l'anticipation, « Anticiper » suppose de s'enraciner dans le passé et le présent pour essayer de décider de l'avenir. En effet, des auteurs tels que Smida et Condor (2001) définissent l'anticipation comme «le mécanisme par lequel les dirigeants collectent des informations en rapport avec leur environnement et les transforment en représentation de l'avenir » (Smida et Condor, 2001, cité par Benjamin, 2015).Dans un contexte de GRH, et selon Thamain (2009), l'anticipation peut être soit une prévision soit une prospection. L'anticipation est une prévision quand il s'agit d'une continuité (la continuité suppose la conformité par rapport au passé et/ou au présent, Missonnier, 2007, cité par Benjamin, 2015). L'anticipation est prospective quand il s'agit de rupture. À en croire Gilbert (1994), l'essence de la gestion consiste à construire demain et par conséquent, à prévoir. Parler donc de gestion prévisionnelle, serait, d'après cet auteur, un pléonasme.

En définitive, construire l'avenir passerait donc par une démarche prospective ou une démarche prévisionnelle. Selon Smida et Condor (2001), l'anticipation peut être prédictive ou descriptive. Elle est prédictive lorsque l'environnement général de fonctionnement est stable. Dans ce cas, l'anticipation n'est qu'une « extrapolation des tendances ». L'anticipation est descriptive lorsqu'elle permet la construction de scénario quant à l'avenir et permet de préparer,

les individus à faire face aux « incertitudes du lendemain » (Smida et Condor, 2001, cité par Benjamin, 2015).

Tous ces concepts représentent des réflexions générales sur le futur. Or, le courant gestionnaire nous amène à parler surtout du concept de la "prospective", puisqu'il est le plus mobilisé dans l'approche des métiers, des emplois et des compétences. En effet, et à l'instar des autres termes ci-dessus étudiés, la prospective est une démarche orientée vers l'avenir. Mais elle est opérationnalisée. Il s'agit de la réflexion sur les futurs possibles et les tendances d'évolution (Huteau Serge, 2006, cité par Balafrej, 2017). Focalisons-nous, ici, uniquement sur le niveau théorique. Sur ce point, l'objectif recherché dans les entreprises est d'interroger l'avenir, de l'étudier afin d'en dégager les solutions d'actions à mettre en place dès aujourd'hui pour le corriger si nécessaire.

Rappelons tout d'abord que la prospective est un concept multidisciplinaire, qui permet de s'ouvrir à plusieurs champs disciplinaires afin de bien étudier, de s'interroger et d'anticiper les futurs probables. Nous nous intéressons dans la présente thèse à la dimension humaine dans la prospective.

Selon Gaston Berger, la prospective consiste à « voir loin, voir large, analyser en profondeur, prendre des risques et penser à l'homme » (cité par Benjamin, 2015). Cette définition nous rappelle celle du développement durable (répondre aux besoins des hommes d'aujourd'hui sans nuire à ceux des générations futures), dans la mesure où les deux prennent en compte la dimension humaine. Biard et Roux (2003) ajoutent que la prospective cherche à intégrer dans son analyse du futur les facteurs quantitatifs, les tendances émergentes, les faits jugés « porteurs d'avenir », les effets de saturation ou de seuil, les possibilités de rupture ainsi que le jeu des acteurs. Les deux auteurs soulignent également le fait que la prospective se base sur une méthode qui détermine des scénarios susceptibles de se réaliser (cité par Balafrej, 2017).

Dans le champ de sciences de gestion, et en particulier dans le domaine de la GRH. La prospective[36] peut aider les organisations dans l'élaboration d'outils de gestion anticipée des RH tels que la GPEC. Ce concept est ainsi très valorisé pour ses rapports dans le cadre de la construction d'actions par interrogation du futur, même s'il pose de nombreuses questions méthodologiques. La prospective permet donc de structurer la réflexion et de préparer

[36]Ce concept a été utilisé dans l'esprit d'élargissement de la GPEC au territoire. Selon les chercheurs, la prospective permettra d'analyser les futurs possibles sur un territoire de façon plus élaborée car une construction de la GRH élargie au territoire est plus complexe en raison des acteurs multiples qui peuvent intervenir dans l'action et qui sont susceptibles de subir des impacts des actions qui vont être mises en place.

l'organisation aux futurs changements tout en adaptant le personnel de l'organisation aux nouvelles exigences en termes de métiers et de qualification. Dans le secteur public, la GPEC doit s''appuyer sur les orientations stratégiques de l'Etat et les priorités publiques en misant sur les évolutions des effectifs, des postes et des métiers. Sa mise en œuvre permettrait ainsi de clarifier les missions des agents, d'identifier leurs responsabilités de développer leurs compétences et d'améliorer la GRH dans son ensemble.

Après avoir passé en revue les concepts tournés vers le futur, notre étude peut désormais s'orienter vers l'évolution de la GPEC à partir de sa dimension traditionnelle jusqu'à les nouvelles variantes qu'elle connait de nos jours.

3) La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : analyses et évolutions.

L'évolution contextuelle du dispositif de la GPEC s'étend aujourd'hui de l'organisation privée à celle publique. Dans l'ordre chronologique, nous s'occuperons dans ce paragraphe de la naissance de la GPEC. En effet, le modèle de la gestion prévisionnelle des ressources, dont la GPEC, a évolué depuis les années 1960. Le tableau ci-dessous illustre l'évolution des modèles de gestion prévisionnelle des ressources humaines modélisée par Dietrich et Pigeyre, (2011).

Tableau N°7: Evolution des modèles de gestion prévisionnelle des ressources humaines[37]

	1965-1975	1980	1990	2000
Environnement	Croissance, Plein emploi	Crise de l'emploi, Licenciement	Instabilité, financiarisation et mondialisation de l'économie	Instabilité économique, mondialisation
Modèles de gestion prévisionnelle	Gestion Prévisionnelle des effectifs / des carrières	Gestion prévisionnelle des emplois	GPEC	Management des compétences, gestion de la mobilité
Outils caractéristiques	Modèles de simulation et d'optimisation + Plan individuel de carrière	Cartographies d'emploi, détection des emplois sensibles	Référentiel de compétences, entretien annuel d'appréciation	Répertoire des métiers
Acteurs	Service du personnel	Direction des ressources humaines	Direction des ressources	Direction des ressources

Source : Combinaison par l'auteur des tableaux de Dietrich et Pigeyre, (2011), cité par Benjamin, (2015) et de Peretti et Igalens, (2012), cité par Balafrej, (2017)

[37]Cette évolution historique de la GPEC explique la multiplicité de ses appellations : GPEEC (gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences), GPPEC (gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences), Gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH) et Integrated Planning of Human Capital (IPHC).

En effet, avant 1945, les employeurs s'intéressaient peu au problème de la planification des RH (PRH), dans la mesure où la MOD peu spécialisée répondait à leurs besoins. C'est à partir de la décennie 1960 que se sont développées des conceptions successives de PRH (Gilbert, 1999, cité par Obada, 2017). Généralement, les auteurs distinguent généralement quatre grandes phases :

3.1. La gestion prévisionnelle des effectifs

La gestion prévisionnelle des effectifs est apparue dans les années 60 avec l'avènement de la planification stratégique. Les outils de cette gestion ont été initiés en France par une équipe pluridisciplinaire constituée de directeurs de personnel, de psychologues, d'informaticiens et de chercheurs en modélisation relevant de l'AFCET[38] (cité par Balafrej, 2017). A cette époque, il s'agissait de diagnostiquer les forces et faiblesses de l'organisation et les opportunités et menaces de l'environnement. Pour faire, les spécialistes avaient recours à de nombreux outils informatiques dans le but de prévoir les effectifs nécessaires pour chacune des fonctions au sein de l'entreprise pour les prochaines années. Cependant, les modèles de gestion prévisionnelle des effectifs ont démontré leur limite vue que les responsables ressources humaines ne pouvaient maitriser l'outil informatique de par sa complexité.

3.2. La gestion prévisionnelle des carrières

Cette phase est apparue dans les années 70 avec le développement des théories de motivation. Il s'agit d'une approche plus centrée sur l'individu et leur rendement qui cherche à atteindre une adéquation future des individus aux emplois existants au sein de l'entreprise. Il s'agit d'ores et déjà, de prendre en considération les aspirations individuelles et les besoins de l'entreprise (Dupuich-Rabasse, 2006, cité par Balafrej, 2017).

Dans le cadre de cette approche, Jardillier étend le champ de gestion prévisionnelle aux différents champs de gestion des ressources humaines (recrutement, appréciation du potentiel, connaissance des fonctions, rémunération. Etc.). Il introduit la notion d'évaluation du potentiel des ressources humaines de l'entreprise comme base de toute approche prévisionnelle en la matière (Danvers, cité par Balafrej, 2017). Toutefois, cette approche prévisionnelle se réduisait au seul traitement des cadres, ceux-ci s'attendaient à ce que les employeurs leurs offrent une carrière plutôt qu'un emploi.

[38]Association Française de Cybernétique Economique et Technique

Ainsi, la démarche de gestion prévisionnelle des carrières a démontré ses limites puisqu'elle a mis l'accent sur les objectifs individuels au détriment de ceux organisationnels, elle a été abandonnée lors de la crise de l'emploi dans les années 80, pour laisser la place à une approche stratégique des emplois.

3.3. La gestion prévisionnelle des emplois

A partir des années 80, on s'éloigne de la gestion des effectifs et des emplois à la gestion des compétences (d'une visée quantitative de la PRH à une approche qualitative). Cette phase d'évolution de la GPEC est parvenue après les chocs pétroliers dans le cadre de politiques d'austérité, et de restructuration où la gestion prévisionnelle des carrières a démontré ses limites. En effet, il s'agissait de prévenir les crises suite à des licenciements de masse qui étaient dus à l'automatisation de la production et l'informatisation ce qui a annoncé une nouvelle ère technologique **(**Boutte, 2007, cité par Balafrej, 2017). Cette conjoncture défavorable au gain a été aggravée par le crash boursier de 1987.

Dès lors, la PRH reposera sur une comparaison entre des besoins futurs en quantité et qualité ; et des disponibilités en RH pour éviter des situations de surplus ou de pénurie des RH aussi bien sur le plan des effectifs que des compétences (Dejoux, 2008, cité par Obada, 2017).A cette époque, la spécialisation laissait place à la polyvalence et à la mobilité, d'où le développement de la notion de « compétence » et l'apparition de plusieurs concepts de management contemporain à l'instar des cercles de qualité et du management participatif, ce qui a suscité un intérêt à la gestion prévisionnelle des emplois avec la compétence comme élément clé dans sa logique. Nous notons que durant cette période, l'approche de gestion prévisionnelle des emplois s'est intégrée dans la fonction publique afin de développer les responsabilités ; de rénover les relations de travail ; d'évaluer les politiques publiques ; et d'améliorer l'accueil et du service aux usagers (OCDE, cité par Balafrej, 2017).

Cette approche avait également démontré certaines limites puisque les prévisions ne concernaient que l'aspect des effectifs, de plus que la nature des emplois n'était pas prise en compte ainsi que les compétences que leurs titulaires devraient maitriser dans l'avenir. Ainsi, et afin de pallier aux limites de la gestion prévisionnelle des emplois qui restreint l'aspect prévisionnel à l'évolution potentielle des effectifs, une nouvelle approche est apparue au début des années 90.

3.4. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

La GPEC est apparue au début des années 90 avec comme volonté d'abandonner la gestion quantitative et collective de l'emploi pour s'orienter vers une nouvelle approche plus qualitative basée sur l'évolution des contenus des emplois et des compétences requises (Perez, R, 2004, cité par Balafrej, 2017).

En effet, les turbulences dans l'environnement externe des organisations dues à la mondialisation des marchés, rendent plus importantes la planification stratégique des RH. Dans ce sens, les emplois sont devenus de plus en plus évolutifs dans leurs contenus et les compétences exigées pour occuper ces emplois changent constamment. L'intégration de la dimension humaine en tant que levier stratégique est devenue indispensable pour la survie de l'entreprise. Dans ce cadre, la GPEC s'avère un levier de changement organisationnel dans la mesure où elle est devenue la base de toutes les actions RH de l'entreprise. En effet, il s'agit de recruter les éléments dont les compétences sont sollicitées et de développer leurs compétences au fur et à mesure de l'évolution des emplois. L'approche prévisionnelle des emplois et des compétences prône la mobilité et la formation comme outils de concrétisation de la stratégie RH dans le cadre d'une approche centrée sur le métier.

Aussi, et pour gérer l'incertitude, il est nécessaire que l'administration publique développent ses RH et reconsidèrent ses missions, afin de rationnaliser ses dépenses et répondre favorablement aux exigences accrues des citoyens en termes de la qualité des services rendues. Dans ce cadre, un nouveau paradigme d'administration publique s'est véhiculé dans l'ambition de transformer les modes de fonctionnement des institutions publiques, pour une GRH plus stratégique. La GPEC s'est vue donc comme un modèle à part entière en GRH (Walker et Wolfe, 1978, cité par Obada, 2017). Il s'agit d'une valorisation du CH qui s'inscrit dans le cadre d'une vision stratégique pour la gestion du CH (Obada, 2017).

Grosso modo, la GPEC est un concept qui s'est enrichi au fur et à mesure de l'évolution de la pratique en matière de gestion des ressources humaines. Pour certains auteurs, la PRH est un processus par lequel une organisation s'assure qu'elle a le bon nombre et la bonne sorte de personnes, à la bonne place et en temps voulu, pour plus d'utilités et d'efficacités (Milkovitch et Mahoney, 1979, cité par Obada, 2017). Pour d'autres, la PRH est un ensemble d'activités qui permet aux dirigeants d'une organisation d'identifier, d'évaluer et de définir leurs besoins en RH en tenant compte de leurs objectifs, de leurs programmes d'action et de développement à court, moyen et long termes (Vetter, 1964, cité par Obada, 2017). Cette dernière définition

insiste sur la nécessité de l'identification des objectifs organisationnels et individuels pour garantir le succès de cette activité centrale de la GRH.

Peretti introduit une nouvelle conception de la GPEC, celle du Management Prospectif des Métiers qui a commencé depuis l'année 2000 jusqu'à nos jours. Selon l'auteur, l'échec répétitif de l'instauration de la GPEC au sein des organisations est dû au manque d'implication des acteurs de l'organisation dans la démarche. Ainsi, il a proposé une nouvelle approche basée sur la mobilisation de tous les acteurs de l'organisation autour de la nouvelle approche dans une optique de la responsabilisation des individus, dans la mesure où, chacun est responsable de sa trajectoire professionnelle. Dans ce sens, le tissage de partenariats entre l'entreprise et les institutions de formation afin de préparer les profils qui seront exigés pour les métiers au futur. A ce propos, la prospective permet d'avoir une vision plus élargie du devenir des métiers et facilite ainsi l'instauration de la GPEC (cité par Balafrej, 2017). Actuellement, nous passons d'une économie industrielle, à une économie basée sur le savoir. Les investissements ne sont plus ceux faits sur les machines mais sont ceux que l'on effectue sur les personnes. Dans ce contexte nouveau, les employeurs doivent agir non seulement sur le levier quantitatif, mais aussi sur le qualitatif. Ceci impose de prévoir, organiser, gérer, manager, ce qui constitue la GPEC : Gestion Prévisionnelle des Effectifs et des Compétences.

4) La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : définition des concepts

Afin d'aller en avant dans la compréhension de la GPEC, il nous semble qu'il nous faut arrêter de façon sommaire sur quelques concepts de base de la démarche de la GPEC[39]. Ce paragraphe se veut ainsi comme objectif de définir les principaux concepts mobilisés par la GPEC, soit les concepts de l'emploi, et de compétence.

4.1. Concept de l'emploi et ses dérivés

S'agissant de l'emploi, il est considéré comme la contextualisation d'un métier dans le secteur d'activité d'une entreprise (Bernier et Grésillon, 2014) et comme relié au contrat de travail (Friot, 2011). En fait, le lien de subordination, la rémunération, et la réalisation d'une activité, constituent des éléments du contrat de travail. Dans le secteur privé, l'emploi est le support des droits salariaux, alors que dans le secteur public, la rémunération s'appelle des

[39] Sans revenir sur l'aspect de l'anticipation que nous avons déjà développé dans les pages supra.

traitements et les droits sont liés au grade[40]. En détail, les fonctionnaires[41] et assimilés échappent à la logique du marché du travail puisque le concours qui les conduit suffit à leur garantir une stabilité[42] de travail. Tandis que dans le secteur privé, le salarié est tributaire du marché de l'emploi, et de l'activité de l'entreprise qui l'emploi. Il est ainsi plus difficile de garantir une carrière continue dans le secteur privé. Cela dit que le secteur privé et celui public abordent différemment les questions liées au marché du travail.

Tableau N° 8: Définitions de l'« emploi» proposées par les chercheurs

Emploi : Définitions	*Référence*
Regroupe des activités et des compétences dont les niveaux et champs sont définis par une organisation de travail et dépendent du profil de la personne qui l'occupe, ainsi que la performance attendue par l'entreprise : niveau plus fin d'observation et plus contextualisé que le métier.	**Bernier et Grésillon, (2014) cité par BENJAMIN, 2015**
L'aboutissement de la reconnaissance de la subordination du salarié par rapport à un employeur.	**Friot (2011) cité par BENJAMIN, 2015**
Un ensemble de situations de travail présentant des contenus d'activités identiques ou similaires.	**Lecoeur Elisabeth (2009) cité par BALAFREJ, N. (2017)**

Source : Etabli par l'auteur

En effet, la définition avancée par Lecoeur (2009) indique que l'emploi regroupe un ensemble de postes de travail très proches les uns des autres, du fait de missions et d'activités communes mettant en œuvre des compétences proches ou similaires. Cette notion a été davantage développée, dans le sens où, les métiers sont amenés à se développer avec l'évolution des exigences en termes de pratiques (cité par Balafrej, 2017)

Quant à l'emploi type, il suppose d'identifier en amont la similitude et l'homogénéité entre les activités selon des critères précis (cité par Benjamin, 2015). En effet, ce concept de l'emploi type a été développé par le CEREQ[43]en 1974 afin de définir une méthode d'analyse des emplois permettant de fonder le répertoire français des emplois. Il s'agit d'une notion abstraite qui désigne un ensemble de situations de travail dont les caractéristiques sont proches et requièrent des compétences analogues ou voisines. Aussi, c'est un outil d'analyse qui vise à identifier, d'une part, les activités clés qui constituent son noyau, sa spécificité et sa valeur ajoutée en situant les postes qui lui affèrent dans un ensemble organisé, d'autre part, il permet

[40]La qualification personnelle reconnue à l'employé par la réussite d'un examen ou d'un concours d'Etat organisé pour le recrutement des fonctionnaires ou des agents assimilés.
[41]Les fonctionnaires, au sens large du terme (d'Etat, des territoires, des hôpitaux, etc.).
[42]La stabilité du travail dans la fonction publique se base sur des considérations statutaires actuelles. Ces considérations peuvent subir des évolutions en fonction des textes législatifs et réglementaires car des questions se posent aujourd'hui sur le statut des fonctionnaires qui pourraient changer ou faire évoluer la donne actuelle.
[43]Centre d'étude et de recherche sur l'emploi et les qualifications

de regrouper sous un même intitulé et dans une même catégorie, les postes de travail de même niveau de difficulté dont les titulaires sont substituables.

Ainsi, l'identification de l'emploi-type suppose tant une connaissance affinée de l'ensemble des postes de travail qui existent au sein de l'organisation, qu'une vision globale sur la structure (direction, division, service). Dans cette optique, le repérage des emplois-types au sein de l'organisation permet de redonner du sens au travail tout en répondant aux aspirations des salariés et de favoriser la polyvalence.

La conception prévisionnelle de l'emploi-type est l'emploi-cible. Ce dernier se fonde ainsi sur des prévisions de l'évolution, la définition des cibles, des pistes de développement d'un emploi. La conception de l'emploi type et sa diffusion permettent aux salariés de se préparer aux évolutions attendues par l'organisation en matière d'activité, de compétences et de mesurer l'effort à fournir pour rester employables. Il est à signaler que la définition de ces deux notions n'est qu'une façon certes usuelle d'approcher la notion d'emploi à l'échelle du temps mais essentielle pour la mise en place d'une réelle GPEC (cité par Balafrej, 2017).

Aussi, ce concept de l'emploi nous entraîne à évoquer de nombreux autres concepts qui appartiennent au même champ lexical. Ainsi, en plus de l'emploi type et de l'emploi cible, il y a le concept du métier qu'il faut définir. En effet, le métier se définit comme un ensemble cohérent d'activités réalisées par un individu (Bernier et Grésillon, 2009, cité par Balafrej, 2017). C'est le regroupement de deux ou plusieurs emplois similaires[44].Il fait référence à l'expertise des collaborateurs; il permet de reconnaître et d'identifier chaque individu dans l'organisation, il s'avère donc un moyen qui confère à l'individu l'identité de par les activités qu'il réalise dans ce cadre ; en conséquence, l'homme de métier est celui qui détient le savoir et le savoir-faire reconnus et valorisés sur le marché du travail. De ce fait, le métier peut être définit comme étant une spécialisation professionnelle relevant d'une maitrise de plusieurs émanant de l'expérience professionnelle, ce qui suscite la reconnaissance de l'expertise de son titulaire (Afnor, 2008, cité par Balafrej, 2017). A partir de ces définitions, il est possible de déduire que le métier a un lien avec la personne et avec ses aptitudes techniques.

Afin de développer ses métiers, l'organisation est amenée à adapter ses actions RH aux spécificités de chacun de ses métiers. Par exemple, une entreprise industrielle regroupe un ensemble de métiers (les métiers de la fabrication, du commercial,.). Ainsi, la façon de gérer les aspects RH pour les profils de chacun des métiers diffère, tant au niveau du recrutement, de

[44]Le métier de secrétaire comprend les emplois de secrétaire de direction, secrétaire commerciale, secrétaire juridique…

la formation et de la gestion de leurs carrières[45]. La définition des métiers au sein de l'organisation est la base de toute analyse prospective des exigences en compétences. En effet, se baser sur le poste de travail comme base d'une gestion prévisionnelle des emplois peut biaiser la démarche adoptée puisque le poste de travail ne donne qu'une vision partielle et ne permet de dégager que les activités liées à une seule situation de travail. Dans ce sens, le métier s'avère plus approprié pour toute projection et ce, vu qu'il est moins fluctuant et plus transversal (cité par Balafrej, 2017). Les spécificités du métier sont regroupées dans une fiche métier similaire à la fiche de poste que nous tenons à présenter dans les lignes suivantes.

Tableau N°9 : Rubrique de la fiche métier

La finalité	C'est la raison d'être du métier, l'objectif est de déterminer pourquoi le métier existe et ce qui doit être essentiellement accompli
L'activité	Correspond aux tâches à mener par le collaborateur
Les compétences	Représente le savoir-faire nécessaire pour mener à bien les activités associées au métier
Les connaissances associées	Concerne les savoirs indispensables pour exercer le métier
Le degré de maitrise des compétences	Permet de classer les savoirs faire selon le niveau de maitrise exigé pour exercer correctement le métier. (niveau débutant, confirmé et expert).

Source : Adapté à partir de BALAFREJ, N. (2017)

Un autre concept qu'il nous semble très primordial de définir dans cette rubrique de la définition de l'emploi est celui de « poste de travail ». Ainsi, le poste de travail décrit la situation de travail et les conditions dans lesquelles l'individu œuvre au sein de l'organisation. Il est défini par trois composantes clés à savoir l'étendue, l'ampleur et le contenu de la tâche de travail qui le constituent. L'étendu de la tâche de travail est définit par le nombre d'opérations à effectuer pour exécuter un travail, plus celui-ci est important plus l'étendue du poste de travail est important; L'ampleur d'un poste de travail représente le degré d'autonomie que procure le poste lorsque l'individu peut organiser indépendamment son travail par rapport aux autres postes ; et le contenu d'un poste de travail qui fais référence à la mission c'est-à-dire aux aspects de la tâche globale qu'un employé doit effectuer (cité par Balafrej, 2017**)**

L'analyse de chaque poste de travail au sein de l'organisation nécessite la description du poste qui vise à déterminer l'ensemble des tâches que le salarié doit assumer via une « fiche de poste » qui est un document évolutif décrivant les missions, les responsabilités et les tâches qu'incombent au titulaire du poste de travail ainsi que les moyens disponibles, les exigences requises et les conditions de travail. Ainsi, la fiche de poste contient plusieurs rubriques résumées dans le tableau ci-dessous :

[45]Les méthodes de recrutement utilisés pour recruter un agent commercial ne sont pas les mêmes pour intégrer un ingénieur.

Tableau N°10 : Rubrique de la fiche de poste

L'intitulé	L'intitulé (comptable, ingénieur, infirmier…) avec la précision de sa position (comptable clients, infirmier des urgences,…) pour une bonne identification[46].
Positionnement du poste au sein de l'organisation	Les relations du poste avec d'autres postes de travail au sein de la structure et à qui le titulaire doit rendre compte, (nombre de salariés qu'il supervise et la marge de manœuvre)
Mission	Elle se résume ce que l'employeur attend du titulaire du poste.
Tâches et Responsabilités	L'énoncé des tâches et des responsabilités confiées au titulaire du poste de façon permanente
Ressources matérielles disponibles	
Documents de référence à utiliser	
Conditions de travail et les contraintes spécifiques (type de contrat, mobilité,…)	
Résultats attendus et leurs critères d'évaluation	
Rémunération et éventuels avantages	

Source : Adapté à partir de Balafrej, (2017)

Le concept de la GPEC représente un pilier essentiel de la gestion des carrières au sein de l'organisation, raison pour laquelle il faut évoquer le concept de la famille professionnelle qui regroupe les métiers où la mobilité est plus aisée entre eux qu'envers des métiers d'une autre famille professionnelle. Ainsi, la famille professionnelle est définie comme un espace à l'intérieur duquel se produit l'évolution professionnelle la plus probable à long terme (constatée ou souhaitée). Il s'agit d'un « corps de métier » (Billard.P et Roux.D, cité par Balafrej, 2017). Il est également défini comme étant un ensemble d'emplois-types regroupés selon la notion de « technicité », c'est-à-dire présentant des caractéristiques d'activité dans des domaines de technicité identiques ou proches (Thierry, 2008, cité par Balafrej, 2017). A ce propos, le concept de famille professionnelle tourne autour des grandes fonctions de l'entreprise. Ainsi, les familles professionnelles les plus fréquentes selon Kerlan, sont : Direction générale ; Ressources humaines ; Organisation ; Achats ; Marketing et commercial ; Finance ; Logistique ; Qualité ; Recherche et développement.

Détaillant maintenant la notion de la compétence, second élément constitutif du concept de la GPEC.

4.2. Concept de la compétence

Sur la base de constats de plus en plus récurrents, la compétence est l'élément le plus recherché par les entreprises (Tallard, 2001, cité par Benjamin, 2015). Ce qui nous renvoie à revenir sur une définition plus précise de ce terme de « compétence ».

[46]L'intitulé doit également être adapté à la réalité organisationnelle. En effet, il est excessif de recruter un directeur général pour une société de 3 à 4 personnes.

Tableau N° 11 : Définitions de la « compétence » proposées par les chercheurs

Compétence : Définitions	*Référence*
« La capacité à mobiliser efficacement des connaissances dans un contexte donné afin de produire de l'action réussie »	**(Beyou, 2003 ;cité par EL MOUSTAFID, 2016).**
« la mise en œuvre en situation professionnelle, de capacités qui permettent d'exercer convenablement une fonction ou un métier »	**L'AFNOR, 2005, cité par *BALAFREJ, N.2017***
« Une prise d'initiative et de responsabilité d'un individu sur des situation professionnelles auxquelles il est confronté ».	**(Zarifian, 2004 ; cité par EL MOUSTAFID, 2016).**
« mobilisation ou l'activation de plusieurs savoirs dans une situation et un contexte donnés ».	**Leboterf, 2008, cité par *BALAFREJ, 2017***
« La capacité d'accomplir une tâche de façon satisfaisante »	**Aubret et al, (1993) reprenant Landsheere (1998), cité par BENJAMIN, 2015**
« Capacité à atteindre un objectif, à réaliser une mission en mobilisant des ressources propres à l'individu ou liées à son environnement. Elle peut ainsi être individuelle ou collective. Dans ce dernier cas – compétence collective – celle-ci est fonction également de l'organisation, des modes de fonctionnement interne, des ressources qui la composent »	**Dans Aspar & Paquier (2004)**

Source : Etabli par l'auteur

Nous constatons bel et bien que la définition du terme « compétence » ne fait pas l'unanimité. Dans une approche « minimaliste », la compétence se focalise sur le savoir et représente la capacité à accomplir un certain type d'actions. Toutefois, dans les faits, plusieurs difficultés se posent lors de la définition de la compétence (cité par Benjamin, 2015). Selon Rey (2009), la compétence dispose d'un caractère inobservable, et c'est le résultat observé qui permet de reconnaître la compétence, ce qui rend très difficile d'obtenir de consensus autour de la notion de compétence (Rey, 2009, cité par Benjamin, 2015).

En effet, les compétences traduisent des savoirs, savoir-faire et savoir-être, et varient largement en fonction des emplois détenus, des situations vécues au travail, et des choix des politiques de RH. Elles varieront aussi dans le temps en fonction de l'évolution des connaissances, des technologies, du cadre juridique, etc. (Obada, 2017). Il semble donc que la compétence ne peut être définie que par rapport à une situation de travail.

Dans le sens d'enrichissement du concept, Leboterf (2008), lie la compétence au contexte situationnel dans lequel agit la personne, autrement dit, il s'agit de la capacité de l'individu à combiner entre l'ensemble des compétences qu'il détient afin de mieux lui permettre d'agir en situation de travail. L'approche de Leboterf a donné naissance à la notion de combinatoire dans le sens où, savoir agir mobilise de multiples savoirs (connaissances théoriques, techniques, procédurales), savoir-faire (formalisés, expérientiels, pratiques) et savoir-être ou

comportements relationnels. Ainsi, une personne compétente est celle qui a les capacités mentales lui permettant de combiner entre ces trois « savoirs » pour en tirer profit et en acquérir d'autres.

En dépit de ces différentes difficultés, nous pouvons retenir quelques définitions que l'on rencontre dans la littérature (énumérées dans le tableau ci-dessus). De surcroit, la littérature nous révèle l'existence de différents modèles pour définir la compétence. Un modèle dit classique qui fait référence au trépied : savoir, savoir-faire et savoir-être. Un modèle combinatoire de ressources qui considère que l'individu réalise avec compétence des activités en combinant des ressources incorporées (savoir-faire, connaissances, qualités personnelles, expériences) et des ressources liées à son environnement (réseaux professionnels &documentaires, banque de données) (Le Boterf, 1999, cité par Benjamin, 2015). Et le modèle de l'exécution finalisée qui définit la compétence comme la capacité à exécuter une action finalisée. De ce fait, est compétent, celui qui arrive à mobiliser de façon efficace les moyens pour atteindre la finalité de sa tâche (Benjamin, 2015 ; Ryahi, 2021).

Au-delà de ces définitions, Oiry, (2005) évoque que la compétence est à la fois individuelle, hétérogène, contextualisée, dynamique et scientifique. Il y a même l'aspect social de la compétence, illustré par Defélix, (2005), puisque c'est autrui qui décide si le sujet est compétent ou non dans l'exécution de sa tâche. Ce faisant, la question du statut de l'organisation est évacuée. En conséquence, la performance demeure la norme de référence retenue par l'équipe de direction ou de notation (Benjamin, 2015).

Pour la gestion prévisionnelle, elle prend en compte déjà les orientations stratégiques de la politique RH ainsi que les besoins d'accompagnement des agents dans la construction de leur parcours professionnel. En effet, « La gestion prévisionnelle n'est rien d'autre que l'introduction du temps, de façon consciente, dans la gestion, en amont du système de GRH en éclairant les décisions par des analyses appropriées, en aval en contribuant au pilotage de la performance RH. La gestion prévisionnelle n'est rien d'autre que l'introduction dans la tête des décideurs d'une réflexion sur le futur qui pèse réellement sur les décisions qu'ils s'apprêtent à prendre aujourd'hui » (Patrick Gilbert cité par DGAFP, 2015).

Le terme « compétence » est le socle des nouvelles pratiques en management des ressources humaines. Il est généralement rapporté à ce que les gens peuvent faire et à ce qu'ils savent faire ; ainsi, la notion de la compétence a été intégrée dans le domaine de l'éducation dans le cadre de la formation des enseignants au cours des années 1990 influençant ainsi les

réformes éducatives dans plusieurs pays européens dans le cadre d'une professionnalisation afin d'assurer une indépendance.

Après avoir présenté les concepts de l'emploi et de la compétence ainsi que leurs concepts dérivés, c'est maintenant le concept de la GPEC qu'il faut définir.

4.3. Le concept de la GPEC

En effet, dans la littérature, plusieurs définitions de la GPEC[47] ont été avancées, nous avons essayé de retenir quelques-unes d'entre elles, et qui sont répertoriées dans le tableau suivant :

Tableau N°11 : Définitions de la « GPEC » proposées par les chercheurs

Définitions de la GPEC	*Références*
Une gestion anticipative et préventive des ressources humaines.	**Anact (2007), cité par Benjamin, 2015**
Un processus itératif permettant à une organisation de disposer en temps voulu des personnels possédant les capacités et la motivation suffisante pour « pouvoir », « savoir » et « vouloir » occuper les emplois, remplir les missions et exercer les activités qui se révéleront utiles à sa vie et à son évolution.	**Christian Batal (1998), cité par Balafrej, (2017)**
La conception, la mise en œuvre et le suivi des politiques et des plans d'action cohérents : Visant à réduire de façon anticipée, les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise (en termes d'effectifs et de compétences) en fonction d'un plan stratégique, ou au moins d'objectifs à moyen terme bien identifiés ; Impliquant les salariés dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle	**Thierry et Sauret (1990), cité par Balafrej, (2017)**
Une démarche d'ingénierie des ressources humaines visant à faire des salariés des ressources conformes aux attentes de l'entreprise et propices au maintien d'avantages compétitifs. Elle permet la prise en compte de l'aspect évolutif des métiers, des emplois et des qualifications, de prévoir ces évolutions et essayer d'y répondre par d'adaptation des hommes et de l'organisation du travail. La GPEC traduit les orientations stratégiques des directeurs d'entrepris en politiques d'emploi. Elle vise à réduire les écarts entre les ressources disponibles (en effectifs et en compétences) et les besoins (quantitatifs et qualitatifs) et définit à cette fin des plans d'actions (bilan professionnel, orientation, formation) censés préparer les salariés aux emplois de demain ou les reconvertir lorsque leurs emplois sont appelés à disparaître.	**Dietrich et Pigeyre (2011)., cité par Benjamin, (2015)**
Consiste, à partir d'une stratégie définie en termes d'objectifs, à élaborer des plans d'actions destinés à neutraliser de façon anticipée les inadéquations quantitatives et/ou qualitatives entre les besoins futurs (emplois) et les ressources humaines (compétences disponibles)	**Citeau (2000), cité par Benjamin, 2015**

Source : Etabli par l'auteur

[47]Il ne faut pas confondre GPEC et GPRH (La gestion prévisionnelle des ressources humaines). La GPRH est une démarche particulièrement volontariste qui renforce la capacité des organisations publiques à offrir dans la durée un service de qualité sur l'ensemble du territoire

Donc, les définitions exposées ci-dessus mettent l'accent encore une fois sur l'anticipation et la prévision, puisqu'elles définissent la GPEC comme une approche prévisionnelle de GRH visant à atteindre l'adéquation entre les profils des personnes œuvrant dans l'organisation et les exigences des situations de travail en termes de compétences. La GPEC vise ainsi à cerner l'avenir des RH de l'organisation et l'évolution des métiers pour pouvoir s'adapter au changement de l'environnement. Pour faire, la structure de la GPEC devra maitriser parfaitement les effectifs de l'organisation, et ce pour pouvoir prévenir les départs et les besoins en effectif nécessaires pour succéder aux personnes sortantes.

Les définitions avancées englobent aussi le volet de la motivation au travail impliquant une bonne gestion des carrières basée sur le mérite et la transparence (Cf. Les définitions de Batal, 1998, et de Thierry et Sauret, 1990). A l'instar de Christian Batal (1998), Thiery et Sauret (1990) évoquent la notion de projet d'évolution professionnelle ce qui permet de motiver les équipes via une vision claire de l'avenir pour chaque individu dans l'organisation. Quant à la définition de Thierry et Sauret (1990), cité par Balafrej, (2017), cette dernière met en évidence la place de la GPEC en tant que moyen permettant la réalisation de plans RH (recrutement, formation, mobilité…). L'objectif de ces plans est de réduire les écarts en effectifs et en compétences au sein de la structure et ce qui permet à l'organisation de s'adapter aux exigences de ses plans à moyen et long terme.

Ainsi la gestion prévisionnelle n'est pas une science exacte ; elle relève de la posture qui suppose d'accepter une marge d'erreur et d'être en capacité d'intégrer les inévitables impondérables dans un contexte en constante évolution. Elle emprunte d'ailleurs des techniques et outils à d'autres sciences : - l'économie par la dimension budgétaire de la GPEC, à travers l'estimation du coût des différentes mesures envisagées ; - la statistique par les méthodes et outils statistiques nécessaires à la réalisation de prévisions fiables - la sociologie, voire la psychologie par l'analyse des comportements des personnes afin d'affiner les prévisions de mobilité de ceux-ci.

Synthèse N°4 : Synthèse de la première section du chapitre II

Dans cette section, la GPEC a été restitué dans le contexte général de la GRH qui constitue son terrain de germination → Nous avons tout d'abord clarifié quelques termes clés liés au concept de la GRH à savoir la politique et la stratégie (puisque la GPEC permet de mettre en œuvre les orientations des ***politiques*** *RH dans une organisation en cohérence avec sa* ***stratégie****). Ces deux concepts nous ont permis de comprendre ce qu'une gestion stratégique des ressources humaines (GSRH). Dans ce cadre, les différentes approches en matière de GSRH ont été détaillées (contenu, processus, et conditions à remplir) avec les différents modèles des stratégies de GRH (partenariat commitment ; agent libre ; contingence ; et stratégie paternaliste). Nous avons vu que chaque modèle correspond à une forme d'organisation quelconque. La stratégie paternaliste à titre*

d'exemple est fréquemment adoptée par les organisations qui favorisent une évolution des collaborateurs par ancienneté avec des garanties d'emploi et des avantages sociaux → Les avancées évoquées jusqu'à ce point ont éclairé le lecteur sur l'importance de la GSRH, et nous ont permis de présenter la GPEC comme étant un outil de cette GSRH. Ainsi, partant des défis auxquels doit faire face la GRH (démographiques + exigences de productivité et de qualité + bien-être des employés + éthique et justice organisationnelle + mutations technologiques, économiques et sociologiques, etc.), nous avons montré l'importance de l'intégration d'un volet de projection vers le futur dans les différentes démarches. C'est pour cela nous avons dédié un passage au cœur de cette première section pour discuter les démarches orientées vers le futur (prévision, anticipation, prospective, prédiction, prévention, et vision), toute en mettant la lumière sur la place qu'occupe la prospective dans le domaine de la GRH → Ensuite, nous avons énoncé l'évolution de la GPEC à partir de sa dimension traditionnelle jusqu'à les nouvelles variantes qu'elle connait de nos jours ; et nous avons détaillé le concept de la GPEC. Dans ce cadre, nous nous sommes arrêtés de façon sommaire sur quelques concepts de base de la démarche de la GPEC. Les concepts de l'emploi et de la compétence ont été explicités avec une gamme de concepts voisins (emploi type, emploi-cible, métier, fiche métier, fiche de poste, poste de travail, famille professionnelle, combinatoire, gestion prévisionnelle, etc.). → Enfin, le concept de la GPEC a été défini comme une approche prévisionnelle de GRH visant à atteindre l'adéquation entre les profils des personnes œuvrant dans l'organisation et les exigences des situations de travail en termes de compétences ; et comme un outil efficace de gestion prévisionnelle des RH pour l'organisation dans son ensemble.

Du coup, cette pratique pivot de la GRH permettra d'accroitre l'apport des RH à la réussite de l'organisation ; d'associer les activités de la GRH et les objectifs de l'organisation d'une manière efficace ; d'obtenir davantage d'informations sur les RH ; d'améliorer la productivité et la rentabilité de l'organisation ; d'utiliser efficacement les potentialités des RH ; d'anticiper adéquatement la relève ; d'attirer des RH de qualité ; et de rendre la GRH dans sa globalité plus adéquate (Sekiou et al, 2001, cité par Obada, 2017). Donc, la GPEC se présente comme un outil efficace de gestion prévisionnelle des RH pour l'organisation dans son ensemble. Toutefois, comment peut-elle mis en œuvre ? Nous essaierons de répondre à cette interrogation dans la section suivante.

II. LA MISE EN ŒUVRE DE LA GESTION PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES

Avant d'aborder une réflexion sur la GPEC lorsque sa dimension est étendue à l'échelle publique, il nous semble nécessaire de mieux appréhender la GPEC organisationnelle. En effet, la mise en place d'une démarche de GPEC constitue un projet complexe. Pour assurer sa réussite, différentes étapes sont à mettre en œuvre.

1) Étapes de la mise en œuvre d'une démarche GPEC

La logique générale du dispositif de la GPEC s'articule autour d'une démarche, soit d'un ensemble d'étapes nécessaires à sa mise en œuvre. A la suite de quoi, nous présenterons dans

ce paragraphe quelques modèles servant à encadrer la démarche GPEC, puis, nous énumérerons dans le cadre d'une démarche globale, les différentes étapes de la mise en œuvre de la GPEC.

1.1. La démarche de la GPEC : une panoplie des modèles

Faisant suite à nos différentes lectures, nous constatons qu'il existe une panoplie des modèles servant à encadrer la démarche de la GPEC et qu'il n'existe pas une méthode standardisée pour développer ladite démarche. A titre d'exemple, Kerlan (2004) délimite les étapes clefs de la GPEC dans: l'anticipation des évolutions de l'entreprise à 3/5 ans ; l'élaboration d'une stratégie organisationnelle sur la période ; la déduction des conséquences RH ; l'identification des métiers indispensables ; la définition des fonctions et des emplois ; l'établissement des référentiels de compétences ; l'analyse des écarts ; l'établissement des réseaux de mobilité interne ; la réalisation des simulations ; et l'établissement des plans de mobilité, de recrutement, de développement des compétences (Kerlan, 2004, cité par Atif, 2017). Nous exposons, ci-après, un récapitulatif des étapes avec les contenus qui pourraient leur être associés. Nous proposons de les présenter dans un tableau synthétique.

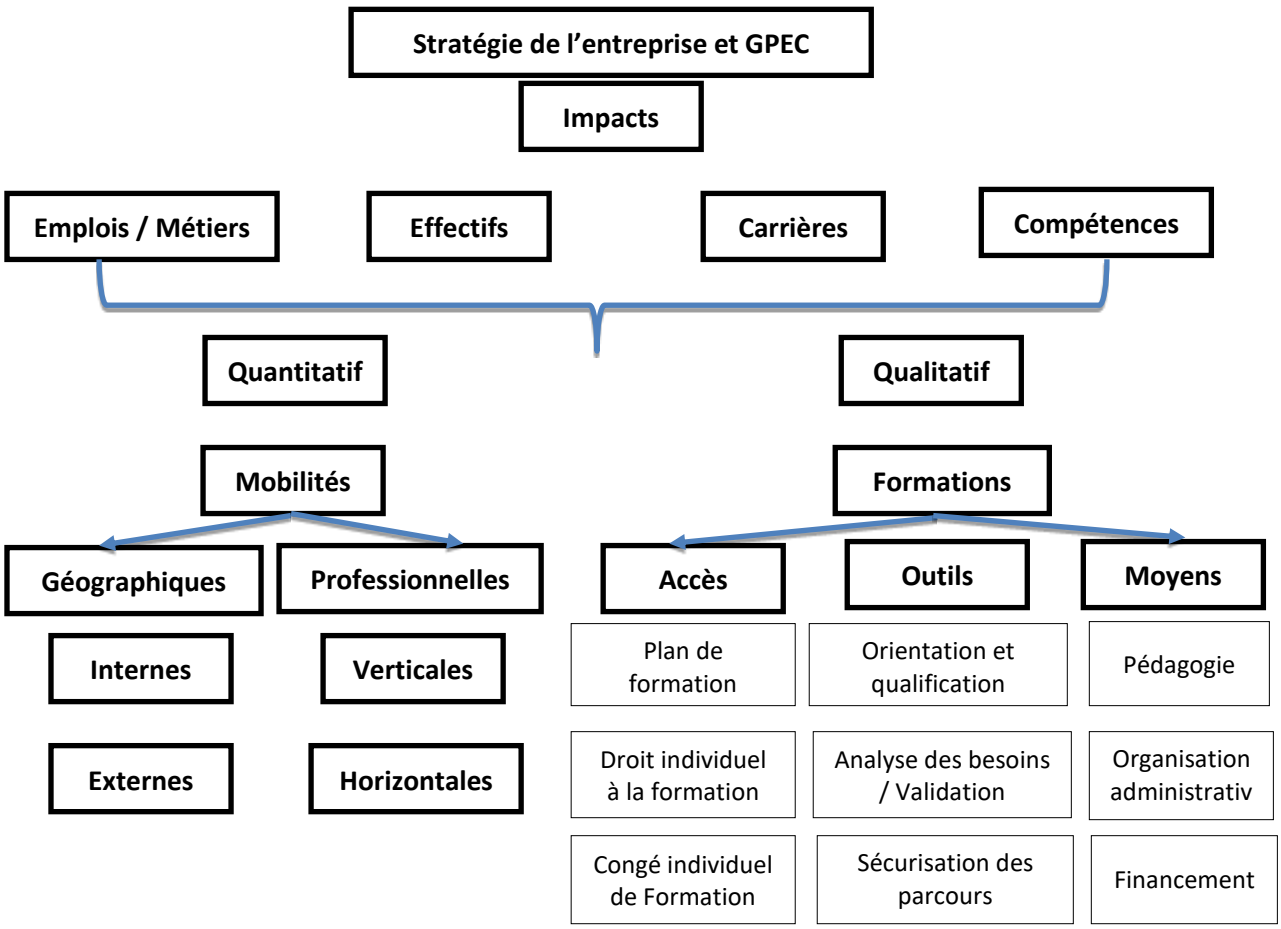
Tableau N°12 : Etapes de mise en œuvre d'une GPEC

Etapes	***Contenus***
Etape 1	Analyser l'existant et réaliser une projection des emplois et des compétences actuels : A partir d'une analyse de l'environnement (Marché, emploi, métier, pyramide des âges, etc.), les facteurs de changement peuvent être identifiés, et un état des lieux des emplois et des qualifications à un temps T peut être dressé avec une estimation prospective à un temps T+1 / T+2. Cet état permettra de préciser les besoins actuels et futurs (emplois) et les ressources actuelles et futures (Personnel). Pour cela, un certain nombre d'outils vont rendre possibles cette projection : Les tableaux de bord, le répertoire des emplois, la pyramide des âges ; l'ancienneté.
Etape 2	Etablir un diagnostic interne sur la base : des évolutions attendues en termes de parts de marché, développement / innovation de produits, recherche de clients, fournisseurs nouveaux, etc. qui impliquent les besoins en emplois et en compétences attendus dans l'organisation.
Etape 3	Etablir un diagnostic interne qui illustre les RH et compétences disponibles dans l'organisation.
Etape 4	Confronter l'état prospectif (emplois, compétences) à l'état actuel (ressources humaines, compétences) et analyser les écarts quantitatifs et / ou qualitatifs éventuels qui en découlent.
Etape 5	Définir des politiques d'ajustement visant à réduire les écarts constatés ou à s'adapter à leurs évolutions. Mettre en œuvre des outils de GRH pour réduire les écarts entre besoins et ressources, et élaborer un plan d'action pour anticiper les évolutions des métiers et des compétences : Entretiens de progrès ; formation professionnelle ; mobilité professionnelle ; suivi grâce à l'observation des emplois
Etape 6	Renforcer l'implication de tous les acteurs
Etape 7	Mener le projet sur le LT (3 à 5 ans) et mise en œuvre des plans d'actions successifs pour pallier les décalages constatés).

Source : Conçu par l'auteur à partir des *enseignements de la littérature*

Quant à Bernier et Grésillon (2014), ils ont proposé une figure schématique pour présenter les différentes étapes d'une GPEC :

Schéma N°6 : Modèle de Bernier et Grésillon (2014)

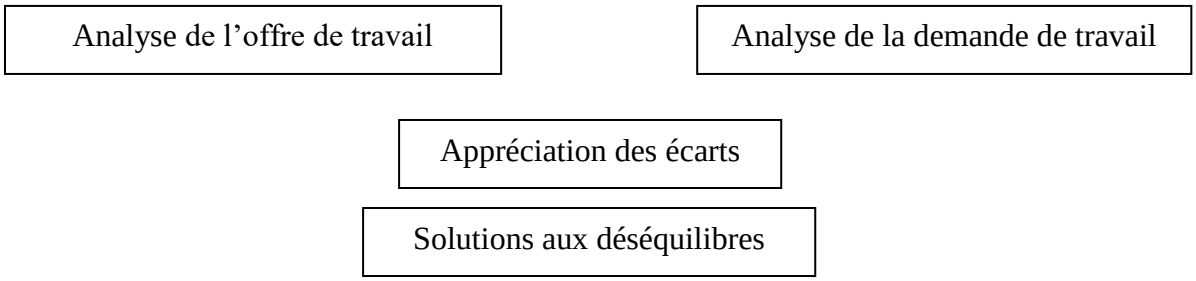


Source : Bernier et Grésillon (2014), cité par Benjamin, (2015)

A partir de la stratégie globale de l'entreprise, qui traduit son choix d'orientation au sein d'un environnement changeant, la stratégie des RH peut être définie en analysant les impacts quantitatifs et qualitatifs qu'elle peut avoir sur les RH. En termes de GPEC, la stratégie intègre une gestion adaptée aux salariés en fonction des métiers, emplois, effectifs, et carrières, afin de répondre aux objectifs que se donne l'entreprise. Selon une dimension quantitative, la stratégie tient compte des mobilités géographiques et professionnelles.

Pour Anderson (2004), les composantes essentielles des modèles servant à encadrer la démarche de la GPEC sont schématisées dans la figure ci-après.

Schéma N°7 : Modèle de planification des RH selon Anderson



Source : St-Onge et al (2009) cité par Obada, 2017

L'offre de travail correspond aux RH disponibles au sein de l'organisation alors que la demande de travail représente les besoins en RH de l'organisation. L'analyse de cette offre et demande de travail n'est pas une tâche aisée à cause de la difficulté de prévoir l'état des RH dans un contexte mouvant ainsi que les besoins en RH au cours d'une période déterminée[48]. Quatre types de déséquilibres éventuels peuvent être identifiés lors de l'appréciation des écarts entre l'offre et la demande de travail : une pénurie quantitative de RH[49]; une pénurie qualitative des RH [50]; un surplus quantitatif des RH [51] ; et un surplus qualitatif de RH[52].Cette analyse des écarts permettra enfin de prévoir des solutions aux déséquilibres décelés aptes d'ajuster les écarts constatés. Différents plans d'action pourront alors être mis en œuvre suite à ce diagnostic, et qui pourront soutenir différentes pratiques de GRH (Obada, 2017).

Donc il est clair qu'il n'existe pas une méthode standardisée pour décrire les étapes de la mise en œuvre de la démarche GPEC. Le processus de la GPEC dépend de la taille de l'organisation, de l'état d'élaboration de son plan stratégique et des problèmes d'adaptation des RH à la situation de l'organisation (Thierry, 1990, cité par Obada, 2017).

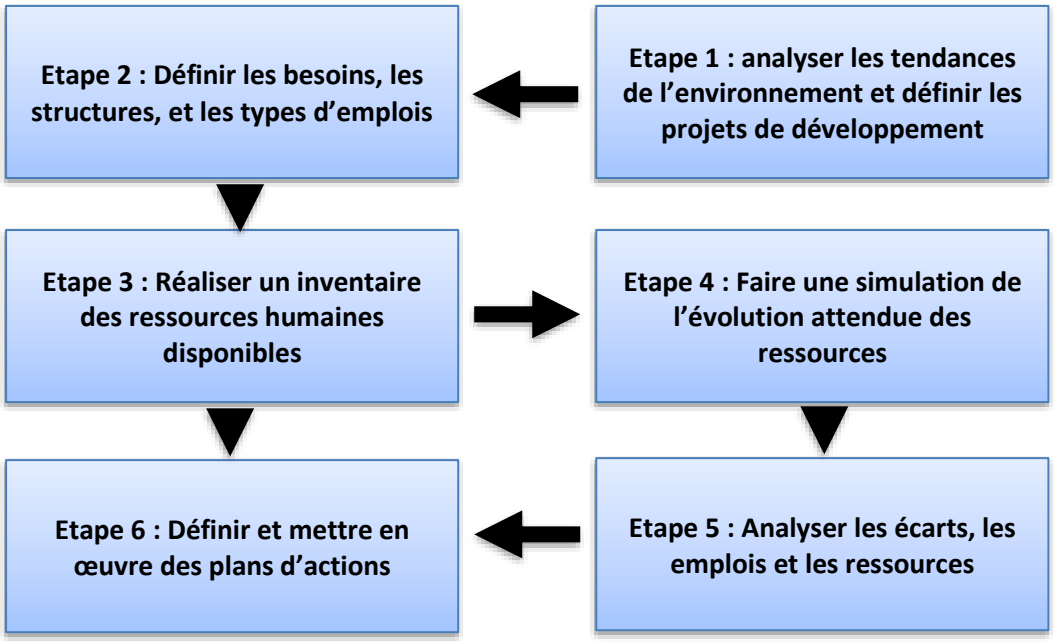
Toutefois, le processus de la GPEC doit respecter deux dimensions complémentaires : une dimension politique et stratégique qui va s'appuyer sur le projet de l'organisation (ses orientations, objectifs et priorités) ; et une dimension opérationnelle qui va définir comment passer des intentions à l'action et va préciser la démarche de mise en œuvre d'une GPEC (Ledoux, 2008 cité par Obada, 2017).Ces deux dimensions sont couvertes par le modèle de Citeau (2010) explicité dans le paragraphe suivant.

[48] Divers facteurs peuvent influer sur la demande de travail : l'évolution de l'économie, les politiques publiques, etc.
[49] En lien avec une insuffisance des effectifs pour répondre à des besoins futurs
[50] Lorsque les analyses laissent entrevoir une insuffisance des compétences relatives aux nouveaux besoins de l'organisation
[51] Lorsque les prévisions indiquent que l'offre de travail va excéder la demande
[52] Qui se manifeste lorsque les compétences des employés sont trop élevées par rapport aux exigences des emplois

1.2. La démarche de la GPEC : Modèle de J.P. CITEAU

Le modèle de Citeau (2010) semble constituer un récapitulatif de l'ensemble des modèles pré-présentés, raison pour laquelle nous dédierons le présent paragraphe pour détailler chacune de ces étapes.

Schéma N°8 : Etapes de la mise en œuvre de la GPEC selon Citeau (2010)



Source : Adapté à partir de Citeau (2010), cité par Mekkioui (2013)

A partir de l'analyse de l'environnement externe et interne de l'organisation, les opportunités & menaces ainsi que les forces & faiblesses pourront être détectés. Dès lors, la confrontation des capacités internes et des opportunités externes doit conduire l'entreprise à définir des choix stratégiques afin de mieux se positionner par rapport à la concurrence (Première étape). Ce diagnostic stratégique permettra de définir les besoins en emplois ; de répertorier les facteurs de l'évolution de l'emploi ; d'identifier les glissements probables dans la structure des emplois crées, supprimés, ou redéfinit ; d'inventorier les emplois sensibles qui peuvent être des emplois clés pour le développement de certaines activités ou bien des emplois dont le contenu subira une transformation radicale (Deuxième étape).

L'identification qualitative et quantitative des besoins en emplois permettra d'établir un état des ressources humaines disponibles avec l'identification d'autres paramètres qui interviennent dans l'évolution du capital humain disponible dans un horizon donné à l'instar de son vieillissement et sa mobilité. Il s'agit donc d'élaborer une base de données englobant l'ensemble des ressources humaines travaillant dans l'entité avec une répartition par catégorie,

âge, ancienneté, niveau d'instruction, etc. accompagnée d'une base listant les départs probables, les promotions, les mobilités, les réaffectations, etc. (troisième étape). L'ensemble de ces données serviront à réaliser les simulations de l'évolution attendue des ressources humaines en fonction des paramètres prédéterminés (quatrième étape). Ce qui permettra systématiquement à constater les éventuels décalages entre les besoins justifiés par l'activité future de l'entreprise et les ressources disponibles. Plusieurs scénarios peuvent être envisagés : accroissement du budget de formation ; Recruter de nouvelles ressources humaines ; etc. (cinquième étape). A ce stade, l'entreprise doit procéder à la construction et la mise en place d'un plan d'actions qui vont toucher à principaux leviers suivant : Organisation du travail ; aménagement du temps de travail ; recrutements ; mobilité interne, formation ; départs ; et évaluation (sixième étape).

A l'issue de cette démarche, plusieurs ajustements et actions correctives peuvent être opérés. A titre d'illustration, si l'entité en question ne dispose par les nouvelles compétences requises, elle pourra procéder à un recrutement externe. S'il s'agit d'une création de poste, une fiche métier ou fiche de poste doit se préparer. Aussi, en cas d'un écart quantitatif, une politique de mobilité doit être mise en place, cependant, en cas d'un écart qualitatif, les compétences nécessaires doivent être dispensées par des formations, voir même des plans de formation s'il s'agit d'un métier en évolution constante. A s'ajoute d'autres mesures qui pourront être envisagées à l'instar des entretiens d'évaluation, d'orientation et des bilans de compétence. Loin de ces scénarios, et dans le cas où l'entreprise ou l'organisation en question se trouve dans l'obligation de procéder à des licenciements, elle doit être en mesure de proposer aux salariés licenciés des plans sociaux afin de leur protéger et leur faciliter la recherche d'un nouvel emploi.

En somme, la démarche de la GPEC part d'une phase de diagnostic et se termine par la conception des plans d'action. La concrétisation de ces plans nécessite l'utilisation d'un certain nombre d'outils qui seront explicités dans la sous-section suivante.

2) Outils de la mise en œuvre d'une démarche GPEC

Dans ce paragraphe, nous allons mettre en exergue les outils de la mise en œuvre de la démarche GPEC et leurs composantes. Ainsi, le tableau ci-dessus récapitule l'essentiel de ces outils.

Tableau N° 13 : Les outils de gestion – GPEC

Outils	Objectifs
Référentiel des Emplois et des Compétences (REC)	C'est l'outil de base et l'instrument de référence pour une gestion optimale des RH centrée sur une organisation efficiente du travail et le développement pertinent des compétences. Il est composé de différents référentiels (effectifs, postes, emplois, compétences, etc.)
Référentiel d'effectifs	Donne l'information sur le nombre et la répartition des effectifs pour l'ensemble de la fonction publique ; par localisation (centrale territoriale) et par fonction (Cadres ; Maîtrise et Exécution).
Répertoire des postes de travail	Cet outil contribue à maitriser les effectifs utilisés (fiches de poste qui détaillent les missions d'une fonction, ainsi que les activités et missions associés). L'objectif de cet outil est également assurer la transparence et les perspectives d'évolution du poste.
Répertoire des emplois	Afin d'identifier les compétences détenues et requises, et de planifier la carrière.
Répertoire des compétences	Identifier les compétences existantes au sein de l'organisation. Et dresser un inventaire des savoirs, savoir-faire et savoir être pour exercer un emploi en général ou un emploi dans un poste en particulier, compte tenu des spécifications du poste de travail. Le but est d'identifier les actions de développement des compétences et de la planification de la carrière.
Répertoire des employés	Base de données relative au dossier de chaque employé + Suivre l'évolution professionnelle des employés (bilans-profils d'employés)
Bilan des compétences	Outil d'analyse des compétences des employés ainsi que de leurs aptitudes et motivations. Il permet pour les employés de définir leur projet professionnel.
Entretien annuel d'évaluation	Dresser un bilan sur les missions de chaque fonction, initier une réflexion sur les éventuelles évolutions, et identifier les besoins en compétences. C'est un entretien de fin d'année entre le responsable et ses collaborateurs. Il permet d'évaluer les compétences professionnelles de l'employé, identifier ses points forts et ceux à améliorer, et fixer des objectifs pour l'année à venir et obtenir des feed-back de la part de ses collaborateurs
Tableau de bord GPEC	Outil fondamental de collecte de l'information chiffrée sur les RH (nombre d'embauches, de départs, etc.). Calculer des indicateurs RH pour aider à la prise de décision : formation, satisfaction au travail, maintien de l'effectif, etc.
Pyramide des âges, pyramide des anciennetés, et départs à la retraite.	Outils de simulation qui permettent d'effectuer des simulations sur la base des situations passées et actuelles et d'extrapoler les événements du passé en ressources humaines et leurs évolutions, afin de prévoir, les divers avenirs possibles
Plan de GRH	Etablir des diagnostics pour permettre à l'organisation d'atteindre ses objectifs sur un horizon temporel spécifié en cohérence avec sa vision et sa stratégie. Anticiper des changements, des difficultés et des pénuries en mettant l'accent sur des orientations jugées prioritaires (Telle que l'équité en emploi)

Source : Adapté de « Royaume du Maroc et Banque Mondiale, Guide méthodologique de support à la gestion prévisionnelle des emplois et compétences », Juin 2008. Cité par Obada, 2017.

En effet, deux types d'outils de la GPEC peuvent être distingués à savoir : Les outils d'observation et de simulation ; et les outils d'analyse de l'emploi et de suivi des ressources.

2.1. Outils d'observation et de simulation

Les premiers outils à évoquer sont des outils d'observation. Ces outils de la démographie de l'entreprise permettent de mettre en valeur des caractéristiques des ressources humaines et d'évaluer leur disponibilité dans le temps (Roussel Josse, 2011). Il s'agit des outils permettant de dresser l'état des lieux actuel des effectifs de l'organisation pour pouvoir réaliser des prévisions sur la base d'inputs et d'outputs. En effet, connaitre les effectifs actuels de l'organisation est indispensable pour assurer la continuité de l'activité de cette organisation. D'une part, la situation en termes d'effectifs demeure très nécessaire pour satisfaire les obligations légales dictées par le code de travail en termes par exemple du nombre de femmes dans un site ; d'autre part, une connaissance détaillée des effectifs par chaque catégorie et situation du personnel (genre, âge, ancienneté…) s'impose pour la gestion de la masse salariale et sa composition. Le recensement des effectifs s'effectue en général au 31 décembre de chaque année (Allègre & AndréassianA-E, 2008). Il permet de connaitre le nombre de salariés qui travaillent au sein de l'organisation ce qui permet de faire ressortir des tableaux synthétiques.

Dans une entreprise publique, ces tableaux permettent de constater l'effectif par grade des fonctionnaires qui est décomposé en personnel titulaire en activité, en personnel stagiaire (non titulaires), le personnel détaché vers d'autres départements, et les mises en disponibilité qui résument la situation où le fonctionnaire se trouve hors de l'administration et qui cesse de bénéficier, durant cette période, de sa rémunération et de ses droits à l'avancement et à la retraite[53]. Dans une entreprise privée, ces tableaux résumeront le nombre de personnes à temps partiels, à temps plein, les contractuels à durée déterminée et les intérimaires.

Ainsi, ce type de tableaux peut être développé en croisant les données disponibles (genre, âge, ancienneté…) ce qui permet de développer d'autres outils quantitatifs révélateurs qui facilitent la prise de décision. Ce croisement permet de faire ressortir des indicateurs de suivi pertinents à savoir : L'âge moyen; l'ancienneté moyenne ; la répartition hommes/femmes ; le taux d'encadrement; le ratio main d'œuvre directe/ main d'œuvre indirecte ; taux de rotation, taux de mobilité ; taux de promotion ; taux d'absentéisme ; modes de distribution de la population, rajeunissement ou vieillissement de la population, profil des qualifications et des compétences. Ces indicateurs servent de repères pour l'analyse des structures internes de l'organisation. Ils pourront ainsi témoigner des mouvements qui affectent dans le temps la

[53]L'effectif réel est constitué du personnel en activité et des stagiaires, alors que l'effectif budgétaire représente la somme des effectifs réels et du personnel vacataire, le personnel détaché ou mis en disponibilité n'afférant pas au budget de l'administration devra être prise en considération lors du recensement puisque le personnel, dans ces deux situations exceptionnelles, peut reprendre l'activité au sein de la structure (fin du détachement, de la mise en disponibilité).

disponibilité réelle des ressources et donner des éclairages précis sur la dynamique démographique de l'entreprise.

Les outils d'observation appelés aussi, outils de constat restent des outils de diagnostic privilégiés car ils permettent de mettre en valeur des caractéristiques objectives et aisément identifiables des ressources humaines, toutefois, ils ne donnent qu'une situation globale de l'effectif actuel de l'organisation et ne permettent pas de connaitre l'historique de l'évolution des effectifs par genre, ancienneté, etc. Ainsi, le recours à des outils de simulation s'avère nécessaire pour compléter les données fournies par ceux de constat. Ces outils de simulation permettent d'effectuer des simulations sur la base des situations passées et actuelles et d'extrapoler les événements du passé en ressources humaines et leurs évolutions, afin de prévoir, les divers avenirs possibles. Les outils concernent la pyramide des âges, la pyramide des anciennetés, et les départs à la retraite.

La pyramide des âges s'intéresse aux croisements des tranches d'âge avec le genre afin de prévoir les actions correctives à mener en cas de déséquilibre de la structure globale des effectifs. Ainsi, la pyramide des âges présente la photographie de la population à une date précise et elle est constituée de deux axes, l'axe des âges vertical et les axes des effectifs (un à gauche pour le sexe masculin et l'autre à droite pour le sexe féminin) tenus horizontalement. Elle peut ainsi prendre plusieurs formes. Plus concrètement, la pyramide des âges peut prendre la forme d'une pyramide « poire »[54]caractérisée par la dominance des jeunes à fort potentiel dans la structure de ses effectifs. Dans ce cas, pour pallier au manque d'expérience, l'organisation peut embaucher des personnes expérimentées dans des postes stratégiques et peut procéder à des formations afin de pallier à l'écart de compétences des collaborateurs les moins âgés. Elle peut également prendre la forme d'une pyramide « champignon » pour traduire un vieillissement de la population de la structure suite à la présence d'un nombre élevé de séniors[55]. Certes, ces séniors représentent un capital d'expérience et d'expertise, cependant, elles augmentent les charges salariales de l'organisation et l'avènement de départs massifs au futur, soit une perte d'expertise ; il sera donc nécessaire de préparer la relève via la formation et la promotion des jeunes en vue de remplacer les départs à la retraite. Une autre forme à évoquer est celle de la Pyramide « toupie » qui représente un déficit principalement de jeunes et de séniors[56] qui sont en compétition pour remplacer les rares personnes en départ. Dans ce cas, un transfert réfléchi s'impose via le tutorat et la préparation de la relève par les séniors en départ.

[54]Cette forme correspond en général à des entités nouvellement crées
[55]Salariés âgés en moyenne de 45 ans et peu de jeunes
[56]La tranche d'âge la plus représentée est celle de 35 à 40 ans

Quant à la Pyramide « violon », les effectifs les plus importants sont constitués des plus jeunes et des plus âgés, soit un gap entre les séniors et les juniors, ce qui peut générer des conflits de générations au sein de l'organisation et invite à une réorganisation de la structure pour l'amélioration du climat social via la promotion par anticipation.

Donc, l'ensemble des formes des pyramides d'âges exposées ci-dessus, présentent des avantages et des inconvénients. Cependant, la forme la plus équilibrée et qui est jugée idéal est celle qui prend la forme d'une pyramide « ballon de rugby » puisqu'elle est caractérisée par peu de jeunes et de séniors avec beaucoup de personnes en milieu de carrière professionnelle. Elle est idéale dans le sens où le renouvellement des effectifs est progressif et les départs sont réguliers ce qui permet une gestion facile des flux (inputs et outputs) et de planifier la succession des personnes en départs. Toutefois, des efforts dans le domaine de la formation peuvent être toujours envisagés. Bref, ces pyramides d'âge permettent de connaitre l'effectif des ressources humaines par tranche d'âge afin de gérer au mieux leurs carrières ; il s'agit de connaitre l'effectif sortant dans les années à venir afin de procéder à une planification des successions.

S'agissant de la pyramide de l'ancienneté, elle s'intéresse aux croisements de l'ancienneté[57]à la catégorie de salarié pour permettre d'avoir une vision globale sur la structure des recrutements effectués dans les années précédentes et de prévoir d'éventuels blocages de carrière pour une ou plusieurs catégories. L'avantage de cet outil est de permettre de faciliter au top management la prise de décision concernant le recrutement et la planification des carrières de chacune des catégories de salariés[58]. Pour les départs à la retraire[59], ils permettent aux responsables de connaitre les départs dans un horizon de projection qui s'étale de 5 à 10 ans) ; Suite au calcul des départs, il existe une possibilité de réduire les effectifs d'une catégorie en s'abstenant de remplacer les personnes en départ à la retraite à son niveau ou de prévoir des mesures d'accompagnement des cadres à fort potentiel pour occuper les postes de responsabilité vacants suite à un éventuel départ de responsables. Ainsi, les séniors auront pour mission de transférer les compétences acquises au cours de l'exercice de leurs fonctions au futur détenteur du poste ce qui permettrait de capitaliser sur l'expérience des personnes en départ. Il est à signaler que dans le cadre d'une GPEC, le départ à la retraite ne constitue pas la seule cause de départs ; il sera donc indispensable de calculer les départs pour d'autres causes[60].

[57]Calculée sur la base de la date de recrutement de la personne

[58](Cadres supérieurs, ingénieurs, agents de maitrise…)

[59]La prévision des départs se fait sur la base du calcul de l'âge des collaborateurs, elle permet de connaitre le nombre de salariés en départ à la retraite par limite d'âge.

[60]Démission, décès, mises en disponibilité,…

Bref, les modèles de simulation permettent aux gestionnaires de simuler des politiques d'une structure d'emplois donnée. Par exemple, comment l'organisation va-t-elle remplacer les personnes de la catégorie maîtrise qui quitteront l'entreprise dans les prochaines années? Par promotion ou par recrutement externe? Toutefois, c'est au niveau des outils d'analyse de l'emploi et de suivi des ressources humaines que la GPEC a le plus renouvelé l'éventail des outils à la disposition des gestionnaires de personnels.

2.2. Outils d'analyse de l'emploi et de suivi des ressources

Dans ces outils de l'analyse de l'emploi, il est nécessaire de prendre en compte non seulement la configuration d'un emploi, mais aussi sa dynamique. Ainsi, ces outils cherchent à décrire les tâches à exécuter pour pouvoir définir les compétences exigées pour chaque situation de travail. Afin de mener à bien l'analyse des emplois, deux outils sont essentiels à savoir la cartographie des emplois et le référentiel des compétences.

La cartographie des emplois répertorie l'ensemble des emplois types qui existent dans une organisation ; elle est représentée sous forme d'une liste d'emplois-types ordonnées selon leurs métiers et leurs famille professionnelle. Cette cartographie permet aux collaborateurs de se repérer dans le champ d'emplois possibles et de se renseigner sur les passerelles entre les emplois d'une entreprise ; De gérer les mobilités et tracer les parcours professionnels ; De servir de base à la gestion des recrutements et des formations ; Et de faciliter la reconversion lorsque les emplois sont menacés. Ces concepts de l'emploi-type, emploi-cible, métier, poste de travail, fiche de métier, fiche de poste, et famille professionnelle ont été déjà présentés en détail dans la première section du présent chapitre. Le lecteur pourra revenir au paragraphe dédié à la définition de l'emploi pour avoir plus de détail sur la signification de ces concepts. (CF. Concept de l'emploi et ses dérivés – Section I)

Pour le référentiel des compétences, il s'agit d'un document qui regroupe l'ensemble des compétences requises afférant aux diverses situations de travail existantes dans l'organisation. La construction du référentiel n'est pas un travail aisé ; en effet, il nécessite la mobilisation d'une équipe projet pour le réaliser et l'appui méthodologique et technique de consultants confirmés (Dejoux et Dietrich. 2005). Ainsi, l'objectif du référentiel des compétences est de faciliter l'inventaire des compétences existantes ; il permet au détenteur du poste de positionner son niveau de compétences acquis par rapport au niveau requis de ces mêmes compétences en vue d'assurer pleinement ses activités. Les compétences requises pour occuper un poste de travail découlent d'une analyse détaillée des activités relevées dans le descriptif de la situation

de travail. Ainsi, le référentiel des compétences est construit selon six principales étapes à savoir : phase de préparation[61] ; Définition des domaines de compétences(technique, relationnelle, comportementale…) ; Construction des échelles de niveaux via la comparaison du niveau acquis par le collaborateur avec le niveau requis pour chacune des compétences nécessaires pour occuper un poste de travail[62] ; Test du référentiel des compétences ; Validation du référentiel des compétences avec les responsables hiérarchiques et les experts ; Et actualisation du référentiel des compétences au fur et à mesure de l'évolution des pratiques et des métiers et de la réorganisation des structures[63] (Hindley et Aparisi. 2008). Ainsi, le référentiel des compétences constitue la base de toutes les actions RH (recrutement, formations, mobilités, planification des carrières et successions); c'est pour cette raison que la DRH doit être vigilante quant à la méthodologie adoptée pour sa réalisation et à la nécessité de communiquer durant la période de son élaboration.

Enfin, il y a les outils de suivi des ressources qui demeurent très essentiels pour adopter une réelle stratégie de GPEC afin de réconcilier en permanence entre les besoins et les ressources. L'objectif de ces outils est d'intégrer les différents aspects individuels en termes de l'appréciation de la performance de chaque salarié, l'identification de ses aspirations professionnelles et l'évaluation de ses potentiels.

Dans cette optique, ces outils permettent de faire ressortir les écarts en compétences et de planifier les évolutions de carrières possibles pour chaque salarié. Deux outils de suivi des ressources peuvent être distingués : **l'évaluation des compétences, l'entretien d'évaluation**. Pour l'évaluation des compétences, elle se focalise sur l'appréciation des savoirs faire validés des individus en situation de travail et vise à identifier quelles sont les compétences d'un salarié qu'il convient d'adapter, d'améliorer ou d'acquérir[64]. En effet, l'outil de référence pour évaluer

[61]Définir le cadre de la démarche de compétences (concept, approche, enjeux, objectifs et périmètre) ; communiquer sur la démarche compétences, ses méthodes et outils ; et identifier les parties prenantes à impliquer dans la construction du référentiel des compétences ;

[62]Trois cas de figure existent : Niveau acquis par le collaborateur est inférieur au niveau requis, dans ce cas la solution est de combler les lacunes via des actions RH selon la nature de la compétence (formation, coaching, tutorat,…) ; Niveau acquis est égal au niveau requis, cette situation est idéale puisque le collaborateur est apte à remplir pleinement les activités liées à la compétence exigée ; Niveau acquis est supérieur au niveau requis, il s'agit d'une sur-dimension par rapport au niveau exigé, le collaborateur a atteint un niveau d'expertise qui lui permettrait d'occuper d'autres postes de niveau supérieur.

[63]Dans ce sens, la DRH devrait être à l'écoute des utilisateurs (managers et salariés) pour pouvoir actualiser l'outil si nécessaire et communiquer en assurant un feed-back sur les modifications apportées au référentiel des compétences.

[64]L'évaluation des compétences peut s'effectuer selon deux modalités : L'évaluation en situation moyennant plusieurs outils (multitudes de tests, entretiens, exercices de groupe…) pour s'assurer que le candidat possède effectivement les compétences exigées par le poste. Cette méthode est utilisée pour le recrutement au niveau des postes de responsabilité ; L'évaluation en face à face, dans ce cas l'individu positionne son niveau de compétences acquis par rapport au niveau requis par son poste de travail (L'agent n'est pas capable ; L'agent est capable avec une aide; L'agent maitrise ses savoir-faire de façon autonome ; L'agent est expert dans la compétence).

les compétences de chaque collaborateur est sa fiche de poste, sur la base de cette fiche, l'agent peut recourir à une autoévaluation de son niveau pour chaque compétence suivie d'une validation avec le responsable hiérarchique direct. Ainsi, et afin de réussir le processus d'évaluation, une fiche d'évaluation des compétences peut être élaborée qui sert à confronter le niveau acquis avec le niveau requis pour chaque compétence.

A la différence de l'évaluation des compétences, l'évaluation des performances situe l'individu par rapport aux objectifs qui lui sont fixés. Ainsi, l'analyse de la performance permet de mettre l'accent sur les qualifications et les mérites accordés aux individus de l'organisation ; il s'agit de concevoir un jugement par rapport à la performance de chaque individu et de son potentiel d'évolution. De la même manière, et pour évaluer la performance des individus, il est essentiel d'effectuer un entretien annuel pour évaluer les performances et l'atteinte des objectifs. Le but est non seulement de répondre à une préoccupation de performance mais aussi de répondre au développement personnel de chaque salarié[65]. Ces évaluations permettent ainsi au salarié de progresser dans le développement de ses compétences et de sa performance.

À travers les éléments précédents, nous avons essayé de présenter la GPEC sous ses différentes approches et contenus afin de pouvoir nous appuyer sur ce socle pour entamer l'analyse relative à la GPEC dans le secteur public. Ainsi, les développements suivants nous permettrons de poursuivre la réflexion en intégrant cet aspect.

Synthèse N°5: Synthèse de la deuxième section du chapitre II

Cette seconde section a été consacrée exclusivement à la présentation de la mise en œuvre de la démarche GPEC. Ainsi, il a été révélé que : →Il existe une panoplie de modèles servant à encadrer la démarche GPEC : modèle de Kerlan (2004) ; modèle de Bernier et Grésillon (2014), Anderson (2004). Ce qui montre qu'il n'existe pas une méthode standardisée pour décrire les étapes de la mise en œuvre de la démarche GPEC. Cette mise en œuvre dépend de la taille de l'organisation, de l'état d'élaboration de son plan stratégique et des problèmes d'adaptation des RH à sa situation → Le processus de la GPEC doit comporter une dimension politique & stratégique et une dimension opérationnelle. Ces deux dimensions sont couvertes par le modèle de Citeau (2010) qui propose six étapes de la mise en œuvre de la démarche GPEC : 1/ analyser les tendances de l'environnement et définir les projets de développement. 2/ Définir les besoins, les structures, et les types d'emplois. 3/ Réaliser un inventaire des ressources humaines disponibles. 4/ Faire une simulation de l'évolution attendue des ressources. 5/ Analyser les écarts, les emplois et les ressources. 6/ Définir et mettre en œuvre des plans d'actions → A l'issue de l'application de la démarche GPEC, plusieurs ajustements et actions correctives peuvent être opérés au niveau de : la Formation, la Mobilité, le

[65]Les niveaux des salariés peuvent être évalués selon deux types de grilles : Le premier est destiné aux résultats des activités d'un ouvrier et possède quatre niveaux (Performance supérieure aux attentes ; Performance satisfaisante ; Performance partiellement satisfaisante ; Performance insuffisante) ; Le deuxième est plus détaillé et qui est proposé par l'Association pour la Formation Professionnelle des Adultes (Savoir-faire élémentaire ; Pratique courante des savoir-faire et des méthodes ; Maitrise les méthodes et savoir-faire ; Expert).

Recrutement et l'évaluation →La concrétisation des plans d'action nécessite l'utilisation d'un certain nombre d'outils : La pyramide des âges ; la pyramide de l'ancienneté ; cartographie des emplois ; référentiel des compétences ; l'évaluation des compétences, l'entretien d'évaluation ; évaluation des performances.

De ce fait, la sous-section ci-dessous nous servira à aborder une réflexion sur la GPEC lorsque sa dimension est étendue à l'échelle publique.

III. GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES DANS LES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES.

A mesure que les méthodes du secteur privé pénètrent le secteur public à travers notamment l'intégration de la « gestion des ressources humaines » (GRH), les acteurs commencent à réfléchir sur un modèle de GPEC qui dépasse le cadre des organisations privées, pour s'étendre à l'échelle des organisations publiques. Cependant, l'application des pratiques utilisées par le secteur privé dans la sphère public semble être non aisée et redoute une remise en cause de l'identité de la fonction publique. La première raison demeure dans la différence des statuts des employés qui travaillent dans chaque secteur.

1) Agents des services publics & fonctionnaires

« *Aucun gouvernement n'acceptera que les agents des services publics soient assimilés aux ouvriers des entreprises privées, parce que cette assimilation n'est ni raisonnable, ni légitime* » (Georges Clemenceau, cité par Philippe Aspar, Gilles Paquier, 2004). A partir de cette citation, il nous semble que la situation des travailleurs du secteur public diffère de celle des travailleurs du secteur privé. Ce qui nous invite à mieux examiner les spécificités de chaque groupe afin d'évaluer en quoi les outils de GPEC- provenant du secteur privé -pourraient constituer un risque ou une opportunité pour l'exercice des métiers

En effet, dès lors que le travailleur a comme employeur l'Etat ou les collectivités publiques, sa situation au regard du code du travail est fort éloignée de celle faite aux salariés du secteur privé. Nous détaillerons davantage cette différence dans les lignes suivantes.

1.1. Fonctionnaire statutaire et agent public

Communément, l'État intervient de façon directe par le biais de la gestion publique, exerçant son monopole dans des domaines tels que l'enseignement public et la santé publique. Cette image d'un Etat prestataire de services publics est incarnée par les fonctionnaires qui – dans le langage courant - représentent la totalité des agents de la fonction publique.

Nous avons déjà vu que Max Weber a grandement contribué à la réflexion sur la distinction des pratiques de la sphère publique par opposition à celle du secteur privé, soulignant la spécificité des acteurs qui agissent au nom de la rationalité bureaucratique. Mais c'est surtout dans les débats des sociologiques sur la transformation des classes sociales que la fracture entre public et privé a donné lieu à controverse.

En France, Pierre Bourdieu avait déjà attiré l'attention sur les différences de goûts entre cadres des secteurs public et privé (Bourdieu, 1979). Des perspectives comparables ont été développées dans les pays scandinaves où divers auteurs ont préconisé d'analyser les agents publics en tant que groupe spécifique (Hoff, 1985; Hoff et Andersen, 1989).D'autres vont plus loin et soutiennent la thèse selon laquelle en Norvège, en Suède et au Danemark, la classe moyenne du secteur public forme une classe sociale spécifique, qu'ils appellent la «nouvelle classe» (Hoel et Knutsen, 1989). A l'inverse, au Royaume-Uni, les travaux de John Goldthorpe ne traite pas différemment les travailleurs des secteurs public et privé. Néanmoins, il existe un volet important de la sociologie britannique pour lequel l'opposition entre public et privé est un critère descriptif pertinent pour la transformation de la classe moyenne. En gros ; nous voyons que ces définitions ne prennent pas en compte le statut (secteur public ou privé) dans la définition de la position de classe et ce pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, il semble que les différences entre les États concernant ce qu'ils considèrent comme le «secteur public» sont trop importantes (Rose, Pevalin et Elias, 2001). L'appartenance au secteur public n'a d'ailleurs pas la même signification dans tous les pays. La France reste emblématique d'une carrière de fonctionnaire caractérisée par l'importance centrale des concours et la garantie d'un emploi à vie. Dans les pays scandinaves et en Grande-Bretagne, les services publics sont organisés depuis les années 1990 sur le modèle d'une fonction publique basée sur l'emploi, dans laquelle les fonctionnaires sont recrutés par le biais d'entretiens d'embauche, sans concours (Eymeri-Douzans, 2012). Cependant, malgré les différentes caractéristiques organisationnelles, les comparaisons européennes indiquent que l'appartenance au secteur public favorise une plus grande sécurité de l'emploi (Dieckhoff, 2011) et implique un type de relation au travail différent de celui des salariés du secteur privé. Ensuite, le rejet de la pertinence du secteur de l'emploi pour définir le statut des acteurs travaillant dans chaque secteur tient à nouvelle gestion publique (NMP)qui a accéléré la similitude croissante des conditions d'emploi et de travail entre les secteurs public et privé.

De surcroit, les chercheurs distinguent les fonctionnaires statutaires des agents publics dont l'emploi remplit des «fonctions d'intérêt public» (Audier&Bacache-Beauvalet, 2007).

Ainsi, au sens du droit communautaire, le statut de fonctionnaire est défini par deux critères: l'exercice des pouvoirs conférés par le droit public et la responsabilité de défendre l'intérêt public de l'État ou de la société civile (Demke, 2004). Dans la plupart des pays européens, le fonctionnaire statutaire est celui qui occupe, au minimum, des emplois correspondant à certains postes ou missions liés à la souveraineté nationale : juges, militaires, fonctionnaires des impôts, douaniers, policiers ou employés ministériels. En revanche, de plus en plus de fonctions de service public en Europe sont remplies par des agents qui ne bénéficient pas d'un statut garanti à vie, mais travaillent dans des situations d'emploi plus ou moins stables. Pour les distinguer des fonctionnaires statutaires, ces personnes sont appelées agents publics. Il s'agit d'une catégorie qui n'appartient pas à la fonction publique de l'État, et ont différents statuts, définis par le droit public et privé, du chef de mission à l'agent intérimaire, en passant par toutes les formes de personnel auxiliaire.

Dans certains pays, les fonctionnaires peuvent représenter jusqu'à 90% des agents publics et dans d'autres à peine 15%. En France, la plupart des agents publics ont un statut de fonctionnaire, un statut d'emploi très différent du secteur privé en termes de sécurité d'emploi, de rémunération, de promotion et de retraite (Friot, 2012). Ils sont principalement répartis entre la fonction publique de l'État, la fonction publique des collectivités locales et la fonction publique des hôpitaux publics dont chacun contient des «corps» et des grades correspondant à des niveaux de rémunération déterminés.

Dans la fonction publique en Allemagne, les fonctionnaires allemands sont au service de l'État et sont liés par un devoir de neutralité et de loyauté envers la Constitution. Ils ne peuvent pas faire grève mais sont garantis un emploi à vie et devraient faire carrière au service des pouvoirs publics, alors que les agents publics employés sur une base contractuelle sont plus souvent des employés et des travailleurs manuels qui travaillent généralement dans les secteurs sociaux et de la santé et pour le gouvernement local. Ils ne passent pas automatiquement toute leur carrière dans les mêmes emplois, sont soumis aux conventions collectives du secteur privé et peuvent être licenciés. Leurs salaires peuvent être négociés et ne dépendent pas de leur grade mais du travail qu'ils font (Derlien, 2003). Pour la Suède, il semble avoir le plus grand secteur public mais la grande majorité des agents sont régis par des règles et des dispositions légales qui ne diffèrent pas fondamentalement de leurs homologues du secteur privé. Les conditions d'emploi des agents publics tendent à se rapprocher, voire à se confondre, avec celles du secteur privé (Demke, 2005, &Modern, 2004).

Des différences importantes persistent également entre les mondes public et privé en termes des conditions du travail et de sécurité à l'emploi. En effet, la main-d'œuvre publique salariée des pays européens s'est formée en dehors des règles du marché du travail, notamment sur le principe d'une plus grande sécurité de l'emploi et une rémunération système dépendant du statut et des qualifications des agents et non de la richesse qu'ils génèrent ou du travail qu'ils accomplissent. Déjà le fossé lié à la sécurité de l'emploi continue d'être pertinent aujourd'hui dans la mesure où les agents publics sont moins susceptibles que les autres de connaître le chômage (Dieckhoff, 2011). Au Royaume-Uni, l'accès à la formation continue est beaucoup plus important dans le public que dans le secteur privé; Les employés du secteur public bénéficient également d'une couverture maladie plus étendue et de meilleures pensions (Bach et Winchester, 1999; Meyer et Bridgen, 2008). La plus grande probabilité dans le secteur public d'avoir accès à l'enseignement supérieur ou aux prestations de retraite est confirmée par d'autres études et pour un plus large éventail de pays européens (Oesch, 2006).

En termes de conditions d'emploi, les chercheurs comparant les secteurs public et privé en se concentrant sur les différences de revenus et de salaires pour conclure qu'il existe des différences entre les États dans ce domaine. Des différences entre les secteurs public et privé sont également observables lorsque l'on compare la morphologie sociale des salariés (genre ; âge ; etc.). Donc, nous constatons bel et bien que les contours de la population travaillant dans la sphère publique et celle travaillant dans la sphère privée varient considérablement selon les pays. La frontière même entre fonctionnaires statutaires et agents publics varie d'un pays à l'autre. Pour le Maroc, c'est le statut général de la fonction publique qui régit de nos jours le personnel de l'Etat.

1.2. Statut général de la Fonction publique (SGFP)

Comme il a été précisé précédemment, dans la grande majorité des pays, il existe une spécificité pour les agents chargés de l'intérêt général et qui composent la fonction publique. Pour le Maroc, c'est le statut général de la Fonction publique (SGFP) qui régit de nos jours le personnel de l'Etat. A l'origine, le SGFP[66] remonte aux premières années de l'indépendance. Il est né de la volonté de doter le Maroc d'une structure, et pour faire échapper l'Etat au favoritisme. Il est promulgué le 24 février 1958, par Dahir (LOI) N°1.58.008 (B.O N°2372 du

[66]Le Statut Général de la Fonction Publique, qui régit de nos jours, le personnel de l'Etat, est promulgué, par le Dahir n°1.58.008 du 4 chaabane 1377(24 février 1958) portant statut général de la fonction publique, constitue le cadre institutionnel définissant les règles juridiques et réglementaires relatives au recrutement et à la gestion du parcours professionnel du fonctionnaire dans le secteur public.

11 Avril 1958)[67] dans le cadre d'un mouvement législatif et réglementaire libéral consacrant les libertés publiques à savoir la liberté syndicale, la liberté d'expression, et le droit d'association.

Ce statut régit ainsi l'ensemble des fonctionnaires des administrations centrales de l'Etat et des services extérieurs qui en dépendent et s'étend également aux fonctionnaires des collectivités territoriales. Toutefois, il ne s'applique pas aux magistrats ni aux militaires des forces armées royales ni aux corps des administrateurs du Ministère de l'Intérieur. Ainsi, ce statut[68]détermine les droits et les devoirs des fonctionnaires, les grands principes liés à l'accès à la fonction publique et le déroulement de leur carrière en matière d'avancement, de notation, d'évaluation et de rémunération.

Ainsi, déjà le terme « Agents », désigne l'ensemble des personnels employés par l'administration, et peut désigner plusieurs catégories de fonctionnaire selon leur régime[69]et leur employeur[70]. Le mot « Fonctionnaire » à son tour, est souvent employé dans le langage courant pour désigner l'ensemble des agents publics de l'administration, alors qu'il n'en forme qu'un sous-ensemble. En effet, l'Etat ou les collectivités publiques emploient également des personnes qui n'ont pas la qualité de fonctionnaire (contractuels, auxiliaires, vacataires) et qui sont régis par des dispositions spécifiques. L'article 6 du Dahir N°1-58-008 du 4 Chaabane 1377 (24 février 1958) portant statut général de la fonction publique[71] (SGFP) stipule que les administrations publiques peuvent, recruter par contrats des agents, dans les conditions et les modalités fixées par décret. Ce recrutement n'ouvre droit, en aucun cas, à la titularisation dans les cadres de l'administration).

Donc, en termes de définition, l'article 2 du Dahir portant statut général de la fonction publique défini le fonctionnaire comme toute personne nommée dans un emploi permanent et titularisé dans un grade de la hiérarchie des cadres de l'administration de l'Etat. L'article 3 du même Dahir élucide la situation du fonctionnaire, qui est vis-à-vis de l'administration dans une situation statutaire et réglementaire (Article 3).

[67]Entre 1958 et 2011, le SGFP a fait l'objet de nombreuses modifications qui ont porté essentiellement sur des domaines spécifiques.

[68] Deux types de statuts sont à distinguer : le statut général interministériel (Personnel commun ; ingénieurs et techniciens ; et médecins) et le statut spécial ou particulier propre à certains ministères.

[69]Titulaires, non-titulaires de droit public ou de droit privé

[70]État, collectivités territoriales, établissements publics

[71]Le SGFP s'applique aux fonctionnaires de l'Etat (services centraux et déconcentrés), collectivités territoriales, certains établissements publics à caractère administratif. Il ne s'applique pas aux magistrats ni aux militaires des Forces armées royales ni aux corps des administrateurs du ministère de l'intérieur ni au personnel du parlement.

En effet, l'Etat n'est pas un employeur comme les autres[72], il doit bénéficier d'une administration intègre et accessible à tous, de qualité uniforme et continue sur le territoire. Les agents ayant la qualité de fonctionnaire de l'Etat (au sens large de puissance publique) ou des collectivités publiques échappent donc à l'emprise du Code du travail. Ils bénéficient non pas d'un contrat de travail mais d'un statut.

Pour cela a été créé un régime en accordant à ses employés des droits et en leur spécifiant des obligations : Recrutement par concours pour échapper au favoritisme ; Principe de carrière ; Promotion après inscription à un tableau d'avancement ; Sanction après avis de conseil (de discipline) afin de prémunir les agents contre toute pression ; etc. Le tableau suivant résume quelques articles rapportés par le Dahir portant SGFP.

Tableau N°14 : Quelques articles rapportés par le Dahir portant SGFP

Le recrutement dans un emploi public doit s'effectuer selon des procédures garantissant l'égalité de tous les candidats postulant à l'accès pour le même emploi, en particulier la procédure du concours	***(Article 22)***
La rémunération comprend le traitement, les prestations familiales et toutes autres indemnités ou primes instituées par les textes législatifs ou réglementaires	***(Article 26)***
Le pouvoir de notation appartient au chef d'administration qui attribue chaque année à tout fonctionnaire en activité ou en service une note chiffrée suivie d'une appréciation générale exprimant sa valeur professionnelle. Cette note est portée sur une fiche annuelle de notation annexée au dossier de chaque fonctionnaire	***(Article 28)***
L'avancement des fonctionnaires comprend l'avancement d'échelon, de classe et de grade	***(Article 29)***
L'avancement d'échelon a lieu de façon continue d'un échelon à l'échelon immédiatement supérieur, en fonction de l'ancienneté et de la notation du fonctionnaire. L'avancement de grade ou de cadre a lieu de grade à grade ou de cadre à cadre à la suite d'un examen d'aptitude professionnelle et au choix, sur la base du mérite, après inscription au tableau annuel d'avancement	***(Article 30)***
Les fonctionnaires ne peuvent bénéficier d'un avancement que s'ils sont inscrits à un tableau d'avancement préparé chaque année par l'administration.	***(Article 33)***
Pour l'établissement du tableau, il doit être procédé à un examen approfondi de la valeur professionnelle de chaque agent, compte tenu principalement des notes qu'il a obtenues et des propositions motivées formulées par les chefs de service. Les fonctionnaires sont inscrits au tableau par ordre de mérite. Les candidats dont le mérite est jugé égal sont départagés par l'ancienneté	***(Article 34).***
Les tableaux d'avancement doivent être portés à la connaissance du personnel	***(Article 36)***
Le fonctionnaire est réputé en activité lorsque, titularisé dans un grade, il exerce effectivement les fonctions de l'un des emplois correspondants dans l'administration où il est affecté	***(Article 38)***
Les fonctionnaires appartenant aux corps et cadres communs aux administrations, sont en position normale d'activité dans les administrations de l'Etat et dans les collectivités locales où ils sont affectés. Ils peuvent être réaffectés d'une administration publique à une autre ou d'une collectivité locale à une autre ou d'une administration publique à une collectivité locale ou d'une collectivité locale à une administration publique	***(Article 38 bis)***
Le fonctionnaire est en position de détachement lorsqu'il est placé hors de son cadre d'origine mais continue à appartenir à ce cadre et à y bénéficier de ses droits à l'avancement et à la retraite	***(Article 47)***

[72]Le lecteur pourra bien consulter le premier chapitre – Section I, pour plus de précision sur le concept de secteur public ainsi que celui d'Etat dans le contexte Marocain

Le fonctionnaire est en position de disponibilité lorsque, placé hors de son cadre d'origine, il continue d'appartenir à ce cadre mais cesse d'y bénéficier de ses droits à l'avancement et à la retraire	***(Article 54)***
Le fonctionnaire incorporé dans l'armée pour accomplir le service militaire actif est placé dans la position dite sous les drapeaux. Dans cette position, il conserve ses droits à l'avancement dans son administration d'origine. Il perd ses émoluments d'activité et ne perçoit que sa solde militaire. A sa libération, l'intéressé est réintégré de droit dans son cadre d'origine	***(Article 63 bis)***
Les sanctions disciplinaires applicables aux fonctionnaires comprennent par ordre croissant de gravité : L'avertissement, le blâme, la radiation du tableau d'avancement, l'abaissement d'échelon, la rétrogradation, la révocation sans suspension des droits à pension, et la révocation avec suspension des droits à pension	***(Article 66)***
La cessation définitive des fonctions entraînant la radiation des cadres et la perte de la qualité de fonctionnaire résulte : de la démission régulièrement acceptée, du licenciement, de la révocation, de l'admission à la retraire	***(Article 76)***

Source : Extrait du Dahir N°1-58-008 du 4 Chaabane 1377 (24 février 1958) portant (SGFP)

En effet, et depuis son adoption en 1958, le texte à la base du SGFP n'a pas évolué de manière significative, à l'exception des 14 amendements récapitulé dans le tableau suivant :

Tableau N° 15 : Amendements du SGFP depuis 1959

Référence du texte	*Objet*
Dahir n°01.59.329 du 16 novembre 1959, B.O n°2459 du 11/12/59	Art 4 : statuts dérogatoires
Dahir n°01.61.400 du 10/09/1962, B.O n°2604 du 21/09/1962	Art 4 : statuts dérogatoires
Dahir n°01.63.039 du 01/03/1963 : B.O n°2629 du 15/03/1963	Art 4 : Administrateurs de l'Intérieur
Décret royal n°138.66portantloi du 09/06/1966, B.O n°2798 du 15/06/1966	Art 21, 63, partie 3 bis : Service militaire obligatoire
Décret royal portant loi n°354.67 du 26/06/1967, B.O n°2863 du 13/09/1967	Art 10 : Conseil supérieur de la Fonction Publique
Décret Royal n°710.68 du 17/12/1968, B.O n°2930 du 25/12/ 1968	Ajout de l'art 75 bis : Abandon de poste
Loi n°28.90 du 15/10/1991, B.O n°4123 du 06/11/1991	Intégration du personnel détaché
Loi n°19.87 du 10/09/1993, B.O 4225 du 20/10/1993	Art 58 : mise en disponibilité au profit des épouses
Loi n°15.93 du 02/03/1994, B.O n°4246 du 06/03/1994	Art 60 : Mise en disponibilité au profit des époux
Loi n°20.94 du 26/01/1995, B.O n°4293 du 08/02/1995.	Art 39, 42, 44, 45, 46 et 56 : Congés de maladie et de maternité
Loi n°10.97 du 02/08/1997, B.O n°4518 du 18/09/1997	Art 38 et 39 art 50 et art 75 bis : Redéploiement, abandon de poste, congé sans solde
Loi n°75.99 du 26/12/2000, B.O n°4866 du 18/01/2001.	Art 10 : Conseil supérieur de la Fonction Publique
Loi n°50.05 du 18/02/2011, B.O n°5944 du 19/05/2011.	Art 5, 15, 22, 30, 31, 38 et 38 bis, art 40, 46, 48, 51, 52 plus Ajout des articles 6 bis, 26 bis, 46 2 bis, 3 bis et 48 bis : Mise à disposition, recrutement par contrat, généralisation du concours…
Loi n°04.11 du 02/07/2011, B.O n°5962 du 21/07/2011.	Statuts dérogatoires, paragraphe 2 de l'art 4

Source : Système de la fonction publique ; 2017 ; Cour Des Comptes/ Maroc

Ces amendements ont porté essentiellement sur l'institution de statuts dérogatoires pour certaines catégories de personnel. Certaines mesures ont été prises dans le volet de la généralisation du concours pour le recrutement, la mobilité, la contractualisation (loi n°50.05). Il semble donc que les pouvoirs publics se sont contentés de certaines mesures fragmentaires au lieu d'une révision globale (Cour des comptes, 2017).

> **Donc**, il apparait donc, que ce sont généralement la loi et le règlement qui régissent la situation des agents de l'Etat. Déjà, des travaux de recherche récents se sont attachés à étudier les agents des administrations publiques dans différentes dimensions souvent en comparaison avec les salariés du privé (CF. le troisième chapitre). Beaucoup de ces travaux ont souligné les grandes différences entre les deux univers. Toutefois, la coupure entre la fonction publique et le monde des entreprises s'est atténuée depuis les années 1980 (Rouban, 2009, cité par Guillemot, 2011)[73].Désormais, les fonctionnaires se représentent davantage comme des professionnels notamment après le lancement d'une série de réformes des administrations publiques. Autrement dit, et quoi qu'il en soit, la politique de modernisation de la fonction publique se concrétise par la croissance des agents contractuels, par la montée d'un intérim d'origine privée et par les modifications du statut sous l'influence du droit privé. Ces changements qui ont rendu hétérogène la composition du personnel de la fonction publique ne pourront pas demeurer sans incidences sur son système de gestion, lequel fait l'objet de vives critique.

2) D'une gestion par statut vers une gestion des ressources humaines modernisée

Nous avons déjà montré que l'une des conséquences de la contractualisation de la fonction publique, est d'avoir rendu hétérogène la composition du personnel de la fonction publique. Cela a conduit inéluctablement à une réflexion sur son le système de la gestion par statut, lequel fait l'objet de vives critique. Nous voulons maintenant aborder la nouvelle conception de la GRH après l'avènement du NMP, soit la gestion managériale du personnel du secteur public. En effet, le service public subit actuellement une forte marchandisation qui remet en cause la pertinence de ses moyens traditionnels. Nous parlons désormais de la professionnalisation de la GRH dans la fonction publique qui sera détaillé dans les développements suivants. Cependant, avant de faire, nous aborderons tout d'abord des enjeux actuels d'une gestion plus dynamique des ressources humaines.

[73] D. Guillemot, 2011, « Travail dans le public et le privé : Une intensification parallèle », Travail et Emploi.

2.1. Enjeux d'une gestion plus dynamique des RH dans le secteur public

Il est évident que la richesse des organisations en générale, et de la fonction publique en particulier réside dans les actifs immatériels qui la composent ; soit ses ressources humaines. Cependant, les critiques adressées aux entités publiques de plusieurs pays montrent l'absence d'un véritable pilotage des effectifs et des compétences, et la persistance de nombreuses rigidités et dysfonctionnements. Tout d'abord, les agents publics intègrent aux différents corps d'emploi de la fonction publique pour y faire carrière. Une carrière qui évolue par avancement d'échelon et de grade ou par promotion interne. La gestion traditionnelle du personnel de la fonction publique de nombreux pays repose donc sur cette notion de carrière. Or, une bonne partie desdites administrations se caractérisent par la multiplicité des corps et des cadres ce qui constitue une contrainte à la mise en œuvre d'une GRH flexible.

Au Maroc par exemple, la fonction publique reste abondée de statuts (36 statuts), qui se traduisent par une multiplicité de classes, cadres et catégories, des inégalités tant au niveau du travail à effectuer qu'au niveau des rétributions. Ce qui constitue une contrainte majeure au niveau de la GRH. D'ailleurs, le système des corps a toujours été présenté, par les réformateurs de la fonction publique comme un des facteurs les plus importants de la rigidité du statut général et comme un frein à la mobilité dans la fonction publique. En effet, c'est vrai que l'organisation de la fonction publique en corps demeure une source de garantie pour les agents. On y trouve une profession organisée, dotée d'une position stable garantie par l'État, gouvernée par des règles, dont les membres sont recrutés selon des modalités connues et qui développent un fort sentiment d'identité collective (Saglio, 2005 ; cité par Chemla-Lafay, 2008). Cependant, elle éparpille la gestion des fonctionnaires ; freine l'approche fonctionnelle de la gestion des personnels ; et oppose un frein à la mobilité. Ces inconvénients sont en particulier importants dans la fonction publique de l'État, qui souffre d'un nombre trop important de corps (Conseil d'État, 2003, cité par Xiaowei Sun, 2015).

Ensuite, une gestion traditionnelle qui n'implique pas les agents dans la prise de décision ne demeure pas adéquate avec le besoin de participation et de responsabilité exprimés par les fonctionnaires. Du coup, les aspirations des fonctionnaires en termes de carrières valorisants, d'initiatives accrues ne vont pas de soie avec la gestion classique, mais se collent bien avec les perspectives proposées par le secteur privé. Dans ces lignes des idées, il a été mis en évidence que les responsables administratifs des organisations publiques ambitionnent d'accroître l'implication des employés de la fonction publique, et d'augmenter leur participation et motivation, sans pour autant moderniser la gestion des ressources humaines (David Giauque et

Yves Emery, 2005 ; cité par Annie Chemla-Lafay, 2008). L'état des outils de gestion des ressources humaines tardent toujours à être modernisés dans une grande majorité d'organisations publiques, ce qui constitue pour ces auteurs l'une des paradoxes de la gestion publique. De ce fait, assurer une flexibilité et une mobilité de la main-d'œuvre publique susceptible de leur proposer des perspectives professionnelles au sein de leurs organisations demeure un enjeu majeur.

En somme, de nombreux dysfonctionnement dont le dépassement constitue des défis sérieux à lever. A titre d'illustration, le secteur public au Maroc souffre de plusieurs dysfonctionnements qui handicapent la mise en œuvre d'une GRH efficace. Déjà l'inflation de la masse salariale reflète une surcharge qui pèse sur le budget de l'Etat[74] ; à cela s'ajoute le rendement insuffisant des agents[75], l'inadéquation des qualifications avec les exigences des postes, la répartition déséquilibrée des effectifs entre les différentes entités publiques, et la multiplicité et le cloisonnement des statuts. Ces dysfonctionnements traduisent le manque d'une vision stratégique pour la gestion du CH dans l'administration publique (Obada, 2017). Du coup, il semble que la pratique du management des ressources humaines au sein des administrations publiques semble souffrir d'un déficit de stratégie et de professionnalisme[76].

L'organisation publique actuellement est confrontée à des changements de nature juridique, technologique, économique, et sociologique. Elle doit être en mesure d'anticiper et de conduire ces changements afin d'adapter en continu les effectifs et les compétences des agents à l'évolution de ses missions. Dans ce cadre, la GRH demeure un levier majeur pour le pilotage du changement des organisations publiques, il convient alors de la mettre au cœur des réformes comme il a été précisé par Bartoli (2006) (cité par Chemla-Lafay, 2008).

Il est temps de saisir les opportunités pour une gestion managériale du personnel du personnel de la fonction publique. L'objectif est d'offrir davantage de flexibilité à la fonction publique dont l'organisation est désormais jugée trop rigide et enfermée, et de rendre le fonctionnement de l'administration plus efficace et plus performant.

[74]Au cours de la période 2007-2015, les dépenses de personnel de l'Etat ont progressé de 58,13% en passant de 66,7 milliards en 2007 à près de 105,5 milliards de dirhams en 2015. Elles représentent ainsi 33% du budget général au titre de l'année 2015 (Ministère de l'économie et des finances, projet de loi de finances pour l'année 2016). Ces accroissements sont le résultat : des différentes révisions salariales et de l'augmentation du salaire minimum qui est passé de 1586 DH en 2007 à 3000 DH en 2015 ; Le salaire mensuel moyen net dans la fonction publique a atteint en 2015 près de 7 381 DH contre 5 333 DH en 2007, soit une augmentation de l'ordre de 38% ; des quotas de promotion de grade pour l'ensemble des catégories de fonctionnaires durant cette période, et de l'évolution de la structure de leurs effectifs.

[75]Discours du chef du gouvernement lors de l'assemblée générale du conseil supérieur de la Fonction publique, ENA, Rabat, le 10/06/2014. Dans (Obada, M. 2017).

[76] La GRH dans la fonction publique marocaine sera détaillée davantage dans le quatrième chapitre.

2.2. Gestion managériale du personnel du secteur public

La GRH modernisée suppose une remise en cause de la conception classique de carrière. L'accentuation du recours aux méthodes de la « gestion des ressources humaines » dans la fonction publique met en avant une conception managériale de la gestion du personnel de la fonction publique. Les pratiques du secteur privé entrent ainsi au sein de la fonction publique, sans pour autant changer le caractère public du régime juridique des fonctionnaires.

Ainsi, l'intégration de la GRH dans la gestion du personnel de la fonction publique a pour but non seulement de développer certains mécanismes classiques du statut de la fonction publique, comme la mobilité, mais aussi d'introduire de nouveaux éléments issus du secteur privé, comme la performance et l'individualisation. Il s'agit d'opter pour une gestion personnalisée, soit, professionnaliser la GRH dans le secteur public.

Philippe Zarifian avance déjà qu'« il n'est plus possible de gérer les hommes et les femmes par catégories (ouvriers qualifiés, agents de maîtrise, employés, cadres de production, etc.) comme on le faisait autrefois. Il faut désormais gérer la personne et non plus le personnel ». Cette réflexion implique ainsi de se déplacer d'une gestion de masse à une gestion individuelle, et d'une gestion basée sur les qualifications à une gestion basée sur les « compétences ».

Cela passe par la responsabilisation accrue des gestionnaires, la fixation des objectifs, l'évaluation des résultats, et l'utilisation du système d'évaluation et de notation pour différencier les carrières. Il s'agit des souplesses introduites par la loi organique relative aux lois de finance à l'instar d'une nouvelle approche de la gestion budgétaire et des masses salariales ; et une nouvelle logique de la gestion par performance.

Nous parlons d'une GRH modernisée orientée vers l'amélioration de la performance des organisations. Il s'agit de ce concept de performance qui contient – selon la littérature Anglaise - à la fois l'action, son résultat et son exceptionnel succès (Bourguignon, 1995, cité par Renaud & Berland, 2010). En effet, la performance peut recouvrir soit la mise en œuvre de pratiques de GRH, l'atteinte d'objectifs RH ou encore les effets sur la performance de l'entreprise. Le point de départ pour évaluer la performance d'une organisation est son efficacité, soit, sa capacité à atteindre l'objectif qu'elle s'est fixée. A cette notion d'efficacité, s'ajoute celle de l'efficience qui représente la capacité de produire le maximum de résultats avec le minimum d'efforts dépensé. Cette conception renvoie à une logique de moyens plutôt qu'à une logique de buts. Ainsi, parmi les modèles contemporains de la performance, nous mentionnons la pyramide de

la performance de Lynch et cross (1991)[77], et le tableau de bord prospectif de Norton et Caplan[78]. Il est donc possible de conclure que ce dernier modèle (le tableau de bord prospectif) s'inscrit dans une logique contingente ce qui permet de mesurer la performance d'une organisation de manière synthétique tout en incluant plusieurs dimensions qui permettent de mesurer les forces internes de l'organisation et de situer cette dernière dans son environnement externe, facilitant ainsi au top management la prise de décision.

À la suite des propos ci-dessous, les responsables administratifs devront atteindre des objectifs précis et leur performance sera mesurée par des indicateurs de résultats. Conséquemment, les responsables en question seront plus près des agents, ils devront ainsi les recruter, les gérer, les animer ; les motiver et les former. Pour faire, les pouvoirs publics vont doter les employeurs publics des dispositifs financiers pour mieux adapter la gestion du personnel à la perspective de la GRH. Ces dispositifs financiers permettront d'assurer aux gestionnaires la liberté d'utilisation des moyens qui leur est nécessaire pour atteindre les résultats demandés, mais aussi de garantir la maîtrise des dépenses.

Un nouveau rôle sera donc assigné aux gestionnaires des ressources humaines publiques. Ces derniers pourront désormais se voir attribuer les actes essentiels des ressources humaines qui se manifestent dans les affectations des agents en fonction de profils, les évaluations, les avancements, et les sanctions. Cet équilibre pourra se faire sur la base d'une contractualisation. L'ensemble de ces changements nécessiterons cette professionnalisation de la fonction ressources humaines que nous avons évoqué au début de ce paragraphe.

> **Grosso modo**, la gestion des ressources humaines modernisée dans les organisations publiques permettra donc de consacrer moins de temps aux procédures administratives, mais plus de temps à la gestion qualitative des ressources humaines. La modernisation de la GRH demeure très indispensable. Toutefois, le cadre juridique de la fonction publique (fonction de carrière) doit être pris en compte lors de toute tentative de modernisation de la GRH.

[77]La vision de ces deux théoriciens consiste à intégrer des indicateurs stratégiques, opérationnels, financiers et non financiers dans le même modèle. A cet effet, la vision est élaborée au niveau du sommet de la pyramide (top management). Les autres indicateurs au milieu de la pyramide constituent la base des indicateurs opérationnels qui permettent d'orienter les actions de l'organisation et de s'adapter aux fluctuations du marché et aux actions de la concurrence

[78]Modèle développé au milieu des années 90 par Norton et Caplan, c'est un outil de management stratégique qui permet au décideur de faciliter la prise de décision via des indicateurs ciblés. Cet outil est largement utilisé dans le domaine du commerce et de l'industrie, de l'administration et également dans les organisations à but non lucratif. Selon les deux chercheurs, le tableau de bord qu'ils ont développé permet d'interagir sur les principaux déterminants de la performance ; il est également un outil adapté à n'importe quel contexte organisationnel.

Pour poser la problématique, de nombreuses recherches montrent que le mode de gestion des agents publics reste encore fondamentalement celui de la gestion du personnel traditionnellement utilisé par l'administration publique. Plusieurs études ont montré ainsi que la nouvelle GRH n'est pas encore pleinement applicables au système actuel de la gestion du personnel de la fonction publique. Certaines études avancent même que le développement de la GRH dans la fonction publique est plutôt un vœu qu'une réalité.

Cependant, la littérature nous renseigne que la GRH et le statut ne s'opposent pas. Pour cet auteur, le statut fixe un cadre, et la GRH représente les outils de gestion en matière de personnel. En France, l'intégration des méthodes de la GRH dans la gestion du personnel de la fonction publique est censée améliorer le fonctionnement de celle-ci et doit se faire dans le cadre statutaire. Donc, plusieurs voix défendent le maintien du statut en dépit des critiques adressées au régime statutaire comme étant rigide, dans la mesure où ce régime prend en compte des éléments de mobilité et des valeurs réelles et individuelles des agents. D'ailleurs, la GRH pourrait s'intégrer à la fonction publique sans affecter le cadre juridique fixé par le droit de la fonction publique. Nous évoquons toujours le cas de la France par exemple où le développement de la GRH dans la fonction publique se présente comme un élément supplémentaire du mécanisme statutaire de la gestion du personnel public. En revanche, d'autres études confirment que, issue du domaine privé, la GRH suppose une logique différente de celle de la gestion du personnel de la fonction publique traditionnellement pratiquée par l'administration publique.

A la lumière des développements ci-dessus, il est temps de discuter la transposition de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au secteur public.

3) La GPEC dans le secteur public

Comme nous l'avons déjà précisé, la fonction publique se caractérise par son statut et sa politique RH caractérisée notamment par la protection de l'emploi et la gestion de carrière. Cependant, et dans un contexte économique, social, et technologique en pleine mouvance, des modèles de GRH appliqués au secteur privé, sont devenus de plus en plus adopté par les administrations publiques. Nous discuterons dans ce paragraphe les étapes adoptées ainsi que les outils mobilisés pour mettre en œuvre la GPEC dans le contexte particulier des organisations publiques.

3.1. Etapes et outils de la mise en œuvre de la GPEC dans les administrations publiques

Dans le cas de l'administration publique, cinq peuvent décrire la démarche de la GPEC : Une phase préalable pour analyser l'environnement et identifier les besoins et les objectifs organisationnels ; une phase d'inventaire qui dresse un état des lieux des effectifs et des compétences existants en mobilisant des référentiels d'effectifs, d'emplois et de compétences. Une phase de prévision qui s'intéresse à l'évolution des compétences des collaborateurs en relation avec les attentes du gouvernement. Une phase d'action pour corriger les écarts décelés via des plans de GRH ; et une phase de vérification du processus et d'ajustement qui mobilise des indicateurs de performance afin de rendre compte du degré de réalisation des actions de GRH et de crédibiliser la démarche auprès des acteurs, de la direction et des partenaires sociaux (Obada, 2017).

Ce n'est qu'après avoir suivre les étapes exposées ci-dessus que l'établissement va pouvoir définir ses plans d'action. Ainsi, la caractérisation des emplois, des métiers et des compétences associées est indispensable et repose sur des outils RH dédiés. Il convient donc pour une organisation publique de se doter des outils de gestion et de développement des compétences adaptés. Dans l'administration publique, la GPEC doit être instrumentalisée par des outils qui lui permettront de repérer les compétences et favoriser leur développement (Le lecteur pourra revenir à la seconde section pour avoir plus de détails sur les outils de la GPEC). La mise en œuvre de procédures d'évaluation du personnel s'est émergée avec les évolutions récentes de la réforme du NMP et du modèle de management par objectifs (Ientile-Yalenios et al. 2016)[79].

Au Maroc, comme outil fondateur de la GPEC, la mise en place de REC dans les grands ministères sert de base à une réforme de grande envergure des politiques de gestion de la fonction publique ainsi que des perspectives de sa gestion au quotidien par les responsables: analyse des emplois, recrutement, mobilité, promotion, formation continue, évaluation de la performance, développement des compétences des agents en fonction de l'emploi actuellement détenu et soutien continu dans leur cheminement de carrière.

[79] En France, les récents dispositifs réglementaires poussent à la généralisation à terme de l'entretien professionnel en lieu et place de la notation pour l'ensemble de la fonction publique (NB : notation et évaluation ne sont pas synonymes et s'inscrivent dans des relations d'emploi différentes). En France, l'entretien d'évaluation est officiellement entré en vigueur il y a quelques années pour remplacer le système de notation traditionnelle par le seul responsable hiérarchique.

En effet, les textes de l'application de la démarche GPEC diffèrent selon les pays et selon les organisations. Par exemple, dans la fonction publique Française, le dispositif d'entretien professionnel annuel s'est complètement substitué depuis 2007 au principe d'une évaluation fondée sur la notation. Parallèlement, des évolutions ont concerné les perspectives d'évolution des agents dans le courant de la modernisation de la fonction publique. La circulaire de la fonction publique concerne les modalités d'application du décret relatif aux conditions générales de l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires de l'État. Son objectif est de préciser le rôle des acteurs de « l'entretien professionnel » : l'agent, son supérieur direct, les différentes phases de l'entretien, les thèmes sur lesquels il doit porter, l'établissement du compte-rendu et les recours possibles, et les conséquences en termes de reclassement ou de mutation (Ientile-Yalenios et al. 2016). Aussi, une grande entreprise multinationale étudiée par les mêmes auteurs utilise un guide nommé « Évaluation de la Performance Individuelle » pour l'évaluation de son personnel. Le document indique l'enjeu du système, puis sa finalité et ses objectifs opérationnels, puis il précise le planning, les outils et le déroulement de l'entretien centré principalement sur les objectifs à atteindre. Une autre PME en forte croissance utilise comme guide la « charte de l'entretien professionnel annuel », et des guides pratiques pour le responsable hiérarchique et pour le collaborateur. L'objectif du système est de favoriser le développement des compétences et le dialogue sur les souhaits d'évolution professionnelle des salariés, et enfin d'alimenter la réflexion sur la (GPEC). Il n'est pas directement connecté à la rémunération qui varie dans cette entreprise en fonction de l'activité (horaires, jours travaillés) et de l'ancienneté (Ientile-Yalenios et al. 2016).

En gros, de la même manière que ces systèmes d'évaluation individuelle, les autres outils de la GPEC se sont diffusés dans la plupart des organisations publiques en faisant l'objet d'une institutionnalisation croissante. Cependant, les outils utilisés par exemple dans les grandes entreprises privées semblent ne pas être toujours adaptée à des PME ou à des organisations du secteur public. Leur implantation suppose donc pour les directions des ressources humaines (DRH), de prendre en compte leur interaction avec le contexte organisationnel et de justifier de leur pertinence auprès de ceux qui sont chargés de les mettre en œuvre, à savoir les responsables et leurs collaborateurs (Ientile-Yalenios et al. 2016).

Fort de tout constat, et dans la sphère publique, la GPEC[80] est devenue la clé de l'adaptation de l'administration à l'évolution de ses missions et des attentes des usagers. Elle

[80]Il ne faut pas confondre la GPEC et la GPRH. La GPRH est une démarche volontariste qui renforce la capacité des organisations publiques à offrir dans la durée un service de qualité sur l'ensemble du territoire. Elle se fonde sur l'analyse des données quantitatives et qualitatives de l'exercice de GPEEC.

est devenue très nécessaire notamment après le départ des agents publics à la retraite. Ainsi, la GPEC permettra aux organisations publiques d'adapter leurs modes de GRH, et de valoriser les compétences des agents publics notamment dans un contexte administratif fortement évolutif. L'objectif est de remodeler le cadre organisationnel des organisations publiques tout en assurant aux agents des parcours professionnels valorisants.

Rappelant que la GPEC n'est pas nouvelle mais elle s'est concrétisée lors de la réforme de l'Etat, qui exigea de chaque ministère, l'établissement d'un plan de GPEC (nous détaillerons davantage ce point dans le quatrième chapitre qui sera consacré au contexte de la GPEC pour le cas Marocain). Depuis, des démarches visant à mieux identifier les métiers ont été mises en œuvre dans certains ministères. Aussi, des outils de gestion des personnels ont fait l'objet de nombreuses réflexions. A cela s'ajoute la conception des lois relatives à la résorption de l'emploi précaire, à la modernisation du recrutement dans la fonction publique, et au recours aux emplois contractuels, pour une meilleure prévision des besoins ; un assouplissement des procédures de recrutement ; une capitalisation d'informations quantitatives et qualitatives ; et une instauration d'un système d'alerte sur les dysfonctionnements prévisibles.

> **La conclusion générale** que l'on peut tirer de l'ensemble de ces réflexions, est que les pratiques organisationnelles et ministérielles en matière de, la GPEC sont inégales et diversifiées, que ce soit en termes de concepts, d'acteurs impliqués, d'outils utilisés ou de méthodologie retenue. Déjà, la conduite d'une démarche de GPEC nécessite un investissement en termes de moyens et de temps, ainsi que l'implication de nombreux acteurs de la GRH. Raison pour laquelle, une recherche de terrain est primordiale pour détecter les différentes pratiques adoptées par chaque organisation et en escompter l'état d'avancement de la mise en œuvre de ce chantier au sein des organisations publiques de notre royaume. Pour faire, un diagnostic doit être mené qui touchera à l'ensemble des pratiques de la GRH en interaction avec la démarche de la GPEC.

3.2. GPEC – pratiques de la GRH

Nous voyons déjà que la GPEC profite aux différentes pratiques de GRH par la mise en place de plans d'action aptes à satisfaire les besoins réels de l'organisation en emplois et en compétences. Ces pratiques peuvent se rattacher entre autres au recrutement, sélection, formation, gestion de carrière, évaluation, et organisation du travail. En matière de recrutement, plusieurs scénarios et plans d'actions pourront être envisagés par les entités publiques. Si les postes disponibles excèdent les effectifs en place, l'organisation veillera à effectuer du

recrutement à l'interne ou à l'externe. Dans le cadre de la fonction publique, le recrutement interne peut prendre différentes formes. Il peut se réaliser par la mobilité qui implique un changement d'affectation et qui se réalise de plusieurs façons : mutation, réaffectation, détachement, mise à disposition ou encore la promotion qui s'appuie surtout sur le mérite et l'ancienneté des agents. Or, lorsque le développement interne des compétences requises s'avère long et coûteux, le recours au recrutement externe devient intéressant. Pour cela, chaque décision de recrutement doit être l'occasion d'une analyse fine des besoins de l'organisation, des enjeux particuliers du poste, et du profil de remplacement (Bélanger et al, 1988, cité par Obada, 2017). En faisant, cette analyse sera une occasion pour l'organisation d'actualiser sa fiche de poste, ou de supprimer certains postes vacants, par souci de maîtrise de la masse salariale.

Soulignant que le suivi des entrées et des sorties revêt une importance majeure dans une démarche de GPEC. L'anticipation des sorties de l'effectif relève principalement des départs en retraite, et par conséquent d'une analyse de la pyramide des âges. En outre, en conformité avec l'esprit de la GPEC et son référentiel de compétences requises de l'emploi, le succès du recrutement dépend en grande partie du dispositif d'insertion des nouvelles recrues qui facilite leur intégration et socialisation.

S'agissant de la sélection, il est à signaler tout d'abord que le recrutement initial, survenant à l'entrée dans la fonction publique laisse peu de place à la sélection dans la mesure où près de 90% des agents sont recrutés sur concours et font ensuite l'objet d'un stage d'une année en vue de leur titularisation (Banque mondiale, 2008, cité par Obada, 2017). Ces affectations en stages ne font pas l'objet de processus de sélection. Par contre, le recrutement sur d'autres postes en cours de carrière crée des occasions de mobilité interne et peut être opéré par un processus de sélection. De plus, le recrutement des contractuels reste très ouvert et repose généralement sur un processus de sélection. Quant à la formation, la participation régulière de l'ensemble des agents de l'administration publique à des actions de formation permet de maintenir leurs compétences sur le poste, d'en développer de nouvelles, et d'acquérir une expertise. Le plan individuel de formation procure une plus grande flexibilité à la gestion des affectations et des mouvements internes. Il doit être valorisé comme un acte de management fort en termes de reconnaissance et d'investissement de l'employeur dans le développement de ses RH. Suite aux départs massifs à la retraite, la formation représente également un bon moyen

de développer des habiletés de direction chez les personnes qui prendront la relève[81] (Bower, 2007 ; cité par Obada, 2017).

Ainsi, disposer d'une bonne connaissance des caractéristiques de chacun des postes de l'organisation permet d'asseoir un cadre objectif, qui prévoit pour chaque cas, le grade maximum qu'un agent peut atteindre sur le poste et mieux gérer sa carrière. L'administration publique sera dotée ainsi d'une référence commune et partagée pour justifier les propositions d'avancement et de promotion interne, favoriser les parcours individuels, la prise de responsabilité ou le développement des compétences. De surcroit, la GPEC jouera un rôle fondamental dans la professionnalisation de l'activité de GRH et permettra d'établir un processus de supervision de la performance ; de produire une évaluation et de fonder assez objectivement les décisions de carrière, primes, formation continue, etc. (Banque mondiale, 2008, cité par Obada, 2017 ; Ferhaoui, 2021). De plus, l'identification des souhaits de mobilité dans le cadre des évaluations annuelles permet à la direction des RH de mettre en œuvre une démarche dynamique de mobilité, en identifiant les agents prêts à évoluer.

La GPEC prévient également le problème d'ennui au travail qui peut avoir des conséquences indésirables pour les individus comme pour les organisations (Game, 2007, cité par Obada, 2017). C'est pourquoi des ajustements s'imposent quant au contenu des postes et peuvent avoir la forme d'un enrichissement des tâches pour ajuster le travail aux compétences et aux aspirations des ressources. Concrètement, il s'agit de revoir l'organisation du travail pour octroyer plus de responsabilités à la personne qui occupe le poste et lui permettre d'utiliser pleinement ses talents. De la même façon, la planification des effectifs peut inclure le travail temporaire qui devient une formule avantageuse dans les services publics. Cette forme de travail donne la possibilité à l'organisation de pouvoir engager les salariés les plus productifs et de bénéficier de coûts moins élevés en salaires et en avantages sociaux[82].

> **Bref**, nous voyons que de nombreux outils de GRH utilisés en entreprise peuvent également s'appliquer aux administrations publiques et à leurs spécificités. Grâce à ces outils, la GPEC vise à effectuer des diagnostics des évolutions des métiers de l'organisation et d'avoir une vision prospective nécessaire à l'anticipation des enjeux tant économiques, que technologiques, sociaux ou démographiques.

[81]Au Maroc, la stratégie nationale de formation continue a été revue pour disposer des fonds nécessaires au développement des compétences des fonctionnaires au niveau des différents départements ministériels en réservant 1% de la masse salariale à cette fin. De même, le ministère de la réforme de l'Administration et de la fonction publique a promulgué en 2015 la loi 038.13 pour la création de l'Ecole Nationale Supérieure d'Administration (pour la formation de cadres capables de répondre aux exigences d'une gestion axée sur les résultats).
[82]Pour la modernisation de la GRH dans l'APM, le législateur a renforcé le cadre réglementaire du travail contractuel.

Synthèse N°6: Synthèse de la troisième section du chapitre I

Dans cette troisième section, un modèle de GPEC qui dépasse le cadre des organisations privées a été discuté. Dans un premier temps, nous avons débattu la différence entre la population qui travaille dans le secteur public et celle qui travaille dans le secteur privé ; et la différence entre les fonctionnaires et agents publics. Il a été démontré que : →la situation des travailleurs du secteur public au regard du code du travail est éloignée de celle faite aux salariés du secteur privé + selon les sociologues, les agents publics constituent une catégorie spécifique par rapport aux cadres du secteur privé (Bourdieu, 1979 ; Hoff, 1985; Hoel et Knutsen, 1989) + la prise en compte du statut rend difficile la définition des fonctionnaires + L'appartenance au secteur public n'a pas la même signification dans tous les pays, mais en Gros, l'appartenance au secteur public favorise une plus grande sécurité de l'emploi (Dieckhoff, 2011)+ Les fonctionnaires et agents publics ne désignent pas la même chose + Au Maroc, l'agent public englobe des fonctionnaires et même des personnes qui n'ont pas la qualité de fonctionnaire à savoir des contractuels, des auxiliaires, et des vacataires (selon le SGFP)+ Les fonctionnaires échappent à l'emprise du Code du travail = Recrutement par concours ; Principe de carrière ; Promotion auprès un tableau d'avancement ; Sanction après avis de conseil. Ensuite, nous avons évoqué dans un second temps que la coupure entre la fonction publique et le monde des entreprises s'est atténuée depuis les années 1980 pour impacter le système de la gestion des administrations publiques. Il a été démontré que : →le secteur public au Maroc souffre de plusieurs dysfonctionnements qui handicapent la mise en œuvre d'une GRH efficace (inflation de la masse salariale, rendement insuffisant des agents, inadéquation des qualifications avec les exigences des postes, répartition déséquilibrée des effectifs, multiplicité des statuts, déficit de stratégie et de professionnalisme) (Obada, M. 2017)+ Apparition d'une nouvelle conception de la GRH après le NMP pour remédier à ces dysfonctionnements = Gestion managériale du personnel du secteur public (ou professionnalisation de la GRH dans le secteur public) = consacrer moins de temps aux procédures administratives, mais plus de temps à la gestion qualitative des RH + le cadre juridique de la fonction publique doit être pris en compte lors d toute tentative de modernisation de la GRH. Enfin, nous avons discuté la transposition de la GPEC au secteur public. Dans ce cadre, il a été relevé que : → cinq étapes peuvent décrire la GPEC dans l'administration publique (Phase préalable pour l'analyse de l'environnement; phase d'inventaire des effectifs et des compétences existants ; phase de prévision ; phase d'action pour corriger les écarts décelés; et phase d'ajustement (Obada, 2017) + Dans l'administration publique, la GPEC doit être instrumentalisée par des outils + les textes de l'application de la démarche GPEC diffèrent selon les pays et selon les organisations+ Au Maroc, la mise en place de REC dans les grands ministères semple être l'outil fondateur de la GPEC(point qui sera davantage détaillé dans le quatrième chapitre) + La GPEC profite aux différentes pratiques de GRH (recrutement, sélection, formation, gestion de carrière, évaluation, et organisation du travail). Pour chaque pratique, plusieurs scénarios et plans d'actions pourront être envisagés par les entités publiques : recrutement à l'interne ou à l'externe ; mutation, réaffectation, détachement, mise à disposition ; promotion qui s'appuie surtout sur le mérite et l'ancienneté des agents ; plan individuel de formation ; primes,

Il s'avère donc que les pratiques organisationnelles en matière dela GPEC sont inégales et diversifiées. Raison pour laquelle, une recherche de terrain est primordiale pour détecter les différentes pratiques adoptées par chaque organisation et en escompter l'état d'avancement de la mise en œuvre de ce chantier au sein des organisations publiques de notre royaume.

CONCLUSION

Dans ce deuxième chapitre, le concept de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences a été définit et restitué dans le contexte général de la GRH. Nous avons vu que la GPEC a connu une évolution très importante dans le temps qui a permis de prendre en considération l'ensemble des éléments nécessaires à la prise des décisions adéquates. Dans ce cadre, nous nous sommes arrêtés de façon sommaire sur quelques concepts de base de la démarche de la GPEC notamment celui de l'emploi et de la compétence. Aussi, nous avons mis l'accent sur le fait que la GPEC est une approche prévisionnelle de GRH qui permet d'adapter le capital humain de l'organisation aux contraintes qui émanent de l'évolution du contexte externe et ce, en prenant en considération l'évolution des métiers et des compétences essentielles pour l'organisation. Dans cette optique, la GPEC doit prendre en considération l'orientation globale de l'organisation ainsi que les contraintes liées au capital humain existant sur les deux aspects quantitatif et qualitatif.

Aussi, dans ce chapitre, nous avons précité les outils de l'approche pratique de la GPEC : La pyramide des âges ; la pyramide de l'ancienneté ; cartographie des emplois ; référentiel des compétences ; l'évaluation des compétences, l'entretien d'évaluation ; etc. Dans ce sens, nous avons mis la lumière sur la nécessité de l'implication de la direction des ressources humaines et l'ensemble des responsables porteurs de changement. Autrement dit, un effort considérable de communication et de sensibilisation doit être entrepris afin de susciter l'ensemble des collaborateurs et les responsables hiérarchiques dans l'instauration des outils de management des compétences. De ce fait, le déploiement de chaque outil de la GPEC doit être expliqué aux responsables de chaque structure pour appréhender sa finalité et son utilité tant pour la DRH que pour leurs structures.

Ensuite, un modèle de GPEC qui dépasse le cadre des organisations privées a été discuté dans ce second chapitre. Nous avons démontré ainsi que la situation des travailleurs du secteur public au regard du code du travail est éloignée de celle faite aux salariés du secteur privé en termes à la fois des conditions du travail et de sécurité à l'emploi. En effet, quelques pays traitent les agents publics comme une catégorie spécifique par rapport aux cadres du secteur privé (***Bourdieu, 1979 ; Hoff, 1985; Hoel et Knutsen, 1989***), d'autres pays ne traitent pas différemment les travailleurs des secteurs public et privé (***John Goldthorpe***). Il nous a s'avéré donc que l'appartenance au secteur public n'a pas la même signification dans tous les pays : importance des concours et la garantie d'un emploi à vie en France ; fonctionnaires recrutés par

le biais d'entretiens d'embauche, sans concours dans les pays scandinaves et en Grande-Bretagne ; etc. Cependant, il semble que l'appartenance au secteur public favorise une plus grande sécurité de l'emploi et implique un type de relation au travail différent de celui des salariés du secteur privé (Dieckhoff, 2011).

De la même manière, les fonctionnaires et agents publics ne désignent pas la même chose, le fonctionnaire statutaire est celui qui occupe des emplois correspondant à certains postes liés à la souveraineté nationale ; alors que les agents publics comprennent des fonctionnaires et des agents des agents qui ne bénéficient pas d'un statut garanti à vie, mais travaillent dans des situations d'emploi plus ou moins stables (Demke, 2004). Au Maroc, l'agent public englobe des fonctionnaires et même des personnes qui n'ont pas la qualité de fonctionnaire à savoir des contractuels, des auxiliaires, et des vacataires ; alors que le fonctionnaire est une personne titularisée et ayant une situation statutaire et réglementaire (selon le SGFP). Les fonctionnaires échappent ainsi à l'emprise du Code du travail (Recrutement par concours ; Principe de carrière ; Promotion auprès un tableau d'avancement ; Sanction après avis de conseil). Cette coupure entre la fonction publique et le monde des entreprises s'est atténuée depuis les années 1980 pour impacter le système de la gestion des administrations publiques.

Plus concrètement, il a été démontré que plusieurs défis peuvent se présenter lors de l'application de la GPEC au secteur public et qu'il faut confronter. Les restrictions budgétaires contraignantes représentent l'un des défis à surmonter par les fonctions publiques. Ce challenge incite à moderniser les administrations publiques, en plus de la nécessité de maîtriser la masse salariale. De plus, la mise en œuvre d'une politique réussie de GPEC dans la fonction publique implique un changement de culture dans la manière d'aborder les missions de l'État et la politique RH dans l'administration.

Ce changement concerne la perception même des emplois : il s'agira de penser davantage par métier et par compétences plutôt que par poste, statut, et catégorie. Pour adopter cette vision nouvelle, la mobilité interne publique devra être encouragée. Ces dysfonctionnements ont favorisé l'apparition d'une nouvelle conception de la GRH après le NMP, soit une Gestion managériale du personnel du secteur public. Il s'agit d'opter pour une gestion personnalisée ; de se déplacer d'une gestion de masse à une gestion individuelle, et d'une gestion basée sur les qualifications à une gestion basée sur les « compétences » ; de responsabiliser les gestionnaires, fixer les objectifs, évaluer les résultats, utiliser le système d'évaluation et de notation pour différencier les carrières ; d'introduire les souplesses apportées par la LOLF ; et d'assigner aux gestionnaires RH publiques un nouveau rôle. Cela permettra de

consacrer moins de temps aux procédures administratives, mais plus de temps à la gestion qualitative des RH.

Nous avons également vu que la réflexion publique de la GPEC pose problèmes. Il n'existe pas un lexique faisant consensus, pour cela, nous nous sommes appuyés sur la littérature pour cerner les nuances, les rapprochements et les dissemblances relevés au sujet de ce terme. L'application des pratiques utilisées par le secteur privé dans la sphère public semble donc être non aisée et redoute une remise en cause de l'identité de la fonction publique. Dans ce cadre, de nombreuses recherches ont montré que le mode de gestion des agents publics reste encore fondamentalement celui de la gestion du personnel traditionnelle. Autres études ont montré que la nouvelle GRH n'est pas encore pleinement applicables au système actuel de la gestion du personnel de la fonction publique. Plusieurs autres voix confirment que la GRH pourrait s'intégrer à la fonction publique sans affecter le cadre juridique fixé par le droit de la fonction publique.

Fort de tout constat, et après plusieurs affrontements théoriques et contextuels, nous avons essayé de présenter la règle générale de la transposition de la GPEC au secteur public. Dans ce cadre, il a été relevé que cinq étapes peuvent décrire la GPEC dans l'administration publique (Phase préalable pour l'analyse de l'environnement et l'identification des besoins et des objectifs ; phase d'inventaire des effectifs et des compétences existants ; phase de prévision ; phase d'action pour corriger les écarts décelés via des plans de GRH ; et phase d'ajustement via des indicateurs de performance) (Obada, 2017).

En termes d'outils, la mise en place de REC dans les grands ministères Marocains semple être l'outil fondateur de la GPEC. Cependant, les pratiques organisationnelles et ministérielles en matière de la GPEC sont inégales et diversifiées. Raison pour laquelle, une recherche de terrain est primordiale pour détecter les différentes pratiques adoptées par chaque organisation et en escompter l'état d'avancement de la mise en œuvre de ce chantier au sein des organisations publiques de notre royaume.

Ce chapitre nous a permis ainsi de rendre notre problématique plus claire, et de justifier les raisons qui nous ont motivé à s'intéresser sur ce questionnement de la mise en œuvre de la GPEC dans le contexte Marocain, qui se manifestent nettement dans le manque d'un diagnostic actualisé sur l'état d'avancement de ce chantier de modernisation au Maroc, et dans notre volonté de contribuer aux différentes réflexions menées dans ce sens.

Ce chapitre nous a également permis de présenter les différentes pratiques de GRH en interaction avec la GPEC ainsi que quelques plans d'action qui pourront être envisagés par les entités publiques : recrutement à l'interne ou à l'externe ; mutation, réaffectation, détachement, mise à disposition ; promotion qui s'appuie surtout sur le mérite et l'ancienneté des agents ; plan individuel de formation ; primes. A partir de ces présentations, nous serons en mesure de formuler la première version de notre questionnaire. Cependant, et avant cette étape, il nous semble nécessaire de situer nos préoccupations dans le champ de l'existant en relatant les travaux antérieurs qui ont abordé des questions relatives au NMP et à la mise en place de la démarche GPEC dans les différentes organisations. Ceci sera l'objet du chapitre suivant.

CHAPITRE III : META-ANALYSE DE QUELQUES TRAVAUX RELATIFS AU NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC ET A LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES

INTRODUCTION

L'ensemble des concepts et soubassements théoriques abordés jusqu'à présent constituent des éléments essentiels pour comprendre la démarche de la GPEC et les outils utilisés pour son adoption. Toutefois, traiter une problématique quelconque nécessitera de consulter les écrits existants, afin de se situer scientifiquement par rapport à ce qui a été déjà fait. La portée de ce chapitre est donc de comprendre comment les chercheurs abordent-ils scientifiquement les sujets du NMP ainsi que les problématiques liés à la mise en œuvre de la GPEC dans les organisations. Notre ambition est de synthétiser les résultats obtenus par quelques études antérieures traitant des préoccupations proches que les nôtres. Pour faire, nous avons sélectionné des études développées dans divers contextes territoriaux, et grâce au logiciel N'VIVO, notre synthèse nous a permis de relever les pistes de recherche abordées par la littérature consultée, la méthodologie adoptée par chaque auteur, ainsi que leurs résultats obtenus. Pour faire, une première section sera consacrée à la présentation narrative des travaux sélectionnés en lien avec notre sujet de recherche. Il s'agit d'une discussion critique de quelques travaux empiriques – ayant répondu aux plusieurs préoccupations relatives au NMP et à la GPEC.

Toutefois, et avant de présenter les différents écrits, nous détaillerons la méthodologie adoptée pour sélectionner les études ainsi que leur source, ceci sera l'objet de la première section qui sera dédiée particulièrement à la présentation de la méthodologie de la sélection des articles, et à la présentation narrative des études sélectionnées **(I)**. Les deuxièmes et troisièmes sections proposeront une lecture synthétique des principaux résultats empiriques obtenusgrâce au logiciel des données qualitatives N'VIVO. Cette synthèse nous permettra de présenter les principales pistes de recherches abordées, et les différentes méthodologies adoptées par chaque étude (regroupés dans des Nœuds). Nous verrons que les chercheurs s'attaquent à plusieurs sortes de problématiques et de pistes de recherche qui appartiennent aux domaines du NMP et de la GRH modernisée, et de la GPEC. Nous verrons également que le traitement de chaque piste de recherche nécessitera une méthodologie bien appropriée et bien soignée, qui doit être adéquate avec le problème posé ainsi que la nature des données collectées **(II ; et III).**

I. PRESENTATION NARRATIVE DE QUELQUES TRAVAUX RELATIFS AU NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC ET A LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES

Dans les chapitres précédents, nous avons décrit le NMP, la GRH, et la GPEC ainsi que les différentes interactions qui existent entre eux. Ainsi, ces modèles et démarche sont fait l'objet de travaux empiriques volumineux. Nous examinerons dans cette section quelques travaux scientifiques réalisés selon un exposé narratif. Avant de faire, nous présenterons brièvement la méthodologie adoptée dans le choix et traitement des articles sélectionnés.

1) Méthodologie de sélection des articles

Cette section fournit une description de la méthodologie utilisée dans notre examen des études sur le NMP et la pratique de la GPEC. Ainsi, la première phase a consisté à identifier une gamme de mots-clés : Nouvelle gestion publique, NMP, Pratiques de la GRH ; Pratique de la GPEC, GRH modernisée, secteur public, etc. La deuxième phase a été de mener une recherche exhaustive des sources pertinentes dans des bases de données en ligne (GOOGLE SCHOLAR ; RESEARCHGATE). Nous avons sélectionné des banques de données bibliographiques et des sources d'information fiables, afin de ne pas inclure la « littérature grise» et afin de préserver la qualité de l'information obtenu. Nous avons donc ciblé les revues explicitées dans le tableau suivant.

Tableau N° 16 : Tableau des revues scientifiques – de sélection des travaux.

Revues de sélection des travaux	Nombre d'article
AFRICAN JOURNAL OF BUSINESS MANAGEMENT	2
PERSONNEL REVIEW	1
AL BASHER ECONOMIC JOURNAL	1
TQM JOURNAL	1
GESTION ET MANAGEMENT PUBLIC	2
HEALTH POLICY	1
REVUEI NTERNATIONALE DES SCIENCES ADMINISTRATIVES	2
PROCEDIA - SOCIAL AND BEHAVIORAL SCIENCES	1
GESTION	1
@GRH	3
ECONOMIE	1
RECHERCHES ECONOMIQUES MANAGERIAL	1
MOROCCAN JOURNAL OF ENTREPRENEURSHIP	1
INNOVATION AND MANAGEMENT	1
MANAGEMENT & AVENIR	2
ANNALES DES MINES - GERER ET COMPRENDRE	2
REVUE FRANÇAISE DEGESTION	1
GESTION 2000	1
TOTAL	**25**

Source : établi par l'auteur

La phase de détermination de l'inclusion comprenait uniquement des études répondant aux critères suivants: être publiée dans une revue à comité de lecture; doit se concentrer sur le NMP ou la GPEC. En d'autres termes, nous avons limité notre revue de la littérature aux études qui fournissent des informations sur les pratiques NMP ou GRH, en particulier la pratique de la GPEC. Ainsi, conscient que le passage d'une gestion classique des RH à une gestion modernisée et professionnelle, varie selon le pays en raison de différentes réalités des marchés et de diverses considérations socioéconomiques, organisationnelles. Nous avons mené une lecture d'une batterie de travaux ayant été réalisés dans divers contextes. Au total, **25** travaux ont été échantillonnés, auprès des ressources fiables.

Tableau N°17: tableau des pays dans lesquels les travaux ont été menés

Pays	Nombre d'article
Europe	**15**
Asie et Afrique	**7**
Maghreb	**3**
Total	**25**

La sélection des travaux s'est effectuée d'une manière aléatoire afin de ne pas surestimer/sous-estimer l'importance des études favorables/défavorables à nos hypothèses. Du coup, cette revue de littérature nous permettra d'examiner les analyses de plusieurs études traitant plus ou moins la même question que la nôtre, et d'en tirer les différentes conclusions. En outre, cette synthèse nous permettra sans doute de faire le point des principales questions abordées, et de fournir à notre travail un support empirique approprié. Enfin, notant que - à travers cette démarche -nous visons à mobiliser un nouvel outil de synthèse de la littérature via le logiciel N'VIVO.

Du coup, nous exposerons dans les sous-sections qui suivront une revue narrative des travaux empiriques présélectionnés. Ensuite, nous mettrons en exergue la controverse de leurs conclusions, leurs pistes de recherches et leurs méthodologies.

2) Quelques travaux relatifs au nouveau management public et à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Le questionnement autour du NMP et de la GPEC ainsi que sa mise en œuvre dans les organisations privées et publiques a fait l'objet de plusieurs travaux empiriques. Nous examinerons dans cette section quelques travaux antérieurs dont la lecture nous permettra de synthétiser les différentes pistes de recherche abordée, ainsi que les méthodologies adoptées.

En effet, plusieurs études ont avancé la nécessité d'instaurer une GRH modernisée au sein de la sphère publique. C'est vrai que le statut n'évolue que lentement, toutefois, il n'interdit pas de développer d'autres démarches, de dépasser l'administration du personnel pour mettre en œuvre une GRH modernisée **(**Crozet, 2013, cité par Ientile-Yalenios et al. 2016). De même, les statuts de la fonction publique ne sont pas contraignants. De nombreuses marges de manœuvre existent pour les responsables publics (formation, conditions de travail, communication interne, appréciation du personnel, etc.) qui ont besoin d'être reconfigurées et activées, pour créer des dynamiques mobilisatrices à l'intérieur du service public (Bartoli, 1997, cité par Ientile-Yalenios et al. 2016). De sa part, Pontier (2003) remarquait que, dans la fonction publique hospitalière, la logique économique s'impose et invite à en placer de nouveaux outils de gestion empruntés au secteur des grandes entreprises privées (Pontier, 2003, cité par Ientile-Yalenios et al. 2016).

En France**,** Iientile-Valenios, et al. (2016) se sont intéressé au Nouveau Management Public et s'il peut conduire à un rapprochement public-privé, à travers une analyse à partir des procédures d'évaluation du personnel. Plus concrètement, les auteurs ont essayé d'analyser la procédure d'évaluation du personnel et de comprendre dans quelle mesure les systèmes d'évaluation du personnel dans des organisations du secteur de public se distinguaient de celles d'entreprises privées[83]. Leur but était d'apporter un éclairage sur la façon dont est mise en place l'évaluation du personnel dans différentes organisations du secteur public et du secteur privé. Pour faire, ils ont mené une analyse lexico-métrique du vocabulaire des guides via le logiciel SPHINX LEXICA. Aussi, ils ont poursuivi une procédure d'analyse classique[84]. Ils ont analysé plusieurs types de textes à savoir une circulaire de la fonction publique d'état ; une instruction du ministère des armées concernant la notation des sous-officiers ; un guide d'une grande entreprise multinationale et un guide d'une PME en forte croissance. Comme résultats, les auteurs ont trouvé que dans la fonction publique, on parle d'« agent », de « fonctionnaire » ou d'« officier » dans l'armée, alors que dans le privé le terme « collaborateur » est utilisé pour évoquer la personne qui est évaluée. Le « responsable hiérarchique » dans la PME devient « l'autorité (ou le supérieur) hiérarchique » dans la fonction publique. Dans la fonction publique, l'accent est plutôt mis sur la « procédure » avec des termes à caractère réglementaire comme « décret », « article », « notification », « recours » ou « délai ». Les entreprises privées insistent plutôt sur la « performance », les « objectifs », le « succès », la « compétence » ou le

[83]2 organisations publiques et 2 entreprises privées

[84]Analyse exploratoire ; lemmatisation ; repérage des segments répétés ; Définition des mots-clefs signifiants ; Analyse des fréquences d'occurrences ; analyse factorielle des correspondances.

« développement personnel ». S'agissant des résultats de l'analyse factorielle des correspondances multiples, ils ont montré que les organisations se situent aux deux extrémités d'un axe qui irait de contrôle / formalisation à développement / performance. Les organisations publiques et l'entreprise privée multinationale se situeraient aux 2 extrêmes, et la PME se rapprocherait de la multinationale. Comme conclusion, les résultats obtenus par les auteurs réfutent l'hypothèse d'une institutionnalisation des pratiques et d'une approche universelle qui conduirait à une homogénéisation des discours managériaux en matière d'évaluation du personnel. Les analyses de l'auteur font cependant ressortir certaines différences en termes de genre d'écriture par type d'organisation qui traduisent autant de différences culturelles entre ces organisations.

Concernant l'étude de Samaratunge, et al. (2018), ces derniers ont étudié les réformes du nouveau management public en Asie en faisant une comparaison entre plusieurs pays d'Asie du Sud et du Sud-Est. Leur objectif est d'étudier certaines initiatives de NMP afin d'analyser les variations d'un pays à l'autre, d'examiner l'influence de différents facteurs contextuels sur la nature et l'issue des initiatives de NMP dans quatre pays[85] et d'enrichir la littérature en proposant une analyse comparative des réformes du NMP axée sur deux pays d'Asie du Sud-Est (Singapour et la Malaisie) et deux pays d'Asie du Sud (le Sri Lanka et le Bangladesh). La comparaison a été menée en se reposant sur plusieurs variables[86]. Leur analyse comparative a dégagé plusieurs résultats. Tout d'abord, les auteurs ont avancé que l'Histoire politique, la politique partisane, les aspects macroéconomiques, la tradition de l'État, l'influence des IDA et la situation de la société civile sont des facteurs essentiels dans l'issue des réformes. Aussi, ils ont trouvé que le processus de privatisation dans le Sri Lanka comme le Bangladesh n'a pas été géré efficacement, et afin de rendre le processus de privatisation efficace, le gouvernement malaisien a introduit des mesures visant à effectuer des audits de gestion et Singapour a introduit des mesures anticorruptions. Ensuite, les auteurs ont constaté qu'avec l'aide de la BAD, le Sri Lanka a introduit des mesures du rendement et des réformes budgétaires afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience du secteur public. Cependant, la rémunération basée sur le rendement et les contrats de travail n'ont pas pu être instaurés en raison de l'opposition des hauts fonctionnaires sri-lankais. S'agissant du Bangladesh, ce pays a introduit quelques

[85] Singapour, la Malaisie, le Sri Lanka et le Bangladesh

[86] Histoire politique ; Politique partisane ; Aspects macroéconomiques ; Tradition d'État ; Rôle des IDA ; Situation de la société civile

indicateurs de rendement dans le cadre de la promotion du personnel, mais il n'a pas pu les mettre en œuvre.

Autres résultats escomptés de cette étude qui affirment, qu'aucun des quatre pays n'a instauré le système de CDD et les gestionnaires publics bénéficient d'emplois permanents. De plus, la structure privatisée de l'État à Singapour et les relations entre l'État et le secteur privé au Malaysia ont rendu les systèmes dans ces deux pays efficaces. Pour la Malaisie et Singapour, les auteurs ont trouvé qu'ils ont su concevoir et mettre en œuvre leurs propres programmes de réforme, adaptés aux conditions socioéconomiques locales. L'étude a relevé également que la société civile au Sri Lanka et au Bangladesh joue un rôle important dans la formulation des politiques publiques, un rôle qui est très limité à Singapour et en Malaisie ; que les médias au Sri Lanka et au Bangladesh jouent un rôle relativement important dans le débat sur la politique publique et que le niveau de corruption et d'inefficacité de la fonction publique au Sri Lanka et au Bangladesh est élevé.

Grosso modo, cette étude a tiré comme conclusion que les facteurs contextuels jouent un rôle déterminant dans la prospérité de Singapour et de la Malaisie par comparaison avec le Bangladesh et le Sri Lanka, que la trajectoire suivie par chaque pays pour mettre en œuvre les techniques du NMP varie en fonction de l'Histoire politique, de la politique partisane, des aspects macroéconomiques, de la tradition d'État, du rôle des IDA et du rôle de la société civile, et que l'engagement et le leadership politiques constituent les facteur ayant les plus grands influences dans ces 4 pays.

En Afrique et Asie, Colon, & Guérin-Schneider, (2015) ont tenté d'analyser les processus de création de valeurs en lien avec les mesures inspirées par le NMP. Leurs objectifs étaient de rechercher les valeurs publiques selon les dimensions économiques, sociales et culturelles, politiques et écologiques et d'interroger la compatibilité entre une réforme de NMP et la création de valeurs publiques. En d'autres termes, les auteurs ont mené une exploration empirique dans le service public de l'eau[87] en posant la question suivante: Dans quelle mesure les réformes de NMP ne pourraient-elles pas être compatibles avec la création de valeurs publiques ? En s'inspirant du triangle stratégique de Moore (1995), leur hypothèse de départ était que l'absence de processus démocratique n'occulte pas l'existence d'attentes ni de normes sociétales concernant l'accès à l'eau. Ainsi, et pour répondre à leur questionnement, Colon &

[87]Deux services publics d'eau : le National Water and Sewerage Corporation (NWSC) en Ouganda, et le Phnom Penh Water SupplyAuthority (PPWSA) au Cambodge

Guérin-Schneider, (2015) ont mené une recherche documentaire[88] et des entretiens semi directifs avec 67 salariés, des représentants des ministères de tutelle et des bailleurs de fonds. Ces données leur ont permis de bâtir une chronologie des réformes, d'analyse des statuts et cadres réglementaires, et d'analyse des outils de gestion introduits selon une approche pragmatique.

Leur analyse du contenu[89] a montré la création des valeurs publiques à travers le développement de l'accès à l'eau et la création d'une entreprise publique offrant pour les employés stabilité, qualification et rémunération. Plus concrètement, les auteurs relèvent pour le cas du PPWSA une incompatibilité entre les objectifs financiers et sociaux dans le LT, à deux conditions, la première se tient à la volonté du DG de porter ces objectifs sociaux, et sa capacité à créer les conditions de sa réussite, et la seconde se rapporte à la facilité à redresser rapidement les finances. Ils ont aussi escompté pour le cas du PPWSA les facteurs contextuels permettant de dégager un profit d'exploitation, soit, un réseau neuf financé par des tiers, une planification stratégique et une échelle d'intervention rentable. S'agissant du cas du NWSC, leurs résultats ont montré que les réformes ont permis de bâtir les processus de création de valeur publique et que la recherche de rentabilité et la professionnalisation ont amélioré la capacité opérationnelle en termes de sécurisation des ressources financières, de la montée en compétence des RH et d'acquisition des technologies.

Bref, les auteurs constatent que les réformes de NMP ne sont pas suffisantes. Dans les 2 cas, le contexte politique participe à donner un rôle aux managers publics, qui déterminent les priorités de leur action en l'absence de processus démocratiques. Mais, le choix de leurs valeurs et de leur stratégie est contraint. Ils ont trouvé également que le NWSC intègre des valeurs pour sécuriser ses ressources et légitimer son existence et que c'est parce que le PPWSA a suivi les prescriptions des bailleurs de fonds qu'il a pu affirmer ses valeurs. De plus, les auteurs relèvent de cette étude de cas que le soutien des bailleurs de fonds a été indispensable au démarrage des réformes, par le financement de la formation professionnelle et la construction d'un cadre institutionnel autorisant l'action publique.

Donc, comme conclusion, les auteurs trouvent que dans certaines conditions, la mise en œuvre d'une réforme de NMP s'avère compatible avec l'instauration de processus pérennisant les valeurs publiques. En revanche, un contexte non démocratique limite nécessairement ces

[88]Une recherche documentaire dans les archives des services

[89]Analyse du contenu des textes fixant le cadre institutionnel et réglementaire: statuts, lois sur l'eau et documents de politique de l'eau ; et analyse du contenu des entretiens

processus. En gros, trois résultats qui se dégagent de leurs études : **1/** dans certaines conditions, une réforme de NMP n'empêche pas des organisations publiques de porter et de créer des valeurs publiques**. 2/** le NMP est compatible, et favorable à l'émergence de processus de création de valeurs publiques**.** Et **3/** si une réforme de NMP semble propice à la fondation des processus de création de valeurs publiques, elle n'est pas suffisante. Et dans un contexte non démocratique, les managers publics et les bailleurs de fonds jouent un rôle prépondérant pour remplacer le consensus démocratique.

Dans une autre étude menée en Espagne**,** Alonsoa et al. (2015), Ont tenté d'analyser l'enveloppement de données amorcées pour comparer les scores d'efficacité dans les hôpitaux gérés de manière traditionnelle et dans ceux fonctionnant avec de nouvelles formules de gestion[90]. Ils ont ouvert le débat sur les avantages et les inconvénients de l'introduction de nouvelles formules de gestion dans les hôpitaux publics en Espagne afin d'évaluer si les réformes du NMP mises en œuvre dans le réseau des hôpitaux SERMAS[91]sont associées à des gains d'efficacité[92] via une preuve empirique. Ils ont mené une enquête sur 25 hôpitaux espagnols[93]en exploitant des données fournies par le ministère de la Santé de la Communauté de Madrid. En adoptant plusieurs techniques[94], et en prenant comme hypothèse celle des rendements d'échelle variable[95], leur analyse comparative leur ont permis de dégager de nombreux résultats. En effet, leurs résultats des sept modèles DEA-boots trap ne révèlent aucune différence statistique significative en termes d'efficacité entre les hôpitaux gérés de manière traditionnelle et ceux utilisant de nouvelles formules de gestion. Ce qui compte, c'est la gestion de l'hôpital individuel, et non pas le modèle de gestion lui-même.

Du coup, les auteurs ont relevé de doute sur la supériorité souvent répétée du secteur privé sur le public en termes d'efficience. Certes, une performance légèrement meilleure des hôpitaux NMM pour les sept modèles a été relevée, mais cette différence n'est pas statistiquement significative. Aussi, les auteurs ont trouvé que les hôpitaux NMM sont beaucoup plus petits et homogènes que leurs homologues du SMA. Ainsi, ils sont plus faciles à gérer et sont

[90]Contexte : la tentative de sous-traitance de la prestation de services cliniques dans six hôpitaux publics a suscité des critiques. Un mouvement populaire a envahi les rues de Madrid à partir de novembre 2012.
[91]Réformes du NMP dans le secteur de la santé (hôpitaux appartenant au service régional de santé de Madrid – SERMAS)
[92]Efficacités techniques : Efficacité technique axée sur les entrées indique la capacité de chaque unité de décision (DMU) à minimiser la consommation d'input pour un niveau de sortie donné, tandis que l'efficacité orientée sortie indique la capacité de chaque DMU à maximiser la sortie dans un certain niveau d'entrées.
[93]ESRI5/ 2009 - micro-données
[94]DEA (data envelopmentanalysis) ; test Mann-Whitney U (pour évaluer les différences de scores d'efficacité) ; analyse des intervalles de confiance (DEA bootstrapped)
[95]Modèle:orientation en entrée.Variables: entrée : nombre de lits, nombre de médecins employés à temps plein ; nombre d'infirmières à plein temps / sortie : Exemples (nombre de sorties ; nombre de visites ambulatoires)

contrôlables, mais cette caractéristique importante ne semble pas rendre les hôpitaux NMM plus efficaces. Bref, les conclusions de cette étude a permis aux auteurs de tirer de nombreuses leçons politiques. Tout d'abord, les nouveaux modèles de gestion hospitalière ne semblent pas être meilleurs ou pires - en termes d'efficacité technique - par rapport aux modèles de gestion traditionnels. Ensuite, et en raison du manque potentiel de gains d'efficacité découlant de la mise en œuvre de politiques liées au NMP dans les hôpitaux publics de Madrid, un certain nombre de problèmes indésirables pourraient surgir à l'instar d'une incertitude au processus de prise de décision, et des formules impliquant le secteur privé. Enfin, et dans un scénario de gains non liés à l'efficacité, les entreprises privées peuvent être incitées à augmenter les prix facturés aux gouvernements. Grosso modo, malgré l'absence de preuves empiriques concluantes, l'adoption de politiques en matière de gestion des soins de santé liées au NMP continue de progresser. Les résultats suggèrent qu'il n'y a pas de différence d'efficacité technique entre les hôpitaux gérés de manière traditionnelle et ceux qui adoptent de nouvelles formules de gestion et qu'il existe toujours des modèles de gestion différents entre les hôpitaux les plus et les moins efficaces. Ces résultats sont restés inchangés lorsque les auteurs ont utilisé différents modèles ce qui a remis en question l'interrogation de savoir si ce qui importait réellement était le modèle de gestion ou, au contraire, les pratiques de certains gestionnaires. Les résultats de cette étude suggèrent ainsi qu'il n'existe aucune preuve claire à l'appui de l'idée que le secteur public est intrinsèquement moins efficace que le secteur privé.

De nombreuses études ont visé le prisme de la GRH dans le secteur public, et celui de la pratique de la GPEEC. Par exemple, Brillet, & Sauviat (2013) en France ont abordé la question de la GPEEC dans 45 universités françaises dans un contexte caractérisé par des mutations majeures issues de multiples réformes[96]. Ils ont cherché à mesurer le degré de « publicitude » possible d'une démarche de GRH, à l'image de la GPEEC, autant dans les représentations qui y sont associées, que dans les appropriations qui en sont faîtes.

Ainsi, en mobilisant une méthode documentaire, combinée avec celle qualitative exploratoire auprès plus de 90 personnes[97], les auteurs ont mené leurs recherches action depuis trois ans, en adoptant une démarche interprétativisme[98]. Leur analyse thématique de contenu leur ont permis de relever trois observations. Tout d'abord, ils ont repéré les éléments qui par

[96]LOLF, LMD, LRU et RCE, RGPP, MAD

[97]Directeurs généraux de service (DGS), directeurs des ressources humaines (DRH), vice-présidents en charge des ressources humaines (VPRH)

[98] Oui constructivisme modéré (comprendre une réalité au travers d'interprétations qu'en font les acteurs, et non d'expliquer une réalité en soi)

l'adoption d'un dispositif de GPEEC peuvent faciliter une conciliation entre « managérialisme » et valeurs publiques (conciliation naturelle). En fait, le dispositif de GPEEC, les outils et les acteurs concourent à adopter des règles identiques au domaine privé, mais permettant de renforcer certaines valeurs publiques (continuité du service ; création de valeur publique). Ensuite, les auteurs ont relevé les éléments qui concourent à remarquer une conciliation plus délicate (conciliation difficile entre « managérialisme » et valeurs publiques). Cette conciliation n'est pas si évidente, et elle est compliquée. Enfin, les auteurs ont signalé que l'adoption de GPEEC peut révéler les risques d'une rupture entre « managérialisme » et valeurs publiques (dissociation).Un risque de dissociation fort pour ce qui concerne la poursuite de l'intérêt général et de la neutralité. De plus, d'autres paramètres dus à l'adoption de GPEEC au sein des universités risquent d'aller vers une dissociation tel que l'hyper-instrumentation[99] et le manque de prise en compte des évolutions de l'environnement dans le monde de l'enseignement supérieur et de la recherche. Bref, les aboutissements de ces auteurs consacrent la modernisation de la GRH publique, par l'adoption d'un dispositif de GPEEC marquant le passage de la qualification à la compétence. La gestion des compétences et des métiers est donc possible à la lumière des expériences relatées dans ce travail. Pour autant, la GPEEC renvoie à des appropriations différentes.

S'intéressant aux pratiques de RH dans la fonction publique Malaisienne, Abdul et Azmi (2010) ont mené une enquête auprès des organismes publics qui fournissent des services aux clients externes tels que le ministère d'enregistrement, d'immigration et autres. 300 questionnaires ont été distribués aux organismes fédéraux et étatiques sélectionnés aléatoirement. Ainsi, en utilisant l'échelle de Likert pour mesurer l'étendue de la mise en œuvre du ces pratiques et l'analyse factorielle en composantes principales pour résumer les variables. Les auteurs ont relevé que trois pratiques ont été mises en œuvre dans une grande mesure à savoir la gestion du rendement fondé sur les compétences, le développement organisationnel et le développement de carrière. Cependant, deux pratiques ont été mises en œuvre dans une mesure modérée, à savoir la récompense, le recrutement et la sélection ciblées sur les compétences. Ainsi, après le montage de nombreuses statistiques descriptives, les auteurs proposent certaines mesures qu'il faut prendre pour augmenter le niveau de la qualité des services publiques. Selon les auteurs, la récompense basée sur les compétences devrait être utilisée pour récompenser les compétences des employés dans l'exécution des tâches

[99]Certaines universités ont cherché à se doter de référentiels de compétences individuels mais très sophistiqués. Une telle conception instrumentale risque de nuire à la continuité du service public renforçant plus les problématiques d'attractivité et de fidélisation des personnels dans les universités.

spécifiques. Cela les motiveront à travailler plus dur pour fournir des services de qualité aux clients. En outre, chaque organisation publique devrait avoir le pouvoir de sélectionner et de recruter des employés en fonction des compétences nécessaires qui sont vitales pour leur organisation. De cette manière, des services de qualité seront fournis au public, ce qui assurera la satisfaction des citoyens et leur fidélité au gouvernement. Ces conclusions ont été partagées par Amin & al. (2014*)* pour le cas des universités publiques.

De la même manière, Bowra., & al., (2011) ont également mené une enquête au moyen d'un questionnaire (échelle Likert), cependant leur enquête est menée auprès de 235 membres du personnel bancaire – sélectionné aléatoirement. En effet, les auteurs ont tenté d'examiner la relation entre la performance perçue des employés et les pratiques en matière de ressources humaines (RH) dans le secteur bancaire du Pakistan. Les résultats de leur analyse de régression multiple démontrent que les pratiques d'évaluation et de promotion du rendement sont importantes mais les pratiques de rémunération ne le sont pas. Les chercheurs ont trouvé que l'évaluation des performances était la plus importante des pratiques RH, en retour, elles permettent de prendre des mesures proactives comme la formation et le développement des employés et à vérifier l'utilité d'autres pratiques RH telles que la dotation, la sélection, la formation et le développement des employés. Dans la même ligne des idées, Kour& Gakhar (2015) ont mené une étude comparative des pratiques de divulgation des ressources humaines dans certains secteurs bancaires publics et privés en Inde. Le traitement des informations secondaires recueillies dans les rapports annuels des banques a révélé que les banques du secteur public ont été divulguées davantage d'informations sur les pratiques en matière de ressources humaines que les banques du secteur privé.

Dans le cadre toujours des recherches s'intéressant aux pratiques de la GRH dans le secteur public, E. Su ; & Yeganeh (2008) ont analysé les pratiques de GRH en Iran à la lumière des facteurs culturels, politiques et économiques sous-jacents. Via des entretiens approfondis avec les managers et des questionnaires de type Likert, les auteurs ont dégagé les principales fonctions de GRH dans le secteur public. Ainsi, ils ont trouvé que la dotation en personnel est caractérisée par l'omniprésence du réseautage, du droit, du respect des critères islamiques et une sécurité d'emploi élevée. La rémunération est décrite par des caractéristiques telles que le salaire fixe, la rémunération basée sur l'ancienneté et la structure de rémunération hiérarchique. Les programmes de formation et de développement s'avèrent imprévus et spontanés. Enfin, leur étude montre que la fonction d'évaluation reçoit peu d'attention et a tendance à être basée sur des critères subjectifs et comportementaux.

En Algérie, Ghrissi (2013) a étudié la GPEC dans les établissements publics hospitaliers cas du chu d'oran. Il a posé ainsi la question suivante : Quels sont les axes de développements pour la mise en place d'une GPEC performante et adaptée au sein du Centre Hospitalo-universitaire d'Oran? Et il a considéré comme hypothèses que la GPEC servira à créer et sauvegarder les compétences et que la GPEC servira à développer les compétences. Pour répondre à sa question de départ, il a mené une étude démographique des effectifs[100]. Comme résultats, l'auteur a constaté que depuis son instauration, le CHU est tenu d'établir le plan de GRH en fonction des disponibilités budgétaires et les dispositions réglementaires en vigueur. D'ailleurs, le plan annuel de GRH ne peut prétendre être un plan (un support basique), il est difficile alors de parler de gestion prévisionnelle d'optimisation du recrutement. Ce document exigé a pour objet d'arrêter les opérations devant être réalisées au cours de l'année budgétaire, notamment les recrutements[101]; les promotions professionnelles ne sont pas toujours décidées et cela est lié aux difficultés de choix; le produit de la formation, du perfectionnement et du recyclage ne sont pas claires; et les mises à la retraite[102]. S'agissant de la politique de formation au CHU. Chaque année des journées médicochirurgicales sont organisées et quelques actions en formations en langue anglaise et non en anglais médical ainsi que quelques sessions d'initiation à l'informatique et à la bureautique et de cours de recyclage et de perfectionnement, mais l'évaluation et le contrôle de ces actions ne se fait pas régulièrement. L'auteur remarque aussi, le vide autour des établissements de formation privés et étrangers auxquels le CHU peut faire appel en cas de besoin, en plus l'absence d'un comité de pilotage composé de représentant décisionnels, de la logistique, et autres intervenants pour orienter la réalisation des plans de formation et leur évaluation pour apporter les mesures correctives. Enfin, l'auteur tirent comme conclusion générale que le plan annuel de GRH est très contraignant et ne permet plus une gestion planifiée et rationnelle des effectifs.

Une autre étude qui a été mené dans le contexte Algérien et qui mérite d'être incluse dans cette analyse est cette de Mecherour & al. (2018). Ces derniers ont ainsi dressé un état des lieux de la FRH dans les administrations publiques. Ainsi, en se référant aux textes législatifs et réglementaires et aux différents entretiens effectués avec des acteurs spécialisés (DRH, RRH, et autres…etc.), les auteurs ont conclu que la FRH dans le secteur public a encore du chemin à faire pour aboutir aux changements souhaités.

[100]Pour déposer d'une situation fidèle de la situation présente et envisager les évolutions possibles des années à venir
[101]réduits et limités et avec des justificatifs à l'appui
[102]les postes vacants à cause des départs de la retraite, démissions, licenciement, décès sont systématiquement annulés

Au Maroc**,** Obada, (2017), s'est intéressé à la GPEC comme levier stratégique de GRH dans la fonction publique. Son objectif est d'appréhender l'apport de la GPEC au management des RH dans le contexte de l'administration publique au Maroc. Elle a tenté de Saisir d'une part la nature et le niveau d'ajustement des différentes pratiques de GRH suite à la mise en place d'une démarche de GPEC ; et d'autre part de déceler, les éventuels facteurs de contingence qui limitent cet ajustement. L'étude qu'elle a menée est de type qualitatif - exploratoire. Elle a mobilisé un questionnaire et a mené des entretiens semi-directifs avec 15 responsables RH de différents départements ministériels. En appliquant des modèles servant à encadrer la démarche de la GPEC, selon Anderson (2004), et en adoptant un cadre épistémologique socioconstructiviste, elle a mené une analyse uni variée[103] et une analyse de contenu basée sur le codage ouvert.

Ainsi, l'auteur a analysé le processus de la GPEC, elle a trouvé que tous les ministères disposent d'un département GPEEC. 80% ont mis en place des outils de GPEC contre 20% qui craignent le changement. Elle a aussi énuméré les principaux outils de GPEC mobilisés à savoir le REC, le plan de recrutement, le plan de mobilité et l'entretien professionnel, un recours moindre aux bilans de compétences, le tableau de bord et plan de relève, et la faible utilisation des logiciels.

Aussi, l'auteur a trouvé que la quasi-totalité des cadres sont bien informés sur le profil des employés. Ils sont attentifs au problème de vieillissement du personnel et ils considèrent que le recrutement interne est la solution la plus pertinente. Encore, l'étude trouve que 67% des répondants affirment adopter un plan d'action GPEC ; 20% considèrent que c'est une procédure facultative et 13% ont déclaré avoir un plan d'action non formalisé. L'étude trouve également que 75% réalisent un suivi régulier et 25% omettent cette phase. En termes de l'apport de la GPEC aux pratiques de GRH. L'auteur trouve que 80% des répondants affirment que la GPEC est très importante et 20% pensent qu'elle est relativement importante.

Les causes de la sous-performance des pratiques RH sont la tutelle; la centralisation du pouvoir; le resserrement des finances publiques. En revanche, la GPEC permettrait d'assurer l'efficience du processus de recrutement et de consentir moins de ressources pour former les recrues. S'agissant des contraintes de mise en œuvre de la GPEC. Les interventions de GRH se déroulent dans un cadre statutaire lourd dans le cadre de la présente de la constitution, des lois, des règlements, des décrets, des circulaires, et des directives ministérielles. En termes de

[103] Via le logiciel Sphinx

conclusion, l'auteur confirme que le succès de la planification RH dépend d'un engagement fort de la direction, que le statut de la fonction publique, la bureaucratie et la lourdeur des procédures limitent l'impact positif de la planification des RH sur la modernisation de la GRH.

S'agissant de l'étude de Baret et Oiry (2014), elle traite les difficultés de la mise en œuvre dans le secteur public. En effet, l'objectif de cette étude est de Synthétiser les principales dimensions de la littérature sur les outils de gestion, et de proposer aux gestionnaires, aux directeurs des RH des solutions pour gérer les compétences dans le service public. Baret et Oiry (2014) ont pris quatre centres hospitaliers publics comme Terrains d'investigation, soit une étude de cas multiple. Leurs données ont été recueillies sur la base d'une étude documentaire[104] et d'entretiens semi-directifs[105] avec 30 acteurs[106]. Ainsi, en se référant à la littérature sur les outils de gestion, au cadre conceptuel du contextualisme et au triangle outils-rôles-organisation (Pichault, 2009), les auteurs ont trouvé que l'analyse des usages nécessite de ne pas se focaliser sur le seul référentiel de compétences et que les référentiels détaillés n'améliorent pas l'objectivité de l'évaluation, car ils multiplient les occasions d'interprétation. De même, ils ont trouvé que les référentiels aident les gestionnaires mais, il apparaît que la décision de valider telle ou telle compétence reste du ressort exclusif du gestionnaire. En gros, cette étude a pu proposer quatre leçons. Premièrement, les auteurs constatent que le référentiel de compétences est surchargé d'une multitude d'objectifs qui, certes, ont tous trait à la compétence, mais sont fondamentalement différents. Ce constat amène à dire qu'un référentiel de compétences pourra difficilement répondre à tous les objectifs sans devenir trop complexe pour les utilisateurs. Il convient plutôt de construire un outil par objectif et de faire autant d'outils compétences qu'il y a d'objectifs. Deuxièmement, les auteurs tirent une conclusion selon laquelle le développement de la précision du référentiel n'accroît pas l'objectivité de l'évaluation. En revanche, il alourdit le référentiel et rend donc son usage plus difficile. Il faut donc faire simple et court. Troisièmement, les auteurs remarquent que les référentiels de compétences aident les gestionnaires à faire une meilleure gestion, mais ils ne peuvent pas à eux seuls transformer les pratiques des gestionnaires moins à l'aise dans la gestion. Les outils ne compensent donc pas l'absence de compétences de gestion, il ne faut pas attendre d'un référentiel qu'il aide un gestionnaire en difficulté. Des formations à l'entretien, aux techniques de gestion, etc.,

[104]Présentation générale de l'organisation, organigramme, textes et accords d'entreprise concernant la gestion interne de l'emploi, les supports de communication interne, etc.

[105]Analyse longitudinale (pour le centre hospitalier Ouest)

[106]Les DRH, les directeurs des soins, les cadres supérieurs de pôle, les chefs d'équipe et les agents les plus concernés par la GPMC (infirmières, aides-soignantes, manipulateurs radio, etc.

s'avèrent indispensables. Enfin, l'étude fait ressortir que de nombreux gestionnaires gèrent les compétences[107]. Cette attention permet de multiplier les chances d'atteindre les objectifs fixés.

En évaluant la mise en place de la démarche de GPEC à la Ville de Lyon, Pignoly (2015), a trouvé que la GPEC au sein de Lyon reflète l'émergence d'une néo-bureaucratie, avec une forme « hybride » de GRH, entre tradition et renouveau. Pour lui, la GPEC en France se situe à la croisée d'un statut toujours présent et d'une GRH « moderne », issue du secteur privé, plus axée sur la dimension compétence et sur les métiers. En fait, l'idée est de dépasser les traditionnels clivages entre secteur privé et secteur public. Autrement dit, de copier les pratiques du privé, ou du moins de s'en inspirer pour développer une nouvelle forme de management public afin d'améliorer et de moderniser l'action publique.

En Suède et Roumanie, Matei, & Mircea Chesaru (2014) ont mené une recherche empirique sur le concept de la gestion publique et sur les paramètres de restructuration du secteur public. Leur objectif était de citer les décisions les plus importantes prises par les autorités suédoises et roumaines depuis 1990, dans le but de mettre en évidence la libéralisation, la déréglementation, le processus de dépolitisation, de décentralisation et de débureaucratisation dans le secteur public. En s'appuyant sur la théorie de MATEI (2006)[108], ils ont mené une étude comparative des processus de coordination en Roumanie et en Suède[109]. Comme résultat, les auteurs ont trouvé que le processus de dépolitisation de l'administration publique a été généré dans les deux pays. Cependant, les programmes de gouvernance en Roumanie soulignent la nécessité de dépolitiser davantage la justice et l'administration publique, ce qui démontre que le processus a eu plus de succès en Suède. Aussi, ils ont trouvé qu'il existe des similitudes concernant les processus de décentralisation, privatisation et déréglementation du secteur public. Pour le mécanisme national de prévention, l'étude relève que les deux États ont ressenti le besoin de rendre les entreprises publiques plus efficaces en faisant appel au leadership privé. Néanmoins, l'étude montre que le processus de privatisation a commencé en Suède avant la Roumanie, et il s'est avéré plus efficace ; pour le processus de déréglementation, les réformes économiques des deux États ont entraîné une libéralisation accrue, notamment dans le système bancaire. De plus, les auteurs constatent que le processus de décentralisation a commencé plus tôt en Suède qu'en Roumanie et que le nombre de

[107]Formation au logiciel pour aider les gestionnaires à adopter des comportements de gestion des compétences

[108]Parmi les principaux paramètres de la réforme du secteur public apportés par le NMP sont: De la politique à la gestion / D'une administration basée sur les processus à une administration basée sur les résultats / De «dépense» à «réduction des coûts» / De propriété d'État à propriété gérée par l'État. (MATEI, 2006)

[109]*Période* : de 1991 à 2012 (en Suède) + de 1989 à 2012 (en Roumanie)

réglementations et de mesures prises par la Roumanie après les années 90 est plus élevé afin d'aider le pays à converger avec l'Europe occidentale. La comparaison menée par les auteurs montre également que l'augmentation des réformes en Suède, se remarque dans l'environnement économique cohérent et les niveaux de compétitivité de la Suède par rapport à la Roumanie et que le niveau de corruption en Roumanie est plus élevé, alors que le secteur public suédois est félicité pour l'efficacité de sa politique de lutte contre la corruption. L'étude signale aussi que la Suède dispose d'un système d'information public préférable. Enfin, les auteurs concluent que la NMP se détache de la théorie traditionnelle de la gestion publique, incorporant d'éléments culturels spécifiques aux organisations du secteur privé. Le secteur public est en train de passer d'une structure rigide et bureaucratique à un secteur souple, axé sur les résultats. En résumé, l'ère communiste a créé un vaste fossé de développement entre la Suède et la Roumanie. La Roumanie a entamé ses processus de réforme lentement et à une date ultérieure, alors que les réformes suédoises étaient déjà accélérées et achevées.

Bellini (2014) a essayé d'observer la genèse d'une démarche de GPEC par des acteurs de terrain. Son objectif est de mettre en discussion la littérature sur la GPEC avec celle de l'appropriation des outils de gestion, qui souligne l'intérêt d'intégrer l'acteur dans l'analyse. Aussi, il a visé à travers son étude d'aider des représentants des établissements du secteur sanitaire à construire une GPEC, de porter un autre regard sur la GPEC et de participer à la réalisation d'un guide de GPEC pour le compte de l'Organisme Paritaire Collecteur Agréé (OPCA) du secteur associatif sanitaire, social et médicosocial, UNIFAF. Sa posture de recherche s'inscrit dans le cadre d'une recherche-action. L'auteur a ainsi pris un échantillon de 29 établissements du secteur social, sanitaire et médicosocial. Des binômes constitués de représentants des directions et des délégués du personnel ont été impliqués dans la démarche. S'agissant du guide, il a été construit à la suite d'un travail collectif[110], en mobilisant la Grille d'analyse de GRIMAND (2007, 2012).

Les résultats ont énuméré les outils mis en place pour encadrer les processus de travail à l'instar de la pyramide des âges, des fiches de postes, des diagnostics, et des entretiens professionnels. En matière des jeux de pouvoir, l'auteur relève la faiblesse des marges de manœuvre financières octroyées par l'association ce qui justifie l'impossibilité pour le binôme de s'impliquer dans une GPEC. La tension entre le binôme de l'établissement et les administrateurs de l'association gestionnaire était claire dans la mesure où les jeux

[110]Le concours de professionnels du secteur d'activité. À la fin, 2 établissements ont été investis pour tester la praticité du guide. Le travail nécessitait 19 jours d'intervention pour la phase d'accompagnement à la prise en main du guide.

sociopolitiques s'expriment à travers les binômes et interviennent dans le choix du périmètre et des outils. En revanche, l'auteur constate qu'il existe une volonté de partager le sens de la GPEC. En effet, plusieurs établissements cherchent à faciliter le partage de sens autour de la démarche (information des salariés). Pourtant certaines difficultés trahissent un déficit de sens tel que la prévision de l'évolution des données externes, et la faiblesse des marges de manœuvre en interne. De plus, plusieurs établissements ne s'engagent pas dans la GPEC en raison du faible sens qu'ils y perçoivent alors que d'autres l'utilisent comme un cadre pour traiter de problèmes minuscules. S'agissant de support d'apprentissages de la GPEC, l'aboutissement n'est pas prédéfini dans une feuille de route mais par la confrontation des points de vue, ce qui produit des apprentissages. Aussi, l'étude indique l'intérêt de la grille de lecture de la genèse instrumentale qui s'avère utile puisqu'elle permet de rendre visibles des dimensions invisibles en les identifiant et les nommant. En outre, l'auteur constate que la genèse de la GPEC est le produit d'interactions entre des processus agissant sur des registres différents. Enfin, l'auteur explore une nouvelle explication de l'abandon de la GPEC par les acteurs qui se manifeste dans le déficit de sens perçu dans la démarche, et qui est une raison fréquente d'abandon[111]. Les auteurs tirent comme conclusion que la recherche permet de rendre visibles des dimensions invisibles en les identifiant, que la grille de lecture éclaire les processus sociaux à l'œuvre[112]et permet de mieux les comprendre, que la course à la sophistication des outils n'est pas un gage de réussite, que l'apparition de facteurs de blocage liés à un manque de consensus ou de sens, et que l'intérêt des dimensions humaines, et d'un engagement des acteurs dans une GPEC.

Dans le secteur privé, certaines organisations se contentent de transposer des systèmes-types existants qui constitueraient des modèles plus ou moins universels ; d'autres cherchent à développer des pratiques spécifiques adaptées à leur culture organisationnelle.

En France, Alphonse-Tiloy et Dubroeuq (2013) se sont intéressés à la démarche d'implantation d'une GPEC dans le milieu des Ateliers Chantiers d'Insertion (ACI). Ils ont tenté d'analyser la démarche utilisée par un acteur institutionnel dans l'accompagnement du processus de professionnalisation concernant des ACI. Leur but était d'identifier les apports d'une démarche GPEC dans un contexte a priori non adapté à l'intégration de ce dispositif de gestion en posant la question suivante : Quels pouvaient être les apports d'une démarche GPEC aux ACI ? En étudiant le cas du programme d'intervention relatif à l'introduction d'une démarche de GPEC auprès d'associations porteuses des ACI, et dans un cadre d'analyse

[111]Définition ambigüe du rôle attribué aux parties, manque de clarté des objectifs
[112]Jeux de pouvoir, construction de sens, apprentissage

contextualiste (Pichault, 1993, 2009)[113], les auteurs ont mené une lecture narrative des données secondaires documentaires relatives au projet[114], et des données qu'ils ont collectés lors des entretiens semi directifs via deux guides d'entretien, en s'appuyant sur le modèle intégré d'analyse du changement (Pichault, 2009)[115].

Les auteurs ont commencé de décrire le contexte externe et interne de l'implantation d'une GPEC dans des ACI. Le contexte externe marqué par des exigences réglementaires fortes de la part des financeurs des ACI, l'accroissement de la concurrence intra sectorielle et de la concurrence avec les entreprises «classiques », et l'application au 1er janvier 2013 d'un accord conclu par le Syndicat d'Employeur relatif aux classifications des rémunérations dans les ACI. Et le contexte interne marqué par l'Absence de formalisation du projet associatif, la gouvernance de la structure, le personnel en insertion est moins motivé pour s'inscrire dans un projet de formation, la très large diversité dans les RH, et la GRH comme domaine de gestion peu développé dans les ACI.

Ensuite, ils ont mené de différentes lectures de la GPEC. Selon une lecture rationaliste, ils ont avancé que le changement est un processus dans lequel le décideur a une pleine maîtrise des étapes (définition du problème – recherche de solution– décision – exécution – contrôle – adaptation). En détail, et d'une manière rationaliste, les auteurs ont trouvé que la démarche GPEC ACI est un échec car les 18 ACI n'ont pas mis en place de GPEC. En revanche les objectifs informels posaient la GPEC comme une «clef d'entrée» dans ces petites structures, l'objectif étant de les aider à professionnaliser leurs pratiques. Sous ce critère, la démarche est une réussite en ce sens que suite à cette démarche, les ACI disposent d'outils leur permettant de mieux formaliser leur projet associatif. Selon une lecture politique de la démarche GPEC a décelé les jeux politiques entre groupe d'acteurs en période de changement. Selon cette logique, l'échec ou la réussite d'un changement varie en fonction de groupes d'acteurs ayant des intérêts divergents.

Quant à la lecture contingente de la démarche GPEC. Une organisation ne peut être efficace que si la stratégie, la structure, les besoins des membres et l'environnement sont compatibles. De ce point de vue, le choix d'un pilotage du projet à plusieurs acteurs de la démarche GPEC est un facteur de succès. Alors que pour la lecture incrémentale de la démarche

[113]Qui autorise une lecture de ce programme à différents niveaux (rationaliste, contingent, politique, incrémental, interprétativiste).
[114]Cahier des charges de l'appel d'offre, enquête préliminaire menée auprès des ACI du territoire, note de contexte élaborée par l'association tête de réseau
[115]Qui s'appuie sur les typologies de Johnson (1987) et de Mintzberg (1999).

GPEC avance que le changement se construit en permanence et les décisions prennent sens au fur et à mesure de leur mise en œuvre. Enfin, la lecture interprétativiste de la démarche GPEC selon laquelle l'environnement est créé par les membres de l'organisation qui partagent des perceptions, des interprétations, des significations communes grâce aux interactions sociales. Donc, grosso modo, les auteurs concluent que le modèle contextualiste rend compte de la complexité des situations de changement à l'œuvre et que la combinaison des cinq approches fournit une vision plus globale du processus de changement.

Une autre étude qui méritait notre attention est celle de Baruel Bencherqui et al. (2011) menée en France. Ces auteurs ont abordé une autre piste de recherche, en s'interrogeant sur les effets de la GPEC sur l'employabilité des salariés, soit les pratiques mises en œuvre par les entreprises en termes de GPEC, depuis la promulgation de la loi Borloo (2005)[116] et à leur effet sur l'employabilité des salariés. Pour faire, ils ont mené une analyse textuelle du contenu de 23 accords d'entreprises françaises (issues de secteurs diversifiés), signés entre 2006 et 2010, orientés vers l'employabilité des salariés. La méthode que ces auteurs ont adoptée est qualitative avec un raisonnement inductif et une démarche d'instrumentation variée[117]. Suite à cette méthode, les auteurs ont escompté de nombreux résultats via le logiciel Modalisa. Tout d'abord, ils ont remarqué que la GPEC favorise l'employabilité des salariés qui est considérée comme un objectif prioritaire dans 16 des accords GPEC (sur 23) et que l'employabilité recherchée a une visée interne mais aussi externe[118]. Aussi, ils ont décelé trois outils sont utilisés pour favoriser l'employabilité des salariés au travers de la GPEC.

La VAE évoquée dans 22 accords, et qui est envisagée par le prisme des aspects légaux et conventionnels[119]. Le Bilan de compétences qui se présente dans 21 accords comme un outil d'élaboration d'un projet professionnel ou de formation. Il est envisagé comme un outil d'accompagnement des seniors et un vecteur d'employabilité. Et le bilan de la formation qui apparaît dans 17 accords comme l'un des thèmes phares des accords de GPEC. La formation y est envisagée comme un vecteur d'accompagnement des projets professionnels et de développement des compétences, mais également comme le passage privilégié de la garantie de l'employabilité des salariés. Elle apparaît comme étant de la responsabilité de l'entreprise.

[116]En 2005, la GPEC devient une obligation légale avec la loi de programmation pour la cohésion sociale du 18/01 (Loi dite « loi Borloo »)

[117]Dispositifs de formation classiques tels que le plan de formation ; la VAE, le bilan de compétences ou encore le CIF; l'entretien professionnel, le tutorat, etc.

[118]Les ressources internes de l'entreprise répondent à ses besoins en termes de compétences. Mais il s'agit aussi, de favoriser l'employabilité des salariés dans une vision de mobilité externe

[119]Plusieurs accords impulsent une finalité précise à la VAE : mobilité externe et interne

Autres dispositifs ont été relevés par les auteurs, à savoir le contrat de professionnalisation, la période de professionnalisation, l'entretien professionnel, l'entretien de carrière, le congé individuel de formation, etc., ce qui montre bien l'apparition de ce thème comme instrument privilégié d'une démarche GPEC plus individualisée.

Comme conclusion, les auteurs avancent que la formation professionnelle et la mobilité (interne/ externe) sont dans une relation bilatérale : employeur/salarié, et que l'employabilité fait partie intégrante de la GPEC. Cette dernière se présente comme une approche «gagnant – gagnant». Pour le salarié, ça lui permet de développer une trajectoire professionnelle en vue de sécuriser son parcours. Et pour l'employeur, çà lui permet d'être compétitif grâce à des compétences actualisées.

Alors que l'étude citée ci-dessous s'intéressait aux effets de la GPEC sur l'employabilité des salariés, celle dirigée par Oiry et al. (2013) en France s'intéresse aux effets des accords signés en application de la loi Borloo sur les pratiques de GRH des entreprises. Leur étude décrit les usages que les directions d'entreprises, les managers et les délégués syndicaux font de ces accords et propose une typologie qui rend compte des pratiques de GPEC identifiables dans les entreprises. Comme Alphonse-Tiloy et Dubroeuq (2013), ces auteurs se sont également basé sur le cadre théorique contextualiste (Pettigrew, 1990)[120]. En prenant 12 monographies approfondies (10 entretiens /cas), soit 120 entretiens semi-directifs avec les DRH, les délégués syndicaux et les managers, et en captivant 5 secteurs : banque, grande distribution, hautes technologies, énergie et l'automobile (2 entreprises dans chaque secteur), les auteurs trouvent que les référentiels de compétences restent les outils les plus emblématiques de la GPEC, et que les pratiques de GPEC sont étroitement articulées avec les politiques RH. Aussi, leur résultat indique que les observatoires des métiers[121] s'affirment comme un nouvel outil (après l'adoption de la loi Borloo) présent dans les groupes et que les pratiques de GPEC restent contextualisées. Ainsi, les auteurs ont distingué 4 idéaux-types ; la *GPEC instrumentalisée*[122], *la* GPEC externalisée[123], la GPEC agent de changement[124], et la GPEC mutualisée et

[120]Permet de donner une vision riche en étudiant trois variables inter-reliées : le contexte, le contenu et les processus
[121]Ont pour objectif de présenter aux représentants des salariés des données prospectives sur les métiers du groupe
[122]Approche défensive, considérée comme un moyen de réduire les effectifs du groupe. Elle est tournée vers l'intérieur de l'entreprise : réduction des effectifs ; développement des mobilités internes ; rationalisation des parcours des salariés
[123]Dimension défensive qui vise à réduire les effectifs du groupe mais tournée vers l'extérieur de l'entreprise : pas de développement de la mobilité interne ; pas de gestion des carrières
[124]Se situe du côté offensif qui n'a ici plus vocation à diminuer les effectifs du groupe, mais plutôt à accroître les compétences des salariés et à développer les politiques de GRH. Elle est classique et mis en œuvre dans des groupes qui disposent de moyens importants

territorialisée[125]. Ces idéaux-types devant être pensés de manière ouverte pour rendre compte de l'ensemble des pratiques des entreprises et devant être pensés de manière dynamique dans la mesure où une entreprise n'est pas nécessairement attachée à un idéal-type unique, et elle peut en changer au fil du temps. Enfin, les auteurs concluent que les référentiels de compétences et les liens avec les autres outils de la GRH ont été confirmés, mais, les résultats relèvent l'émergence des observatoires métiers et celle du rôle joué par les territoires. De plus, ils ont relevé la diversité récurrente des pratiques de GPEC et le fait qu'aucun des 4 idéaux types dégagé n'affiche de véritable volonté prévisionnelle.

Sur demande du DRH d'une banque Française de détail, Thamain (2009) a essayé de dresser un état des lieux ; de saisir les représentations qui constituent le socle de toute démarche d'anticipation en GRH ; et de connaître les métiers et observer les pratiques en apportant des outils au praticien. Selon une approche constructiviste, l'auteur a fait une recherche intervention en administrant un questionnaire et en menant des entretiens avec 14 cadres. Aussi, et comme approche théorique, la Grille de lecture de l'anticipation par les concepts de prévision et de prospective (Duyck, Thamain, 2007) a été appliquée en mobilisant la théorie des représentations (Moscovici, 1961) pour étudier le concept de l'anticipation[126]. L'auteur a adopté la méthode de Prospective Métier[127]et a demandé les avis des acteurs experts issus de plusieurs secteurs d'activité dans la phase d'appréhension contextuelle[128]et des acteurs-experts internes à la Bank tout en prenant des notes lors des phases de construction et de validation. Leur analyse de contenu et statistiques textuelles[129]lui a permis de dresser un état des lieux des pratiques et des représentations de l'anticipation. Pour les pratiques, l'auteur constate que les praticiens des ressources humaines se situent dans le registre de la prévision et que les praticiens s'accordent à dire que le plus difficile est d'amener la direction à exprimer clairement sa stratégie dont il faut prévoir les effets. Aussi l'auteur trouve que c'est dans les quelques PME sensibilisées au dispositif de GPEC que la discontinuité est envisagée dans la mesure où la stratégie n'est pas toujours explicitement formalisée. Encore, indépendamment de l'obligation de négocier, les PME cherchent à se différencier, à conserver un avantage concurrentiel ou à produire de la valeur ajoutée. La GPEC offre l'opportunité d'envisager leur avenir pour évaluer leurs chances

[125]Dimension offensive : la gestion des compétences proposée est développée à l'échelle d'un territoire et non plus à l'intérieur de l'entreprise

[126]Deux logiques de l'anticipation sont concevables : la continuité (prévision) et la rupture (prospective) + deux lots : la GPEC, et la Prospective Métier.

[127]Consiste à construire une vision commune pour agir sur le présent à partir de futurs possibles, souhaitables ou non souhaitables

[128]Mouvements de personnel + départs à la retraite + position de leader sur le marché et concurrence

[129]Via le logiciel Alceste

de survie. L'auteur a également trouvé que la perspective d'un avenir doit être comprise non pas dans la continuité mais dans une logique de changement radical. De plus, les propos fondent les inquiétudes du DRH visionnaire de la BN face à une crise bancaire. Cette préoccupation incite le DRH à engager un travail de « la prospective métier ». L'étude relève également que si les grandes entreprises formalisent plus que les PME, ces dernières sont plus innovantes. Pour ces PME, la GPEC aide à formuler leur stratégie. Pour la mondialisation, cette étude montre qu'elle stimule l'innovation. S'agissant des représentations de l'anticipation, l'auteur a posé la question suivante : A quel horizon pensez-vous qu'il est possible d'envisager l'avenir, d'anticiper ? Il a trouvé que le cas BN montre un besoin de légitimation par la direction pour servir une politique d'entreprise. En termes de conclusion, l'auteur précise que l'anticipation dote le DRH d'outils pour faire de lui un manager stratégique par les RH en adoptant une posture prospective et que chacune des formes de l'anticipation conçoit le changement avec ses propres logiques. La prévision opte pour une logique de continuité quand la prospective cherche les ruptures. Il a précisé aussi que la stratégie par l'anticipation combine des approches par le contenu (veille stratégique) et par les processus (construction de sens) et que les projets d'anticipation sont multidimensionnels, et mobilisent de nombreux concepts. Dépendant de facteurs internes et externes à l'entreprise, ces projets peuvent prendre plusieurs formes. Un paradoxe lié à l'adéquation entre la localisation de l'emploi, la diffusion des pratiques et la conception des outils a été relevé. Enfin, la prévision, la conception du changement dans la continuité domine largement le registre de l'anticipation. En effet, la prospective est perçue comme éloignée voire absente des pratiques ou des discours.

Toujours dans le contexte Français, Adla et Gallego-Roquelaure (2016) se sont intéressés à la transformation des pratiques de GRH en PME innovantes. Leur but était d'explorer le rôle du dirigeant, les spécificités de la GRH et de l'innovation, d'enrichir les connaissances sur la GRH en PME au travers de la théorie des échelons supérieurs et du mix social[130], et d'éclairer le rôle du dirigeant dans l'innovation au travers des pratiques de GRH. Ils ont ainsi posé la question suivante : Comment le dirigeant innove-t-il en s'appuyant sur ses pratiques de GRH ? Pour répondre à cette question, les auteurs ont adopté une méthodologie bien appropriée. Tout d'abord, ils ont mené une étude de cas multiples en prenant 4 PME innovantes[131]. A l'aide de

[130]La théorie des échelons supérieurs et le mix social : les dirigeants ont des logiques en fonction de leur interprétation ; Le mix social: l'architecture avec 4 variables: emploi, rémunération, valorisation et participation.

[131]Manufacprim ; Buroteck ; Persontop ; et Maindustri.Critères de sélection des entreprises : effectifs > 50 salariés + innovation au cours des 5 dernières années + la localisation en Rhône-Alpes (opportunisme méthodologique).

guides d'entretien[132], ils ont collecté 6 récites de vie[133]et ont mené 25 entretiens semi-directifs avec des dirigeants et des personnes internes et externes, sélectionnés à travers la méthode de boule de neige, pour avoir 31 réponses au total[134]. Leur analyse documentaire[135]et thématique manuelle leur a permis d'avoir de nombreux résultats[136]. Tout d'abord, les auteurs ont retiré de nombreuses pratiques de GRH des PME étudiée. Pour Manufacprim, ils procèdent au recrutement interne, leur processus est non formalisé, leur critères sont peu définis, leur rémunération est arbitraire, ils assurent des formations, de coaching et de l'autoformation, ils mènent une évaluation informelle, ils organisent des réunions, et ont un journal interne pour la communication. Pour Buroteck, leurs pratiques sont formalisées, ils procèdent à la mobilité interne, ils n'ont aucune politique salariale, ils assurent de la formation et du coaching, ils mènent une évaluation informelle, ils ont un environnement apprécié, ils ont des notes de service, et ils organisent des réunions et des événements pour la communication. Le Persontop, ils ont un processus de recrutement défini, ils ont des perspectives d'évolution et une politique de rémunération structurée, ils assurent de la formation, ils mènent des évaluations à l'aide d'entretiens, ils ont un comité de santé, ils organisent des réunions, et ils pratiquent le management de proximité et l'intranet pour la communication. Et pour le Maindustri, ils n'ont pas de processus de recrutement, ils ne disposent pas d'une politique de rémunération, ils assurent des formations et de l'autoformation, ils mènent une évaluation informelle, ils ont de bonnes conditions, et leur communication est informelle. Les auteurs ont trouvé également que les pratiques de GRH sont influencées par la personnalité du dirigeant de Manufacprim. Le dirigeant de Buroteckoriente la GRH par sa personnalité. Le dirigeant de Maindustri possède une influence assez faible sur la GRH et s'appuie sur son expérience. Tandis que l'influence des dirigeants de Persontop est moins prégnante. S'agissant de l'innovation, l'étude a montré que la vision stratégique du dirigeant joue un rôle clé dans l'innovation dans la mesure où certains traits de personnalité du dirigeant influent sur sa décision d'innover (créativité, curiosité). Ainsi, l'innovation est favorisée par une politique axée sur la communication et les conditions de travail (implication) et non pas par la rémunération qui n'est pas un levier d'innovation. En matière de conclusion, cette étude met le doigt sur le rôle du dirigeant dans les choix des pratiques de GRH. Dans certains cas, la personnalité du dirigeant oriente la GRH

[132]Thèmes de guide : interne : fonction RH, pratiques de GRH, décision d'innover et innovation/ externe: organisation et environnement, relations avec l'entreprise, profil, pratiques de GRH et innovation.
[133]Narration pour retracer les parcours
[134]Période: entre 11/ 2014 et 06/ 2015.
[135]Documents collectés : internes (bilans sociaux, livret d'accueil, fiches de poste) et externes (articles, sites internet).
[136]Ces résultats ont été exposés lors d'un workshop (effet miroir)

et dans d'autres, ce sont ses valeurs qui la transforment. Aussi, les résultats de cette étude vont dans le sens de la théorie des échelons supérieurs, et les pratiques qui favorisaient l'innovation, peuvent être résumées dans le recrutement, la communication, l'implication, la formation, et la responsabilisation des collaborateurs. Il faut rajouter que cette étude a mobilisé un ancrage théorique jamais utilisé.

De leur part**,** Bootz et al. (2017) ont tiré de nombreux enseignements à travers leur recherche-intervention[137]afin d'étudier la gestion stratégique des compétences en PME. Leur but est d'éclairer la manière dont s'opère la relation entre stratégie et gestion des compétences dans une PME[138]marquée par la prédominance du dirigeant. Il s'agit en particulier de déterminer selon quel modèle (top-down, bottom-up ou mixte) cette articulation s'opère dans cette PME. Leur recherche visait initialement l'identification des facteurs clés de succès pour la mise en place d'une démarche de GPEC dans les PME de rang 2 de la filière automobile. L'objectif était la construction d'un référentiel d'accompagnement de ces entreprises dans leurs démarches GPEC. Selon un raisonnement Abductive, et en mobilisant l'approche classique[139], l'approche RBV[140], et le modèle mixte, les auteurs ont mené 16 rencontres et ont mené des réunions de groupe avec l'ensemble de personnel[141]. Leur analyse descriptive des résultats montre que la formalisation des processus métier est à la base de la gestion stratégique des compétences. Plus concrètement, les auteurs constatent que les activités sont inter-reliées. Or, l'entreprise a construit son avantage concurrentiel sur sa capacité à mobiliser des compétences rares. Donc, à travers la formalisation des processus, la GPEC a mis en évidence d'une compétence stratégique. Aussi, l'étude fait relever que l'articulation entre stratégie et gestion des compétences s'opère à travers un processus séquentiel. Il s'agit de l'abandon de l'activité d'usinage décidé (déduit). Or, l'activité d'usinage impactait les compétences de calcul des coûts et de conception, cette articulation a remis en cause la décision retenue (émergent). C'est l'identification de la compétence-clé qui a influencé la décision stratégique. La gestion stratégique des compétences se construit à travers un modèle mixte (le modèle déduit laisse place à un modèle émergent). Enfin, les auteurs trouvent que le modèle mixte de gestion stratégique des compétences est contingent à la vision stratégique du dirigeant. En détail, il est

[137]Ou action : admet que le chercheur contribue à modifier la situation qu'il étudie). Motivée par 2 facteurs : un opportunisme méthodique lié au contexte et la volonté de fonder la recherche sur un aller-retour entre théorie et terrain.
[138]Une PME industrielle (filière automobile) / projet labellisé par le pôle de compétitivité «Véhicule du Futur Alsace-Franche Comté ».
[139]Le modèle déduit ou top-down Porter (1980) : décisions stratégiques qui influencent la politique RH.
[140] Le modèle émergent (la théorie par les ressources ou Resource BasedView) : les avantages stratégiques durables reposent sur la capacité de l'entreprise à acquérir des ressources rares.
[141]Mode de travail : mené en binôme ; Période : (2007-2009 : 2,5 ans).

apparu que le dirigeant percevait l'avenir de l'entreprise à travers la maîtrise des savoir-faire mis en œuvre. C'est cette sensibilité métier qui a contribué à la prise en compte effective de la compétence clé mis en évidence par le processus de formalisation et a induit la décision finale de ne pas supprimer l'activité d'usinage. L'émergence du modèle mixte de gestion stratégique des compétences est ainsi totalement liée à la vision stratégique du dirigeant. En conclusion, l'intervention a induit une modification de la vision stratégique du dirigeant. La formalisation des processus métier constitue un élément clé de la gestion stratégique des compétences et cette formalisation permet d'identifier, à partir des compétences individuelles, des compétences clés invisibles, ce qui nourrit la vision stratégique du dirigeant.

Plusieurs chercheurs se sont intéressés à la GPEC territoriale. De leur côté, Bories-Azeau, & Loubes (2013) ont essayé d'approfondir la question de l'évaluation des dispositifs de GTEC pour proposer une démarche intégrant les spécificités de la GTEC. En s'intéressant à deux cas[142], ces auteurs ont tenté de répondre à la question suivante : dans quelle mesure l'évaluation des dispositifs de GTEC intègre-t-elle la dimension territoriale ? Ils ont adopté une méthodologie qualitative avec une exploration hybride et un raisonnement abductive (Koenig, 1993). Ainsi, ces auteurs ont recueilli des données secondaires internes[143]et externes[144], et ont mené des entretiens semi directifs via des guides d'entretien. Leurs analyses documentaires, et analyses de contenu thématique ont ressorti de nombreux résultats intéressants. Tout d'abord, les auteurs ont trouvé que dans les deux cas étudiés, les dispositifs de GTEC relèvent de logiques d'évaluation focalisées sur des indicateurs quantitatifs et l'échange de bonnes pratiques.

Dans le premier cas (Camdib), et même si la logique est prescrite au démarrage par l'intervention des pouvoirs publics, la GPEC se construit au sein de projets collectifs des entreprises qui font émerger des modes de coopération et des relations de confiance. Il s'agit bien d'une GPEC territorialisée avec une logique construite pilotée par les entreprises. Et en lien avec une posture défensive qui allie développement de ressources relationnelles et de compétences stratégiques pour accéder à de nouveaux marchés. Dans le second cas (Edect), les pouvoirs publics souhaitent que les expériences d'Edect soient mutualisées et que les meilleures pratiques soient transposées et prescrites aux nouveaux projets (Bories-Azeau, & Loubes,

[142]1/ Réseau inter-firmes, relève d'une logique de GTEC de co-activité - logique de GTEC construite. 2/ les Engagements de Développement Emplois Compétences Territoriaux (Edect), avec une intervention des pouvoirs publics, logique de GTEC prescrite).

[143]Documents du SPL, projets, études, compte rendu de réunion de pilotage, bilans

[144]PQR, presse économique régionale et nationale, communication institutionnelle

2013). En gros, l'analyse des pratiques d'évaluation des politiques publiques d'emploi menée par les auteurs montre qu'elles ne sont pas en mesure d'offrir l'éclairage voulu sur la conception des dispositifs. Pour les deux cas, la dimension quantitative de l'évaluation au détriment d'une dimension plus qualitative ressort largement. Les résultats mettent aussi en exergue les difficultés de la prise en compte du niveau territorial comme espace d'évaluation. L'étude des cas oriente la réflexion sur des axes d'évaluation plus qualitatifs, construits localement, et intégrant le contexte territorial de la GTEC. Les facteurs qui conditionnent le suivi et l'évaluation des actions de GTEC se sont dessinés au fur et à mesure des dispositifs étudiés et des situations de gestion, esquissant plus largement une réflexion sur un nouveau modèle de GRH.

Comme Conclusion, la GTEC vient renouveler la GPEC traditionnelle. C'est par une prise en charge des territoires que peuvent être dépassées des logiques à court terme en y adjoignant la sécurisation des parcours professionnels dans un espace élargi et la prise en charge des emplois sensibles assumés par les employeurs et les salariés, comme par le territoire.

Toujours dans le cadre de la GPEC territoriale, Dubrion (2011) a essayé d'identifier en France plusieurs modèles-types de GPEC-T, pour ensuite les différencier en fonction de tensions qui les traversent. Il s'est focalisé sur certaines tensions repérées au niveau intra-firme dans la littérature en GRH portant sur les questions d'évaluation du travail pour étudier en quoi ces tensions sont atténuées ou amplifiées lorsque l'on quitte le niveau intra-firme pour raisonner à l'échelle inter-organisationnelle de la GPEC-T. Pour faire, il a adopté une démarche analytique, en construisant tout d'abord quatre modèles-types de GPEC-T[145], et en analysant ensuite ces modèles types[146]. Ainsi, Quatre modèles idéaux types de GPEC-T par l'auteur à savoir la GPEC-T / territoire à faible activité économique ou en déclin ; la GPEC-T/ territoire innovant ; la GPEC-T / besoins d'entreprises œuvrant dans un contexte économique difficile ; et la GPEC-T / besoins d'entreprises en développement. Et l'analyse de ces modèles types a relevé une tension liée à la recherche d'une plus grande objectivation. En fait, vouloir décrire des situations de travail en se détachant de ce qui est effectué dans une entreprise incite les concepteurs des référentiels à être général dans les descriptions, ce qui empêche de se focaliser sur les particularités d'1'entreprise. La GPEC-T paraît aller dans le bon sens puisqu'elle a

[145]Construire quatre modèles-types de GPEC-T visant à positionner les expériences menées sur différents territoires en France par le croisement de 2 critères. * La nature de la GPECT : défensive ; offensive. * L'articulation possible entre compétences et territoire : gestion territoriale des compétences individuelles ; gestion de la compétence territoriale.

[146]Analyser les modèles-types en fonction de trois grandes tensions portées par le développement des pratiques d'évaluation des compétences.

tendance à mobiliser des acteurs très variés. Une autre tension a été relevée et qui est liée à certaines spécificités de l'évaluation des compétences telles que les incitations de l'entreprise à respecter ses engagements. Cette tension est partagée entre les acteurs engagés dans la GPEC-T. Les entreprises impliquées dans une GPEC-T défensives rencontrent plus de problèmes à respecter leurs engagements (période économique difficile). Enfin, la tension entre dimension individuelle et dimension collective du travail a été relevée. Déjà les discours mettent en avant l'importance des collectifs de travail pour expliquer la réussite de l'entreprise alors que dans les outils instaurés, le collectif est contourné pour se focaliser sur l'individu. La GPEC-T fait apparaître un problème de la valorisation inter-organisationnelle des compétences individuelles. Donc, en conclusion, l'auteur constate les formes porteuses de tensions, en réponse aux besoins des entreprises. Les formes équilibrées en réponse à la gestion de la compétence territoriale. Quant aux 2 autres formes, l'auteur n'a pas pu les éclairer plus amplement.

Synthèse N°7: Synthèse de la première section du chapitre III

Cette première section du troisième chapitre a présenté quelques travaux ayant répondu à plusieurs préoccupations relatives au NMP ; aux pratiques de la GRH ; et à la démarche GPEC. La méthodologie adoptée pour la sélection des articles a été tout d'abord présentée : → Identification des mots clés (Nouvelle gestion publique, NMP, Pratiques de la GRH ; Pratique de la GPEC, GRH modernisée, secteur public, etc) →recherchedes sources pertinentes et fiables et écartement de la littérature grise → Choix des études publiées dans des revues scientifiques indexées ou au moins à comité de lecture →25 études ont été sélectionnées publiées dans 18 journaux = Le but est de préserver la qualité de l'information obtenu ainsi que sa crédibilité scientifique. Ensuite, nous avons passé succinctement en revue les études sélectionnées →Examen des analyses de plusieurs études traitant plus ou moins la même question que la nôtre→ Présentation narrative des études menées dans des contextes divers = Nous avons essayé d'exposer ces études d'une manière logique et interprétative, et on a essayé de tirer des conclusions après chaque groupe présenté (Le tableau récapitulatif de ces études est mis en annexe). Ces études seront introduites au logiciel NVIVO pour monter la synthèse.

En somme, nous constatons que certaines études mentionnées ci-dessus évaluent la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) dans le secteur public, tandis que d'autres examinent la GPEC dans d'autres secteurs. Plusieurs études analysent des bases de données à long terme tirées d'enquêtes à grande échelle auprès des gestionnaires, tandis que d'autres se concentrent étroitement sur la façon dont les gestionnaires perçoivent la GPEC. Les sous-sections suivantes présenterons les résultats de notre méta-synthèse, soit les pistes de recherches abordées (II) ainsi que la méthodologie adoptées (III) par la littérature consultée

II. PISTES DE RECHERCHES RELATIVES AU NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC ET A LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES.

Les travaux exposés dans la section précédente nous ont permis de retirer plusieurs enseignements notamment en termes de la diversité des pistes de recherche qui pourraient être traitées. Ainsi, grâce à notre synthèse des travaux susmentionnés, nous avons relevé de nombreuses pistes de recherche ayant été groupé dans cinq principaux Nœuds.

1) La gestion des ressources humaines dans les secteurs publics et prives

Sur les 25 études examinées, Huit études ont identifié et signalé plusieurs différences entre la gestion des ressources humaines dans les secteurs publics et privés. En France, Iientile-Valenios, et al. (2016) ont réussi à faire une grande différence en termes de concepts utilisés dans les organisations publiques et privées. Par exemple, dans le secteur public, il est habituel de parler d "'agents", "fonctionnaires" ou "officiers" dans l'armée, tandis que dans le secteur privé, le terme «collaborateur» est utilisé pour évoquer la personne évaluée. De plus, le «supérieur hiérarchique» dans les petites et moyennes entreprises (PME) devient «autorité» ou «supérieur hiérarchique» dans le public. Aussi, dans la fonction publique, l'accent est mis sur la «procédure» avec des termes réglementaires tels que «décret», «article» ou «notification». Les entreprises privées mettent l'accent sur la «performance», les «objectifs», le «succès», «la compétence, "ou" développement personnel ". Il s'agit donc de passer du «contrôle / formalisation» au «développement / performance». Selon cette étude, on constate que le langage de l'évaluation du personnel n'est pas courant dans les organisations analysées par ces auteurs. Alonsoa et al. (2015) ont également tenté de comparer les scores d'efficacité dans les hôpitaux gérés traditionnellement et ceux fonctionnant avec de nouvelles formules de gestion. A la fin de leurs études, ils n'ont trouvé aucune différence d'efficacité technique entre les hôpitaux gérés traditionnellement et ceux adoptant de nouvelles approches de gestion. En bref, ils ont constaté que les nouveaux modèles de gestion hospitalière ne semblent ni meilleurs ni pires - en termes d'efficacité technique - que les modèles de gestion traditionnels. Les résultats de cette étude suggèrent qu'il n'y a aucune preuve claire que le secteur public est intrinsèquement moins efficace que le secteur privé.

S’agissant des pratiques de RH dans la fonction publique, l’étude de Abdul et Azmi (2010) a relevé trois pratiques qui ont été mises en œuvre dans une grande mesure (gestion du rendement fondé sur les compétences ; développement organisationnel et développement de

carrière) et deux pratiques qui ont été mises en œuvre dans une mesure modérée (récompense, recrutement ciblée sur les compétences). Leur étude suggère ainsi de récompenser les compétences des employés pour les motiver à travailler plus et de recruter des employés en fonction du besoin en compétences. De cette manière, des services de qualité seront fournis au public, ce qui assurera la satisfaction des citoyens et leur fidélité au gouvernement. Ces aboutissements ont été partagés par Amin & al. (2014) qui a examiné l'impact des pratiques de (GRH) sur la performance d'une université publique. Leur étude a révélé ainsi que les pratiques en matière de RH à savoir le recrutement, la formation, l'évaluation du rendement, la planification de carrière, la participation des employés, la définition d'emploi et la rémunération ont une relation importante avec le rendement universitaire. Du coup, si l'université veut augmenter ses performances, elle devrait – au sens des auteurs - mettre davantage l'accent sur la définition de l'emploi, la formation et la participation des employés.

De la même manière, Bowra., & al., (2011) ont trouvé que les pratiques d'évaluation et de promotion du rendement sont importantes dans le secteur bancaire mais les pratiques de rémunération ne le sont pas. Les chercheurs ont conclu que l'évaluation des performances a permis de prendre des mesures proactives comme la formation et le développement des employés et à vérifier l'utilité d'autres pratiques RH telles que la dotation, la sélection, la formation et le développement des employés. Dans la même ligne des idées, la comparaison des pratiques de divulgation des ressources humaines dans certains secteurs bancaires publics et privés par Kour & Gakhar (2015) ont montré que les banques du secteur public ont été divulguées davantage d'informations sur ses pratiques en matière de RH que les banques du secteur privé.

L'étude de E. Su ; & Yeganeh (2008) s'inscrit également dans ce nœud dans la mesure où elle s'est intéressée aux pratiques de la GRH dans le secteur public. D'après les résultats obtenus de ces études, il semble que la dotation en personnel est caractérisée par l'omniprésence du réseautage, du droit, du respect des critères islamiques et une sécurité d'emploi élevée. Aussi, la rémunération semble caractérisée par le salaire fixe, la rémunération basée sur l'ancienneté et la structure de rémunération hiérarchique. Les programmes de formation et de développement s'avèrent imprévus et spontanés. Enfin, leur étude montre que la fonction d'évaluation reçoit peu d'attention et a tendance à être basée sur des critères subjectifs et comportementaux.

Pour l'étude de Mecherour & al. (2018), cette dernière a montré que la FRH dans le secteur public Algérien a encore du chemin à faire pour aboutir aux changements

souhaités. Les auteurs ont conclu que les occupants de la fonction RH cherchent seulement à appliquer les lois, tandis que les DRH trouvent beaucoup de difficulté qui se manifestent notamment dans le manque de compétences - faute de formation et le vieillissement de la main-d'œuvre. Les auteurs indiquent enfin que y a des changements touchants directement et concrètement la FRH à l'instar des changements économiques et technologiques et l'évolution constante des lois, qui ne donnent pas l'indépendance et la liberté nécessaires pour accomplir le travail requis, ce qui augmente la pression au travail.

Tableau N° 18 : GRH dans les secteurs publics et privés (8)

Sommaire des résultats	Auteurs
Le langage utilisé pour l'évaluation du personnel n'est pas courant dans les organisations des secteurs publics et privés.	***Iientile-Valenios, J. et al.* (2016)**
Aucune différence d'efficacité entre les hôpitaux gérés traditionnellement et ceux qui adoptent de nouvelles approches de gestion.	**Alonsoa, J-M., Cliftona, J., &Díaz-Fuentes, D. (2015)**
Pratiques RH dans la fonction publique : gestion du rendement fondé sur les compétences ; développement organisationnel ; développement de carrière ; récompense, recrutement ciblée sur les compétences + Il faut récompenser les compétences des employés pour les motiver et recruter des employés en fonction du besoin en compétences.	***I.Abdul et G. Azmi (2010)***
Pratiques RH dans le secteur bancaire :Evaluation et promotion du rendement sont importantes mais les pratiques de rémunération ne le sont pas.	**Z.A. Bowra., & al., (2011)**
Pratiques RH dans les banques publiques et privées : Les banques du secteur public divulguent davantage d'informations sur ses pratiques en matière de RH que les banques du secteur privé.	**H.*Kour& K. Gakhar (2015)***
GRH dans le secteur public - Iran : omniprésence du réseautage, du droit, du respect des critères islamiques et une sécurité d'emploi élevée + la rémunération basée sur l'ancienneté + programmes de formation et de développement sont imprévus + valuation reçoit peu d'attention.	***E. Su ; &H. Yeganeh (2008)***
Les pratiques en matière de RH ont une relation importante avec le rendement universitaire public.	***M. Amin & al. (2014)***
FRH dans le secteur public Algérien : la FRH a encore du chemin à faire pour aboutir aux changements souhaités + Fonctionnaires cherchent seulement à appliquer les lois + manque de compétences et de formation + pression au travail	***M.A. Mecherour& al. (2018),***

Source : Conçu par l'auteur (A partir de N'VIVO)

À partir de ces études, une conclusion générale a émergé: prises dans leur ensemble, ces études ont révélé qu'il existe une grande différence entre les secteurs privé et public, en particulier dans les termes utilisés dans chaque organisation. Leur gestion du personnel ainsi que leurs pratiques sont également différentes, mais rien ne permet de conclure que les pratiques de gestion du secteur privé sont plus efficaces que celles adoptées dans le secteur public (E. Su ; & Yeganeh, 2008 ; Abdul et Azmi, 2010 ; Bowra., & al., 2011 ; Iientile-Valenios et al., 2016; Amin & al. 2014 ; Alonsoa et al. 2015 ; Kour& Gakhar, 2015 ; Mecherour& al. 2018).

2) Les réformes du nouveau management public

Sur les 25 études, le deuxième groupe d'études (N = 3), tel que résumé dans le tableau ci-dessous, a été mené sur les nouvelles réformes du management public (NMP). Samaratunge et al. (2018) ont étudié les nouvelles réformes de la gestion publique (NMP) en comparant plusieurs pays d'Asie du Sud et du Sud-Est. Leur objectif était d'examiner l'influence de différents facteurs contextuels sur la nature des initiatives du MNP dans ces pays. Il ressort de leur analyse comparative que l'histoire politique, la politique partisane, les aspects macroéconomiques et la tradition sont des facteurs essentiels dans le résultat des réformes. En gros, cette étude a conclu que les facteurs contextuels jouent un rôle clé dans la prospérité de Singapour et de la Malaisie par rapport au Bangladesh et au Sri Lanka. Dans la même ligne d'idées, Colon, et Guérin-Schneider, (2015) ont travaillé sur deux entités publiques de l'eau: The National Water and Sewerage Corporation (NWSC) à Uganda, and the Phnom Penh Water SupplyAuthority (PPWSA) au Cambodia. Les auteurs notent que les réformes du NMP ne sont pas suffisantes. Dans les deux cas, le contexte politique contribue à donner un rôle aux gestionnaires publics qui déterminent les priorités de leur action. Mais, le choix de leur stratégie est contraint. En outre, les auteurs notent que le soutien des bailleurs de fonds a été essentiel pour le démarrage des réformes, à travers le financement de la formation professionnelle et la construction d'un cadre institutionnel autorisant l'action publique. En Suède et en Roumanie, Matei & Mircea Chesaru (2014) ont mené des recherches empiriques sur le concept de la gestion publique et les paramètres de la restructuration du secteur public, dont le but était de citer les décisions les plus importantes prises par les autorités suédoises et roumaines depuis 1990, ce qui a permis aux deux États d'évoquer la nécessité de rendre les entreprises publiques plus efficaces en recourant au leadership privé. Enfin, les auteurs concluent que la nouvelle gestion publique se démarque de la théorie traditionnelle de la gestion publique, intégrant des éléments culturels spécifiques aux entités du secteur privé. En faisant, le secteur public passera d'une structure rigide et bureaucratique à un secteur flexible et axé sur les résultats.

Tableau N° 19 : Réforme du NMP (3)

Sommaire des résultats	Auteurs
L'histoire politique, la politique partisane, les aspects macroéconomiques et les traditions sont des facteurs essentiels dans la réussite des réformes du MNP	***SAMARATUNGE, R., and al. (2018)***
Les réformes du NMP ne sont pas suffisantes; L'importance du soutien des donateurs pour le lancement des réformes du MNP.	***COLON, M., & GUÉRIN-SCHNEIDER, L., (2015)***
Le NMP se démarque de la théorie traditionnelle de la gestion publique, incorporant des éléments culturels spécifiques aux entités du secteur privé; Le secteur public passe d'une structure rigide et bureaucratique à un secteur flexible et axé sur les résultats	***MATEI, L., & MIRCEA CHESARU, O., (2014)***

Source : Conçu par l'auteur (A partir de N'VIVO)

À partir de ces études, une conclusion générale s'est dégagée: les réformes du MNP diffèrent selon les facteurs conjecturaux liés à chaque pays. L'introduction des réformes dictées par le NMP a nécessité le soutien financier des donateurs. Enfin, avec le NMP, le secteur public ne restera pas une structure rigide et bureaucratique, mais deviendra un secteur plus flexible et axé sur les résultats (Samaratunge, et al.2018; Colon, & Guérin-Schneider, 2015; Matei, & Mircea Chesaru, 2014).

3) La pratique de la GPEC dans le secteur public

Ce groupe d'études (N = 6) dans le tableau ci-dessous s'est concentré sur le prisme de la pratique de la GPEC dans le secteur public, par exemple, Brillet et Sauviat (2013) ont abordé la question de la GPEC dans les universités françaises. Ils ont constaté que les acteurs adoptent des règles identiques à celles du secteur privé, tout en renforçant certaines valeurs publiques, puis les auteurs soulignent que l'adoption de la GPEC peut révéler un risque lié à la poursuite de l'intérêt général et de la neutralité. Pignoly (2015) a constaté que la GPEC en France est à la croisée d'un statut omniprésent et d'un GRH «moderne», du secteur privé, davantage axé sur la dimension compétence. En fait, l'idée est de copier les pratiques privées, de développer une nouvelle forme de gestion publique pour améliorer et moderniser l'action publique.

En ce qui concerne l'étude menée par Baret & Oiry (2014), elle a proposé aux gestionnaires des solutions pour gérer les compétences dans la fonction publique. Les auteurs ont constaté que le cadre de compétences est surchargé d'une multitude d'objectifs qui sont trop complexes pour les utilisateurs. Les auteurs recommandent donc de concevoir un outil pour chaque objectif. De plus, les auteurs notent que les cadres de compétences aident les

gestionnaires à mieux gérer, mais ils ne peuvent pas compenser le manque de compétences en gestion. La formation aux techniques de gestion est essentielle. De son côté, Bellini (2014) visait à travers son étude à aider les représentants des institutions du secteur de la santé à construire une GPEC. En effet, plusieurs institutions cherchent à faciliter le partage de sens de la GPEC (information des salariés). Cependant, certaines difficultés persistent comme la prévision de l'évolution des données externes et la faiblesse des ressources internes. Ainsi, l'auteur explore une nouvelle explication de l'abandon de la GPEC par les acteurs qui se manifeste dans le déficit de sens perçu de la GPEC: définition ambiguë du rôle attribué aux parties, manque de clarté des objectifs.

En se concentrant sur la GPEC dans les hôpitaux publics (en Algérie), Ghrissi (2013) a considéré comme hypothèses que la GPEC servira à développer les compétences. En conséquence, l'auteur a constaté que le plan annuel de GRH ne peut pas prétendre être un plan (un soutien de base) ; il est alors difficile de parler de Gestion des emplois et des compétences dans le secteur public. De plus, Obada, (2017) s'est intéressé à comprendre la contribution de la GPEC à la gestion des RH dans le contexte de l'administration publique au Maroc. L'auteur a constaté que tous les ministères Marocains ont un département GPEC. 80% d'entre eux ont mis en place des outils GPEC contre 20% qui craignent le changement. En outre, l'auteur a constaté que 80% des répondants disent que la GPEC est très important et 20% pensent que c'est relativement important. En fait, l'auteur a constaté que la GPEC assurerait l'efficacité du processus de recrutement et permettrait moins de ressources pour former les recrues, cependant, cette pratique se déroule dans un cadre statutaire lourd avec la présence de la constitution, des lois, des règlements, des décrets, des circulaires et des réunions ministérielles. En conclusion, l'auteur confirme que le succès de la planification des RH dépend de l'engagement ferme de la direction et que le statut de la fonction publique, la bureaucratie et les procédures lourdes limitent l'impact positif de la GPEC sur la modernisation de la GRH.

Tableau N° 20 : GPEC dans le secteur public (6)

Sommaire des résultats	Auteurs
Il faut adopter le mécanisme de la GPEC, et moderniser la GRH dans le secteur public, mais en renforçant les valeurs publiques (intérêt général et neutralité).	***BRILLET, F., & SAUVIAT, I., (2013)***
Le statut de la fonction publique a toujours été présent; avec la mise en place d'une GRH moderne du secteur privé	***PIGNOLY (2015)***
Les référentiels de compétences sont complexes pour les utilisateurs et ne suffisent pas à compenser le manque de compétences: il est nécessaire de concevoir des référentiels	***BARET, C., & OIRY, E. (2014),***

simples et courts + les compétences doivent être améliorées par la formation	
Les raisons de l'abandon de la GPEC: définition ambiguë du rôle attribué aux parties, manque de clarté des objectifs	***BELLINI. S. (2014)***
Il est difficile de parler d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans le secteur public	***GHRISSI, L, (2013)***
Facteurs limitant l'impact positif de la GPEC sur la modernisation de la GRH dans le secteur public: présence de la constitution, lois, règlements, décrets, circulaires + statut de la fonction publique + bureaucratie et procédures lourdes	***OBADA, M. (2017)***

Source : Conçu par l'auteur (A partir de N'VIVO)

À partir de ces études, une conclusion générale s'est dégagée: il apparaît que deux études confirment la nécessité de moderniser la GRH dans le secteur public et d'adopter des pratiques liées au secteur privé, mais d'autre part, la nécessité de maintenir les valeurs publiques est impérative. De plus, deux études s'accordent sur le fait que les référentiels conçus sont complexes pour les utilisateurs et que le manque de clarté des objectifs conduit à l'abandon du mécanisme de la GPEC. Enfin, deux études menées au Maghreb confirment la difficulté d'établir une véritable structure de la GPEC dans le secteur public (Brillet, &Sauviat, 2013; Pignoly, 2015; Baret, & Oiry, 2014; Bellini, 2014; Ghrissi, 2013; Obada, 2017)

4) La pratique de la GPEC dans d'autres secteurs

Sur les 25 études examinées, 6 études ont porté sur le prisme de la pratique de la GPEC dans d'autres secteurs. En France, Alphonse-Tiloy & Idubroeuq (2013) se sont intéressés au processus de la mise en place d'une GPEC dans un contexte non adapté à l'intégration de ce système de gestion. Ils ont effectué différentes lectures de la GPEC. Selon une lecture rationaliste, les auteurs ont constaté que l'approche GPEC est un échec car les 18 structures n'ont pas mis en place la GPEC. En revanche, l'approche est un succès pour les autres structures car elle leur permet de mieux formaliser leur projet associatif. Selon une lecture politique de l'approche GPEC, l'échec ou le succès d'un changement varie selon les acteurs aux intérêts différents. Pour la lecture contingente de l'approche GPEC. Une organisation ne peut être efficace que si la stratégie, la structure, les besoins des membres et l'environnement sont compatibles. Alors que pour la lecture incrémentale de l'approche GPEC, il est clair que les décisions ont du sens dans leur mise en œuvre. Enfin, la lecture interprétative qui stipule que l'environnement est créé par des membres de l'organisation qui partagent des perceptions, des interprétations et des significations communes par le biais des interactions sociales.

De leur côté, Baruel Bencherqui, et al. (2011) se sont demandé quels pourraient être les effets de la GPEC sur l'employabilité des agents. Premièrement, ils ont noté que la GPEC favorise l'employabilité des agents, ce qui est considéré comme un objectif prioritaire dans 16 accords GPEC (16/23). En outre, ils ont trouvé trois outils qui sont utilisés pour promouvoir l'employabilité des agents à travers la GPEC: la validation de l'expérience acquise (VAE); L'évaluation des compétences; et l'évaluation de la formation. En conclusion, les auteurs soutiennent que l'employabilité fait partie intégrante de la GPEC. En conséquence, la GPEC est une approche gagnant-gagnant. Pour le salarié, cela lui permet de développer un cheminement de carrière afin de sécuriser sa carrière. Et pour l'employeur, cela lui permet d'être compétitif grâce à des compétences mises à jour.

Bien que l'étude citée ci-dessous ait examiné les effets de la GPEC sur l'employabilité des employés, celle dirigée par Oiry et al. (2013) en France s'intéresse aux effets des accords signés en vertu de la loi BORLOO sur les pratiques de GRH des entreprises. Les auteurs ont constaté que les référentiels de compétences restent les outils les plus emblématiques de la GPEC, et que les pratiques de la GPEC sont étroitement liées aux politiques RH. En général, les auteurs ont noté la diversité récurrente des pratiques d la GPEC, et ont confirmé qu'il n'y avait aucune intention réelle. Thamain (2009) a tenté de dresser un inventaire des pratiques dans les banques. L'auteur a constaté que les stratégies ne sont pas toujours explicitement formalisées. Il a également constaté que la GPEC offrait aux PME la possibilité d'évaluer leurs chances de survie. Dans une autre étude similaire, Adla et Gallego-Roquelaure (2016) ont supprimé de nombreuses pratiques de la GRH des PME étudiées (MANUFACPRIM; BUROTECK; PERSONTOP; MAINDUSTRI). Ils ont souligné le rôle du leader dans le choix des pratiques de GRH. En outre, les pratiques qui favorisent l'innovation peuvent être résumées dans: le recrutement, la communication, la participation, la formation et la responsabilisation des employés. De leur côté, BOOTZ, et al. (2017) visait à identifier les facteurs clés de succès pour la mise en œuvre d'une approche GPEC dans les PME. Les auteurs ont constaté que l'entreprise a construit son avantage concurrentiel sur sa capacité à mobiliser des compétences rares. Enfin, leur analyse a montré que la formalisation des processus est à la base de la gestion stratégique des compétences.

Tableau N° 21 : GPEC dans d'autres secteurs (6)

Sommaire des résultats	Auteurs
Le modèle contextuel saisit la complexité des situations + la combinaison de plusieurs approches fournit une vue plus globale de la GPEC.	***ALPHONSE-TILOY, I., DUBROEUQ, A-f., (2013)***
La GPEC est une approche gagnante-gagnante. Pour le salarié, cela lui permet de développer un cheminement de carrière afin de sécuriser sa carrière. Et pour l'employeur, cela lui permet d'être compétitif grâce à des compétences mises à jour.	***BARUEL BENCHERQUI, D., et al. (2011)***
Les référentiels de compétences restent les outils les plus emblématiques de la GPEC+ les pratiques de la GPEC sont étroitement liées aux politiques RH + la diversité récurrente des pratiques de la GPEC	***OIRY, E., et al.* (2013)**
La GPEC offre aux PME la possibilité d'évaluer leurs chances de survie et de planifier pour l'avenir.	***THAMAIN, J-L, (2009)***
L'importance du rôle du manager dans le choix des pratiques de GRH + pratiques favorisant l'innovation: recrutement, communication, implication, formation et responsabilisation des collaborateurs	***ADLA, L. and GALLEGO-ROQUELAURE, V. (2016)***
La formalisation des processus est à la base de la gestion stratégique des compétences.	***BOOTZ, J-P., et al. (2017)***

Source : Conçu par l'auteur (A partir de N'VIVO)

À partir de ces études, une conclusion générale s'est dégagée: l'importance du modèle contextuel puisqu'il capture la complexité des situations et permet une meilleure compréhension de l'approche de la GPEC. Aussi, les pratiques de la GPEC des entreprises diffèrent selon la politique adoptée par chacune et les choix des dirigeants. Cependant, la mise en œuvre de cette approche est généralement utile, car elle permet de développer la carrière professionnelle des salariés, d'améliorer leurs compétences et par conséquent, d'améliorer la compétitivité des entreprises (Alphonse-Tiloy et Dubroeuq, 2013; Baruel Bencherqui, et al.2011; Oiry et al.2013; Thamain,2009; Adla, et Gallego-Roquelaure, 2016; Bootz, et al.2017)

5) La GPEC territoriale (GPEC-T)

Plusieurs chercheurs se sont intéressés à la GPEC territoriale. De leur côté, Bories-Azeau, & Loubes**,** (2013) ont tenté d'approfondir la question de l'évaluation des dispositifs GPEC-T. Les auteurs ont constaté que la logique des dispositifs du FJSM-T est basée sur des indicateurs quantitatifs et l'échange de bonnes pratiques. Par conséquent, les auteurs ont constaté que le GPEC-T renouvelait la GPEC traditionnel. Dans une autre étude, Dubrion (2011), a tenté d'identifier en France plusieurs modèles standards de GPEC-T. Ainsi, quatre modèles idéaux de GPEC-T ont été identifiés par l'auteur: GPEC-T / territoire à faible économie; GPEC-T / territoire innovant; GPEC-T / les besoins des entreprises opérant dans un contexte économique

difficile; et GPEC-T / besoins des entreprises en développement. Son analyse note que la GPEC-T tend à mobiliser une grande variété d'acteurs, mais les cadres réalisent des descriptions générales, ce qui évite de se concentrer sur les particularités de chaque entreprise. Une autre tension a été constatée à l'issue de cette étude, liée aux incitations de l'entreprise à respecter ses engagements.

Tableau N° 22 : GPEC territoriale (2)

Sommaire des résultats	Auteurs
La GPEC territorial échange de bonnes pratiques et permet le renouvellement de la GPEC traditionnel.	***BORIES-AZEAU, I., & LOUBES, A. (2013)***
Quatre modèles idéaux de GPEC-T qui ont été identifiés: GPEC-T / territoire à faible économie; GPEC-T / territoire innovant; GPEC-T / les besoins des entreprises opérant dans un contexte économique difficile; et la GPEC-T / besoins des entreprises en développement.	***DUBRION, B (2011),***

Source : Conçu par l'auteur (A partir de N'VIVO)

À partir de ces études, une conclusion générale s'est dégagée: il ressort de ces études que la GPEC-T échange de bonnes pratiques et est évalué à l'aide d'indicateurs quantitatifs. De plus, plusieurs modèles de la GPEC-T peuvent être adoptés. Cette pratique se caractérise également par l'implication de plusieurs acteurs, mais les référentiels dans ce cas sont générales et ne peuvent pas saisir la particularité de chaque entreprise (Bories-Azeau, & Loubes, 2013; Dubrion, 2011)

Synthèse N°8 : Synthèse de la deuxième section du chapitre III

Cette section ambitionne d'explorer quelques pistes de recherche abordées par la littérature. Ainsi, la synthèse opéré par le logiciel N'VIVO a permis de relever de nombreuses pistes de recherche ayant été groupé dans cinq principaux Nœuds : 1/ La gestion des ressources humaines dans les secteurs publics et prives ; 2/ Les réformes du nouveau management public ; 3/ La pratique de la GPEC dans le secteur public ; 4/ La pratique de la GPEC dans d'autres secteur ; 5/ La GPEC territoriale (GPEC-t). Prises dans leur ensemble, plusieurs conclusions ont été retirées de ces études : → Il existe une grande différence entre les secteurs privé et public, en particulier dans les termes utilisés dans chaque organisation. Leur gestion du personnel est également différente, mais rien ne permet de conclure que les pratiques de gestion du secteur privé sont plus efficaces que celles adoptées dans le secteur public (Iientile-Valenios, et al., 2016; Alonsoa et al. 2015)→ les réformes du MNP diffèrent selon les facteurs conjecturaux liés à chaque pays. L'introduction des réformes dictées par le NMP a nécessité le soutien financier des donateurs. Avec le NMP, le secteur public ne restera pas une structure rigide et bureaucratique, mais deviendra un secteur plus flexible et axé sur les résultats (Samaratunge, et al.2018; Colon, & Guérin-Schneider, 2015; Matei., & Mircea Chesaru, 2014)→ quelques études confirment la nécessité de moderniser la GRH dans le secteur public et d'adopter des pratiques liées au secteur privé, mais d'autre part, la nécessité de maintenir les valeurs publiques est impérative. D'autres études s'accordent sur le fait que les référentiels conçus sont complexes pour les utilisateurs et que le manque de clarté des objectifs conduit à l'abandon du mécanisme de la GPEC. Deux études menées au Maghreb confirment la difficulté

d'établir une véritable structure de la GPEC dans le secteur public (Brillet, &Sauviat, 2013; Pignoly, 2015; Baret, & Oiry, 2014; Bellini, 2014; Ghrissi, 2013; Obada, 2017) → l'importance du modèle contextuel puisqu'il capture la complexité des situations et permet une meilleure compréhension de l'approche de la GPEC. Aussi, les pratiques de la GPEC des entreprises diffèrent selon la politique adoptée par chacune et les choix des dirigeants. Cependant, la mise en œuvre de cette approche est généralement utile, car elle permet de développer la carrière professionnelle des salariés, d'améliorer leurs compétences et par conséquent, d'améliorer la compétitivité des entreprises (Alphonse-Tiloy et Dubroeu., 2013; Baruel Bencherqui, et al.2011; Oiry, et al.2013; Thamain, 2009; Adla et Gallego-Roquelaure, 2016; Bootz, et al.2017) → la GPEC-T échange de bonnes pratiques et est évalué à l'aide d'indicateurs quantitatifs. Plusieurs modèles de la GPEC-T peuvent être adoptés. Cette pratique se caractérise également par l'implication de plusieurs acteurs, mais les référentiels dans ce cas sont générales et ne peuvent pas saisir la particularité de chaque entreprise (Bories-Azeau, & Loubes, 2013; Dubrion, 2011)

Chaque étude évoquée dans cette section, a adopté une méthodologie appropriée à la piste de recherche abordée. Ainsi, de la même manière que l'identification des pistes, l'identification des méthodes et techniques déployées pour traiter les différentes problématiques a été menée.

III. IDENTIFICATION DES MÉTHODES DE RECHERCHE ADOPTÉES PAR QUELQUES TRAVAUX DE RECHERCHE

Les travaux sélectionnés pour cette synthèse se différencient également lorsque l'on consulte les méthodologies mobilisées par chaque étude. Ainsi, nous avons constaté que l'ensemble des études consultées ont adopté des approches regroupées dans deux Nœuds : Approche quantitative, et approche qualitative.

1) Études adoptant des méthodes quantitatives

Une bonne partie des études consultées ont été classées dans ce nœud dans la mesure où elles ont mobilisé une approche quantitative. Ces travaux ont mené des enquêtes et se sont concentrés davantage sur des modélisations statistiques pour expliquer ce qui est observé. Leur but était d'interroger un certain nombre d'individus – généralement un nombre élevé – en vue d'une généralisation. Autrement dit, les études ayant opté pour ces méthodes quantitatives visent de se renseigner sur l'existence de corrélations et de tester des liens de causalité via des modèles économétriques spécifiés en fonction du type de données collectées (Cf. Bowra., & al.,2011). Il ne s'agit donc pas d'explorer les opinions qui peuvent se construire dans des dynamiques groupées, mais de l'interroger en le considérant comme un individu représentatif d'un groupe plus large.

Le nombre des individus questionné par ces études est élevé (généralement plus de 300 sujets), soit un nombre de réponse suffisant pour que les informations être additionnées et

généralisées. Notant que ces enquêtes ne se réalisent pas par entretien, mais par questionnaire. Les questions à poser donc par ces études sont standardisées et les enquêtés sont sélectionnés via des techniques d'échantillonnage. Nous constatons à ce niveau le déploiement d'un large éventail de techniques d'échantillonnage aléatoires.

Les études adoptant ces techniques qui relèvent de l'approche quantitative impliquent des épreuves statistiques basées sur un grand nombre de questionnaires structurés, au contraire des approches qualitatives, où le nombre d'enquêtés est limité et l'analyse est approfondie. Nous constatons ainsi que les études qui ont mené des enquêtes quantitatives (Cf. Obada, 2017; Jean Louis Thamain. 2009; Alonsoa, et al. 2015; Abdul et Azmi, 2010 ; Bowra., & al., 2011; E. Su ; &Yeganeh. 2008 ; Amin & al. 2014) ont donné des résultats quantifiables, et ont utilisé des données mesurables utilisées dans diverses situations – pour valider des tendances, ou pour évaluer l'intérêt d'un nouveau dispositif GRH pour une organisation. Pour faire, ces travaux ont mené des enquêtes quantitatives en employant des questionnaires d'enquête avec une série de questions envoyée à un échantillon de population de taille assez importante. L'étude de Abdul et Azmi (2010) qui ont distribué 300 questionnaires aux organismes fédéraux et étatiques sélectionnés aléatoirement, ainsi que celle de Bowra., & al., (2011) qui ont également mené une enquête au moyen d'un questionnaire auprès de 235 membres du personnel bancaire sélectionnés aléatoirement, semblent être de bonnes illustrations. La population ciblée par ces études a été sélectionnée aléatoirement pour qu'elle soit représentative de la population de référence étudiée. Grâce à ces méthodes et outils, les études ont pu projeter leurs conclusions à l'ensemble de la population cible.

D'autres études ont opté plutôt pour des approches qualitatives qui seront présentés dans la sous-section suivante.

2) Études adoptant des méthodes qualitatives

La quasi-totalité des études consultées a travaillé sur des méthodes relevant de l'approche qualitative, en mobilisant plusieurs moyens de collecte d'information à savoir des entretiens individuels en face à face, ou des discussions de groupes. En effet, ces études ont visé notamment à gagner en profondeur dans l'analyse de l'objet de leurs études en adoptant des méthodes qualitatives fondées sur l'administration des questions ouvertes.

Nous constatons bel et bien que les études regroupées dans le Nœud « approche qualitative » ont pour la plupart une vocation exploratoire qui cherchent à identifier des phénomènes complexes (Iientile-Valenios, et al. 2016; Colon, & Guérin-Schneider, 2015 ;

Brillet, & Sauviat, 2013; Obada, 2017; Baruel Bencherqui, et al. 2011; Bories-Azeau, &Loubes, 2013). Il ne s'agit donc pas d'accumuler les faits ou de développer des hypothèses, mais de conduire une étude à partir de certaines idées.

Ainsi, les auteurs ayant opté pour ce type d'étude ont mis l'accent sur la collecte de données principalement verbales – plutôt que des données qui peuvent être mesurées - auprès d'un petit échantillon de population (67 sujets par Colon, & Guérin-Schneider, 2015 ; 15 sujets par OBADA, 2017 ; 30 sujets par Baret, &Oiry, 2014 ; 14 sujets par Jean Louis Thamain 2009 ; et 25 sujets par Adla, Gallego-Roquelaure, 2016). Leurs objectifs étant de fournir une description détaillée des opinions des répondants, leur point de vue, leurs suggestions ainsi que leurs perceptions sur le phénomène étudié. A travers ces présentations, les études regroupés dans ce Nœud ambitionnent de comprendre ou d'expliquer des motivations d'un groupe cible, et de les analyser de façon interprétative et subjective.

Comme nous l'avons précisé, ces études ont mobilisé notamment des entretiens semi-structurés et des réunions de groupe comme instruments de collecte de données (Cf. Colon, &Guérin-Schneider, 2015 ; Brillet, &Sauviat, 2013; Obada, 2017; Baret, &Oiry, 2014 ; Alphonse-Tiloy, & Dubroeuq, 2013; Oiry et al. 2013 ; Jean Louis Thamain 2009 ; Adla., Gallego-Roquelaure, (2016) ; Bories-Azeau, &Loubes (2013) ; E. Su ; & Yeganeh,2008 ; Mecherour& al. 2018 ; Bootz et al. 2017). Nous avons également observé la mobilisation de divers types des données afin de capter la perception de plusieurs cibles : La cible des salariés, des représentants des ministères de tutelle et des bailleurs de fonds par Colon, & Guérin-Schneider, (2015) ; la cible des managers par E. Su ; &Yeganeh (2008) ; la cible des directeurs des ressources humaines et des responsables RH de différents départements ministériels par Mecherour& al. (2018) et Obada, (2017) ; la cible des délégués syndicaux et de plusieurs acteurs par Baret, &Oiry, (2014) et Alphonse-Tiloy, Dubroeuq, (2013), la cible des cadres par Jean Louis Thamain (2009) ; et la cible des dirigeants et des personnes internes et externes par Adla, et Gallego-Roquelaure, (2016).

En gros, cette synthèse nous a éclairés davantage sur les pistes de recherche traitées par les chercheurs, et les méthodologies qui peuvent être adoptées pour le traitement de chaque piste. Elle nous a aussi permis de retirer de nombreuses conclusions et constatations qui seront exposées dans la sous-section suivante.

3) Résume et constatation

Faisant suite à la synthèse menée, nous remarquons que les travaux présentés dans les paragraphes précédents se distinguent par la piste de recherche abordée mais aussi par l'approche méthodologique adoptée. Pour la méthode de recherche, nous avons noté la diversité des méthodologies adoptées dans le traitement de chaque problème, selon les types de données collectées et selon l'approche suivie.

Tableau N° 23 : Récapitulatif des méthodes et techniques adoptées par les écrits

Méthodes et techniques	Récurrences	Auteurs
Entretiens semi-structurés	**11**	***Colon, M., &Guérin-Schneider, L. (2015) ; Brillet, F., &Sauviat, I., (2013) ; Obada, M. (2017); Baret, C., &Oiry, E. (2014) ; Alphonse-Tiloy, & I, Dubroeuq, A-F., (2013) ; Oiry, E., and Al. (2013) ; Jean Louis Thamain (2009) ; Adla, L., Gallego-Roquelaure, V. (2016) ; Bories-Azeau, I., &Loubes, A. (2013) ; E. Su ; &H. Yeganeh (2008) ; M.A. Mecherour& al. (2018),***
Analyse thématique	**7**	***Colon, M.,& Guérin-Schneider, L., (2015) ; Brillet, F., & Sauviat, I., (2013) ; Obada, M. (2017) ; BaruelBencherqui, D., and Al. (2011) ; Jean Louis Thamain (2009) ; Adla, L., Gallego-Roquelaure, V. (2016) ; Bories-Azeau, I., &Loubes, A. 2013;Iientile-Valenios, J. Et Al. (2016)***
Étude qualitative exploratoire	**6**	***Iientile-Valenios, J. Et Al. (2016) ; Colon, M., & Guérin-Schneider, L., (2015) ; Brillet, F., & Sauviat, I., (2013) ; Obada, M. (2017) ; BaruelBencherqui, D., Et Al. (2011) ; Bories-Azeau, I., &Loubes, A. (2013)***
Revue de littérature	**7**	***Colon, M., &Guérin-Schneider, L., (2015) ; Brillet, F., &Sauviat, I., (2013) ; Baret, C., &Oiry, E. (2014) ; Alphonse-Tiloy, I. Dubroeuq, A-F., (2013) ; Adla, L., Gallego-Roquelaure, V. (2016) ; Bories-Azeau, I., &Loubes, A. (2013) ; M.A. Mecherour& al. (2018),***
Étude de cas unique	**5**	***Colon, M., & Guérin-Schneider, L., (2015) ; Alonsoa, J-M., Cliftona, J.,& Diaz-Fuentes, D. (2015)) ;Brillet, F., & Sauviat, I., (2013) ; Bellini. S. (2014) ; Alphonse-Tiloy, I, Dubroeuq, A-F., (2013).***
Etude de cas multiple	**4**	***Baret, C., &Oiry, E. (2014) ;Oiry, E., Et Al. (2013) ; Adla, L., Gallego-Roquelaure, V. (2016) ; Bories-Azeau, I., &Loubes, A. (2013)***
Analyse comparative	**3**	***Samaratunge, R., And Al. (2018) ;Matei, L., & Mircea Chesaru, O., (2014); H. Kour& K. Gakhar (2015)***
Enquête	**7**	**Obada, M. (2017) ; Jean Louis Thamain (2009) *; Alonsoa, J-M., Cliftona, J., & Diaz-Fuentes, D. (2015) ; I.Abdul et G. Azmi, 2010 ;* Z.A. Bowra.,**

		& al., (2011) ; ***E. Su ; &H. Yeganeh (2008) ; M. Amin & al. (2014)***
Approche analytique	**1**	***Dubrion, B (2011),***
Analyse descriptive	**2**	***Bootz, J-P., Et Al. (2017) ; I.Abdul et G. Azmi, 2010***
Modèle de régression	**1**	**Z.A. Bowra., & al., (2011)**
Réunion de groupes	**1**	**Bootz, J-P., Et Al. (2017)**
Récits de vie	**1**	***Adla, L., Gallego-Roquelaure, V. (2016)***
Méthode de boule de neige	**1**	***Adla, L., Gallego-Roquelaure, V. (2016)***

Source : Conçu par l'auteur à partir de N'Vivo

La majorité des études consultées ont travaillé sur des méthodes qui s'inscrivent dans la démarche qualitative. Ainsi, les auteurs qui ont mobilisé cette méthode ont privilégié la collecte de données principalement verbales (données plus difficiles à quantifier) plutôt que de données mesurables. Leur objectif est de fournir une description complète et détaillée des expériences des managers, leur point de vue, leurs suggestions ainsi que leur perception du phénomène étudié. Pour cela, ils ont mobilisé plusieurs instruments de collecte des données (entretiens semi-structurés, réunions de groupe). On peut distinguer une autre catégorie de travaux qui s'appuient sur des données quantitatives. Ces derniers se sont appuyés sur des données d'enquêtes par questionnaire, en proposant des méthodologies dûment soignées et appropriées pour tenter de mesurer les effets observés.

Les études ont également utilisé diverses méthodes pour répondre à leurs problèmes. Nous avons noté l'abondance des méthodes d'études de cas (simples et multiples). Ainsi, de nombreuses études se sont penchées sur un cas particulier: le cas du service public de l'eau (Colon, & Guérin-Schneider 2015); le cas des universités françaises (Brillet, & Sauviat, 2013), le cas des établissements de santé (Bellini, 2014), le cas des associations (Alphonse-Tiloy, & Dubroeuq, 2013), et le cas des hôpitaux espagnols (Alonsoa et al. 2015) .Ces études se sont concentrées sur l'étude approfondie d'un cas spécifique, qu'il s'agisse d'un département, d'un groupe d'institutions ou d'un sujet spécifique. D'autres auteurs ont utilisé plusieurs cas et obtenu des résultats très importants : quatre hôpitaux publics (Baret, & Oiry, 2014); cinq secteurs (Oiry et al., 2013); quatre PME innovantes (Adla, & Gallego-Roquelaure,2016); Réseau interentreprises (Bories-Azeau, & Loubes, 2013).

De plus, les auteurs se sont inspirés de plusieurs modèles et approches théoriques. Certains ont adopté l'approche mixte descendante et ascendante (***Bootz et al. 2017***). D'autres ont adopté la théorie de l'échelon supérieur (***Adla & Gallego-Roquelaure, 2016)***. D'autres études ont été basées sur le triangle stratégique de Mark Moore (Colon et Guérin-Schneider,

2015), sur le modèle Anderson (Obada, 2017) et sur la grille d'analyse GRIMAND (Bellini, 2014), et sur la théorie de la représentation sociale (Thamain, 2009). Cependant, nous avons constaté que plusieurs études ont mobilisé le cadre contextualiste de Pettigrew (Baret, & Oiry, 2014, Alphonse-Tiloy et Dubroeuq, 2013, Oiry, et al.2013). En termes d'analyse des données, plusieurs méthodes statistiques ont également été déployées, comme l'analyse des facteurs de correspondance qui détecte les associations et les oppositions existant entre les sujets et les objets, mesurant leur contribution à l'inertie totale de chaque facteur (Iientile-Valenios, et al. 2016).

Nous constatons également l'abondance des travaux menés – notamment dans le contexte Européen – ayant dressé un large panorama des études qui se sont intéressés aux différentes articulations entre le NMP et la GRH modernisée. En revanche, les travaux qui s'intéressent à ces liens en Maghreb et plus particulièrement au Maroc restent relativement modérés. Aussi, une autre constatation qui nous a fascinés réside dans les bases de données utilisées. En effet, nous avons constaté qu'une bonne partie des études consultés ont collecté des données primaires en menant des enquêtes et entretiens, en revanche, plusieurs études ont exploité des données secondaires de grande taille. Ces derniers ont profité de la disponibilité des données qui leur ont permis de produire des résultats précoces.

Synthèse N°9 : Synthèse de la troisième section du chapitre III

Suite à notre synthèse présentée dans cette troisième section, nous constatons que les 25 études synthétisées se distinguent aussi par l'approche méthodologique choisie. Tout d'abord, notre synthèse nous a permis de noter deux types d'approches méthodologiques adoptées par la littérature consultée regroupées dans deux Nœuds : → *Approche quantitative : les auteurs des travaux classés dans ce nœud mènent des enquêtes par questionnaires + ils interrogent un nombre élevé de sujets en vue d'une généralisation + ils sélectionnent un échantillon représentatif via une technique aléatoire + ils projettent leurs conclusions à l'ensemble de la population cible.* → *Approche qualitative : les auteurs des travaux classés dans ce nœud mènent des enquêtes par entretiens qui ont plusieurs formes hybrides (entretiens semi-directifs, réunions de groupe, etc.) + ils souhaitent gagner en profondeur dans l'analyse de l'objet de leurs études en posant des questions ouvertes + ils ont pour la plupart une vocation exploratoire qui cherchent à identifier des phénomènes complexes + ils collectent des données principalement verbales auprès d'un petit échantillon de population.* →*A l'issue de cette section, nous avons noté la diversité des méthodologies adoptées dans le traitement de chaque problème, selon les types de données collectées et selon l'approche suivie. Nous avons également constaté l'abondance des travaux menés en Europe et le niveau modéré des études qui traitent des problématiques liés au NMP et à la GRH modernisé dans le secteur public. Ces éléments nous ont éclairé enfin sur la nécessité d'aller en avant dans les recherches pour contribuer à l'analyse de la mise en œuvre des nouveaux chantiers de la GRH imposés par le NMP dans les organisations du secteur public, ainsi que sur les méthodes qui pourront être adoptées dans ce sens.*

Enfin, nous nous sommes penchés sur les suggestions de plusieurs écrits qui recommandent les chercheurs d'aller en avant dans les recherches pour contribuer à l'analyse de la mise en œuvre des nouveaux chantiers de la GRH imposés par le NMP dans les organisations du secteur public. A la suite de quoi, c'est écrits nous ont beaucoup éclairé lors de la formulation de notre problématique, et lors du choix de notre démarche méthodologique.

CONCLUSION

Nous avons examiné dans ce chapitre plus de 20 études scientifiques qui ont été sélectionnées en mobilisant une méthodologie minutieuse avec ambition de ne choisir que les travaux ayant une portée scientifique crédible. Il s'agit des travaux ayant répondu à plusieurs préoccupations relatives au NMP ; aux pratiques de la GRH ; et à la démarche GPEC. Dans le but d'explorer les pistes de recherche abordée par ces écrits ainsi que leurs méthodologies adoptées, ces études ont subi une synthèse via le logiciel N'Vivo. Ceci nous a amené de nombreuses pistes de recherche ayant été groupé dans cinq principaux Nœuds (La gestion des ressources humaines dans les secteurs publics et prives ; Les réformes du nouveau management public ; La pratique de la GPEC dans le secteur public ; La pratique de la GPEC dans d'autres secteur ; et La GPEC territoriale) et le déploiement de deux méthodes (Quantitatives et qualitatives).

Du point de vue de résultats obtenus, nous avons vu qu'il existe une grande différence entre les secteurs privé et public, en particulier dans les termes utilisés dans chaque organisation, et dans les modes de gestion du personnel. Nous avons également constaté – d'après les conclusions tirées de ces écrits – que les réformes du MNP diffèrent selon les facteurs conjecturaux liés à chaque pays et qu'avec le NMP, le secteur public ne restera pas une structure bureaucratique, mais deviendra un secteur axé sur les résultats.

Nous avons pu dégager - à travers notre lecture - le paradoxe qui caractérise les aboutissements de ces écrits dans la mesure où quelques études confirment la nécessité de moderniser la GRH dans le secteur public et d'adopter des pratiques liées au secteur privé, tandis que d'autres études défendent la gestion statutaire afin d'identifier l'identité de la fonction publique. Des études qui ont confirmé l'utilité de la mise en œuvre de la pratique GPEC dans toute forme d'organisation car elle permet de développer la carrière professionnelle des salariés, d'améliorer leurs compétences et par conséquent, d'améliorer la compétitivité des

établissements. Et d'autre études - menées au Maghreb - confirment la difficulté d'établir une véritable structure de la GPEC dans le secteur public.

Du côté de la méthodologie, nous avons vu que les méthodes et techniques utilisés diffèrent selon l'approche adoptée, les données disponibles, et la piste de recherche abordée. la diversité des méthodologies adoptées dans le traitement de chaque problème a été mise en évidence. De même ; nous avons pu dégager la richesse des travaux menés en Europe et qui ont permis de réaliser des résultats satisfaisants en matière d'état d'avancement dans les nouveaux chantiers rapportés par le NMP, tandis qu'au nouveau Marocain, la disponibilité déjà des données demeure critique, ce qui invite les chercheurs de pallier ces insuffisances et de s'intéresser aux différentes articulations entre le NMP et la GRH modernisée. Cet appel a soulevé ainsi notre intérêt, et nous a motivé de se lancer dans cette thématique de la mise en œuvre des nouvelles pratiques de la GRH à l'instar de la GPEC dans les administrations publiques Marocaines. Autres éléments contextuels ont accentué notre volonté d'aborder ledit sujet et qui seront élucidé dans le chapitre suivant (soit le chapitre N° 4).

CHAPITRE 4 : LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES DANS LE CONTEXTE DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE MAROCAINE

INTRODUCTION

A l'instar des changements et réformes qu'ont connus les administrations publiques de nombreux pays, l'administration publique marocaine connait à son tour de profonds bouleversements dans ses pratiques organisationnelles. En effet, et depuis le protectorat jusqu'aux années 90, l'administration publique Marocaine a connu la prédominance d'un système de gestion bureaucratique dont la lenteur a détérioré la qualité des services publics. Dans l'ambition d'améliorer la qualité des services publics rendus à la population, et de rapprocher l'administration publique des citoyens, pour mieux connaitre et satisfaire ses besoins, le Maroc s'est inscrit depuis les années 2000 dans une approche de développement territorial intégré basé sur le recours à la déconcentration administrative et l'instauration des principes de bonne gouvernance.

Dans le cadre de ces réformes et mutations, les pratiques organisationnelles en matière de la GRH sont amenées à changer que ce soit au niveau de l'administration centrale ou territoriale. De ce fait, et puisque notre problématique de la présente thèse touche directement à ces administrations publiques en tant qu'étude de cas, il nous semble nécessaire avant d'entrer dans le vif de sujet, de dresser l'état actuel des pratiques de la GRH au niveau de l'administration publique ainsi que leurs perspectives d'évolution. Ce chapitre se veut ainsi comme objectif d'inscrire notre thèse dans un cadre contextuel adéquat, complémentaire aux cadres conceptuels et théoriques déjà présentés.

Dans une première section, l'organisation de l'administration publique sera présentée afin de s'informer sur la répartition des pouvoirs dans l'Etat Marocain, et sur les différents organes qui en forment. Ces différents liens de pouvoir seront éclairés conformément à la nouvelle constitution du 29 juillet 2011. Le système de la fonction publique au Maroc (système de carrière) ainsi que les différents statuts régissant les fonctionnaires (interministériels, spéciaux et particuliers) seront également présentés, pour clôturer cette première section avec une présentation statistique qui met la lumière sur les effectifs de la fonction publique au Maroc. Des données récentes et actualisées seront exposées avec des croisements qui nous serons utiles pour comprendre la composition de la fonction publique de l'Etat Marocain **(I)**

La seconde section sera entièrement dédiée à la revue des réformes phares de l'administration publique Marocaine. Le modèle traditionnel sous l'autorité du « makhzen » sera tout d'abord présenté avec ses critiques, et puis, les réformes structurelles visant à faire de l'AP Marocaine une administration citoyenne seront présentées. L'exposé des principales réformes commencera par le pacte de bonne gestion (1998), jusqu'au les nouvelles réformes dictées par le NMP. De même, l'ensemble des défis, faiblesses et atouts de l'administration publique Marocaines seront présentés afin de justifier le choix mené par le Maroc d'aller en avant dans son chemin de modernisation et l'appui des partenaires internationaux du programme de modernisation adopté. Les principaux champs de la réforme seront présentés à la fin de cette seconde section en mettant la lumière sur le champ qui nous intéresse dans la présente thèse à savoir, la bonne gestion de carrière via une GPEC **(II).**

La troisième section se concentra sur la GPEC dans les administrations publiques Marocaines. Nous mettrons la lumière sur la volonté du royaume Marocain de s'engager dans l'instauration de la GPEC au sein de ses administrations publiques et l'importance cruciale que représente ce projet dans un contexte de régionalisation avancée. L'examen des différentes pratiques des RH adoptées par la sphère publique Marocaine sera présenté avec les critiques lancées par les chercheurs. Enfin, quelques ministères qui se sont déjà lancés dans l'élaboration du référentiel des emplois et des compétences (REC) seront présentés. Nous verrons que les conclusions tirées par des recherches antérieures demeurent non actualisées et ne se basent pas sur des méthodes scientifiques rigoureux, d'où la nécessité d'intensifier les recherches dans ce sens (**III**).

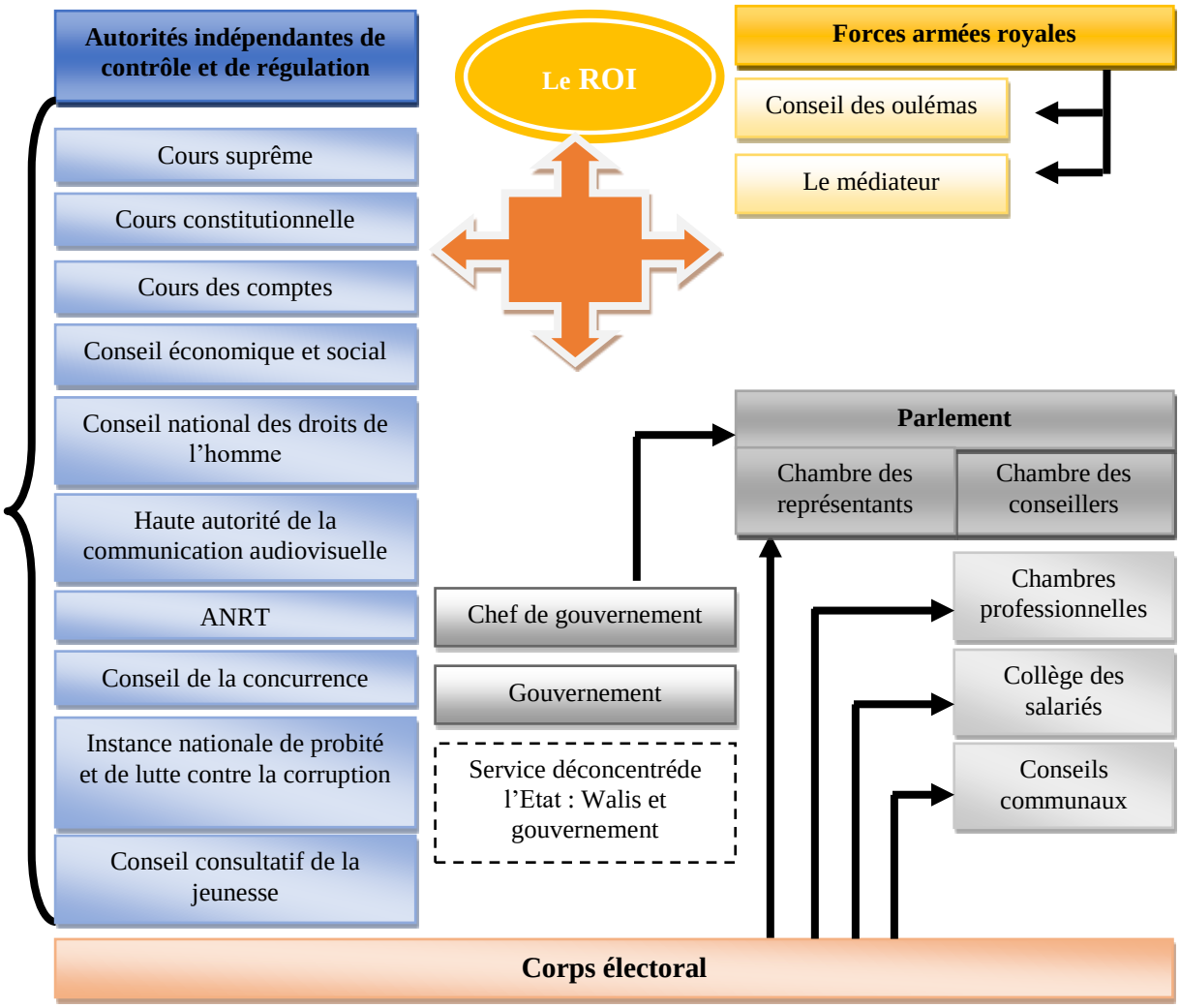
I. ADMINISTRATION PUBLIQUE MAROCAINE

Les administrations publiques Marocaine représentent l'acteur intermédiaire qui traduit la politique publique du pays et transmet les messages des décideurs publics aux citoyens suites aux pratiques et actions entreprise. Ainsi, avant de procéder à une réflexion profonde sur la GPEC au sein des administrations publiques, il s'avère nécessaire de présenter au préalable ces administrations, leurs organisations et fonctionnements, ainsi que des statistiques qui récapitulaient le nombre des fonctionnaires de l'Etat Marocain et leurs répartitions en fonction de plusieurs paramètres. Ceci est possible via la mobilisation d'une recherche documentaire portant sur les rapports publiés officiellement dans ce sens.

1) Organisation de l'administration publique marocaine

Après la première constitution du Maroc adoptée en 1962. Le Maroc s'est doté d'une nouvelle constitution en 1970 à l'issue de l'Etat d'exception (proclamé le 7 juin 1965) avec une concentration du pouvoir exécutif au profit du Roi. Cette constitution a subi des révisions à plusieurs reprises avec comme ambition d'atténuer le pouvoir exécutif aux mains du Roi et d'élargir les attributions du Premier Ministre. Ces révisions ont consacré ainsi un mode d'organisation de l'exécutif bien spécifique au Maroc : le Roi qui exerce un réel pouvoir d'orientation de l'action gouvernementale et le Premier Ministre qui assure la fonction de Chef des administrations publiques de l'Etat et de premier responsable du bon fonctionnement des services publics (Ourzik 2005, cité par AL mostafid).

Schéma N°9 : Organigramme de l'Etat Marocain



Source : adapté à partir du Royaume du Maroc, cité par Al moustafid

La nouvelle constitution marocaine du 29 juillet 2011 ouvre une nouvelle architecture du pouvoir exécutif. Le titre IV avec ses huit articles présente les innovations relatives au processus

de formation du gouvernement, les compétences gouvernementales et le nouveau rapport entre le chef du gouvernement et les ministres. Ainsi, les attributions du chef du gouvernement seront élargies davantage avec la nouvelle constitution de 2011. Le roi préside toujours Conseil des Ministres et procède à la nomination à certains postes stratégiques alors que le chef du gouvernement dispose d'attributions lui permettant d'être réellement le chef de l'exécutif, de nommer les secrétaires généraux, les directeurs et les autres responsables dans l'administration publique (Royaume du Maroc 2011, cité par AL moustafid). Ainsi, la constitution actuelle organise la répartition des pouvoirs dans l'Etat marocain comme il est mentionné dans la figure ci-dessus.

Comme le montre la figure ci-dessus, le Roi est le Chef de l'État Marocain, et son Représentant suprême. Il préside le Conseil supérieur des Oulémas, chargé de l'étude des questions qu'il lui soumet et il est le Chef Suprême des Forces Armées Royales (Titre III de la nouvelle constitution-2011, articles N°41,42 et 53). Donc, depuis les premières constitutions du Maroc, jusqu'à celle du juillet 2011, le Roi occupe un poste de premier rang dans le système politique marocain.

Le conseil des ministres (composé du Chef du Gouvernement et des ministres) est présidé par le Roi et il délibère les orientations stratégiques de la politique de l'État ainsi que les projets de lois organiques. Aussi, c'est le conseil des ministres qui procède à la nomination de wali et de gouverneur, ainsi que les responsables des établissements et entreprises publics stratégiques (Titre III de la nouvelle constitution-2011, Articles 48 et 49).

C'est la nation qui choisit ses représentants, tandis que les organisations syndicales des salariés, les chambres professionnelles et les organisations professionnelles des employeurs contribuent à la défense et à la promotion des droits et des intérêts socioéconomiques des catégories qu'elles représentent (Titre I de la nouvelle constitution-2011. Articles N°2 et 8)

Ainsi, l'organisation territoriale du Royaume est décentralisée, fondée sur une régionalisation avancée (Titre I de la nouvelle constitution-2011. Article 1). L'administration publique Marocaine est organisée donc sous forme d'une administration centrale et des représentations régionales et provinciales des ministères. Au niveau central, elle est composée de départements ministériels et d'établissements publics. Au niveau régional, les walis de régions et les gouverneurs de provinces et préfectures représentent le pouvoir central. Au nom du gouvernement, ils assurent l'application des lois, mettent en œuvre les règlements et les décisions gouvernementales et exercent le contrôle administratif. En effet, la nouvelle constitution au Maroc consacre les collectivités territoriales comme composante essentielle

assurant des services aux citoyens. Les walis et gouverneurs assistent les présidents des collectivités territoriales et notamment les présidents des Conseils régionaux dans la mise en œuvre des plans et des programmes de développement. Et sous l'autorité des ministres concernés, ils coordonnent les activités des services déconcentrés de l'administration centrale et veillent à leur bon fonctionnement (Titre IX de la nouvelle constitution 2011, Article 145).

En gros, le gouvernement au Maroc est composé du chef du gouvernement et des ministres. Quant aux ministres – qui nous intéressent dans ce travail ; ils sont responsables, chacun dans le secteur dont ils ont la charge et dans le cadre de la solidarité gouvernementale, de la mise en œuvre de la politique du gouvernement. Les ministres accomplissent ainsi les missions qui leur sont confiées par le Chef du Gouvernement. Ils en rendent compte en Conseil de Gouvernement. Ils peuvent déléguer une partie de leurs attributions aux secrétaires d'État (Titre V de la nouvelle constitution 2011, Article 93). De ce fait, les ministres ont une fonction politique et une fonction administrative. Par la fonction politique, ils participent au travail du gouvernement et exercent les compétences attribuées par la constitution. Du côté administratif, il consiste à ce que les ministres sont chargé de diriger leurs départements ministériels. Ils exercent le pouvoir hiérarchique sur les agents de leurs départements (nominations, promotion, et mutations), et ils gèrent également les crédits de leurs départements.

Cependant, dans le domaine des politiques publique “Le ministre décide, l’administration exécute”. Donc, l’administration est une entité d’exécution considérée comme appareil subordonnée au pouvoir politique qui lui confie l’exécution de ces décisions politiques. De ce fait, les fonctionnaires demeurent des agents d’exécutions neutres séparées de tout intérêt politiques chargés de missions concises et précises. Nous avons déjà souligné ceci dans la présentation de théorie du « public choice » (Cf. Chapitre I), en précisant que les administrations sont loin de tout facteur politique et jouent un rôle de filtre sélectif. Le paragraphe suivant parlera davantage de ces fonctionnaires qui occupent la fonction publique.

Ainsi, les paragraphes suivants présenteront des données chiffrées sur les effectifs de la fonction publique au Maroc, leur répartition selon l’âge, le genre, l’échelle, le statut et la région, ainsi que les dépenses du personnel de la fonction publique. Cependant, avant cet exposé, nous nous permettons de dresser un petit rappel sur les statuts régissant les fonctionnaires au Maroc et le système de la fonction publique adopté par le Royaume.

2) Système de la fonction publique au Maroc

Après l'indépendance, l'un des défis majeurs du Maroc était de construire une administration moderne. La « marocanisation » de l'effectif des fonctionnaires de l'Etat Marocain était l'une des premières mesures prise. Ensuite, et dans l'ambition de renforcer la présence de l'administration publiques au niveau nationale, régionale et locale, des recrutements massifs étaient entamés afin d'augmenter le nombre des fonctionnaires sans pour autant se soucier de l'adéquation entre le profil des recrutés et les exigences réelles des fonctions occupées (Ourzik 2005 cité par AL Moustafid).

A titre de rappel, la mise en place du premier statut général de la fonction publique qui fixe les obligations et les droits des fonctionnaires, promulgué par le Dahir n° 1-58-008 du 4 chaabane 1377 (24 février 1958) portant statut général de la fonction publique (B.O. n° 2372 du 11 avril 1958), constitue la pierre angulaire autour de laquelle s'est construite l'administration marocaine (Cf. Chapitre N°2 pour plus de détail sur le SGFP ainsi que ses amendements). Ainsi, et pour tenir compte des spécificités de certains corps de métiers, des statuts particuliers ont été adoptés. Nous citons parmi d'autres, la réforme du Régime des retraites en 1971 (révisée en 1990 et en 1997) et le Conseil supérieur de la fonction publique en 2000. En termes d'organisation, il existe deux systèmes de la fonction publique, un système de carrière jugé fermé, qui s'oppose à celui de l'emploi jugé ouvert. Le tableau suivant montre la différence entre les deux systèmes de la fonction publique.

Tableau N°24 : Les systèmes de la fonction publique

Fonction publique de carrière	*Fonction publique d'emploi*
• Système fermé • Garantie de l'emploi, et • Progression dans la carrière à travers des promotions ou des concours internes ➔ Dans ce système, les agents recrutés, souvent par voie de concours, sont intégrés dans une hiérarchie de grades, de corps, ou de cadres d'emplois. Ils ont vocation à occuper non pas un emploi spécifique, mais successivement divers postes, qui peuvent être de niveau et de rémunération variables.	• Système ouvert • Modes de gestion de l'emploi proches de ceux du privé ➔ L'employeur public, comme n'importe quel employeur, décrit l'ensemble de ses emplois, les tâches, les qualifications et les rémunérations, et procède à des recrutements dans le but d'occuper chacun d'eux, sans garantie aucune de progression dans la carrière pour ceux qui seront retenus

Source : Adapté à partir de la cour des comptes, 2017

Dans un grand nombre de pays, les deux modèles coexistent dans des proportions différentes. Pour le Maroc, le système de la fonction publique est un système de carrière où les agents sont recrutés pour y faire carrière, avec une garantie de l'emploi à vie.

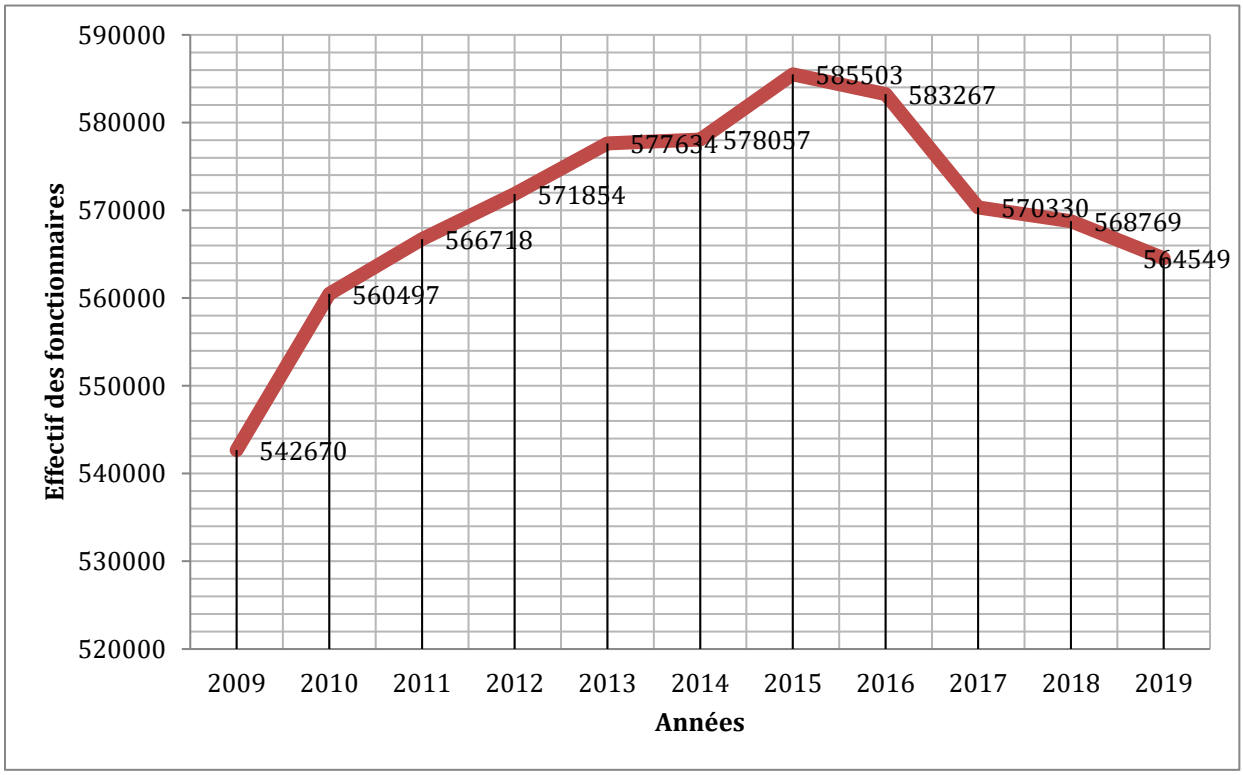
Dans ce qui suit, nous présenterons des données en chiffre publiées dans des sites officiels pour déterminer le nombre des fonctionnaires qui occupent la fonction publique Marocaine ainsi que ses répartitions selon plusieurs paramètres.

3) Fonction publique en chiffre

En 2019, la fonction publique de l'Etat Marocain dispose en termes de ressources humaines d'un effectif budgétaire civil de 564.549fonctionnaires et agents civils[147], soit 47 fonctionnaires pour 1000 habitants actifs (Ministère de finances).

En termes d'évolution, et comme le montre le graphique ci-dessous, l'effectif budgétaire du personnel civil de l'Etat Marocain s'est accru globalement de 4,03% en passant de 542.670 fonctionnaires en 2009 à 564.549 fonctionnaires en 2019.

Graphique N°1 : Evolution de l'effectif budgétaire civil au cours de la période 2009-2019



Source : Monté par l'auteur à partir des données publiées dans la synthèse du ministère des finances.

[147]Effectif budgétaire civil, c'est-à-dire le nombre de postes budgétaires alloués aux différentes administrations publiques

Toutefois, un certain repli de l'effectif budgétaire des fonctionnaires civils de l'Etat a été observé depuis 2016. Ce repli est expliqué en partie par les départs massifs à la retraite pour limite d'âge ou anticipés du personnel de Ministère de l'éducation nationale. La répartition de cet effectif est caractérisée par une concentration au niveau d'un nombre limité de départements. En concret, il s'avère du tableau ci-dessous - qui donne la répartition de cet effectif selon les départements ministériels - que le département de l'Éducation Nationale et de l'Enseignement Supérieur regroupe presque la moitié de l'effectif civil de l'État[148], suivi des départements de l'Intérieur, de la Santé, de la Justice, de l'Économie et des Finances et de l'Administration Pénitentiaire. Les autres départements ministériels réunis emploient 9,4% des fonctionnaires civils.

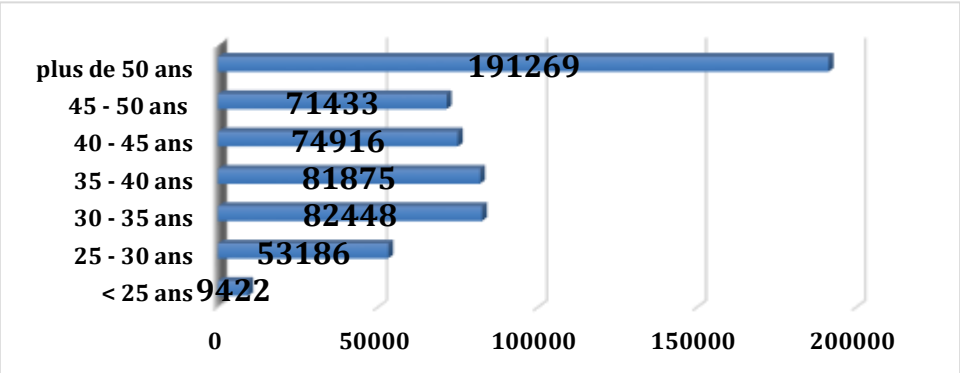
Tableau N° 25 : Répartition des effectifs de la fonction publique - par département en 2019

Département	Effectif	Part en %
Éducation Nationale et de l'Enseignement Supérieur	274.371	48,6
Intérieur	133.234	23,6
Santé	53.632	9,5
Justice	19.759	3,5
Économie et des Finances	18.630	3,3
Administration Pénitentiaire	11.855	2,1
Autres départements ministériels	53.068	9,4
TOTAL	**564.549**	**100%**

Source : Adapté à partir de la Synthèse du Rapport sur les ressources humaines 2020

Ainsi, en 2019, la pyramide des âges des fonctionnaires semble marquer par l'ancienneté. En effet, et comme le montre le graphique ci-dessous, 33,8%des fonctionnaires civils de l'Etat appartiennent à la tranche d'âge de 50 ans et plus.

Graphique N° 2 : Structure des effectifs du personnel civil par tranche d'âge en 2019



Source : Etabli par l'auteur à partir de la synthèse du ministre des finances

[148]Le département de l'éducation nationale est le premier employeur public et mobilise le premier budget sectoriel puisqu'il a entamé un processus de réforme permettant d'améliorer l'offre scolaire en adéquation avec les moyens mobilisés et ce conformément à la vision stratégique de la réforme de l'Ecole Marocaine (2015-2030). De ce fait, 70.000 enseignants ont été recrutés par les AREFs depuis l'année s scolaire 2016/17 pour répondre aux besoins urgents en RH exprimée par ce département.

Cette répartition des fonctionnaires par tranche d'âge permet de suivre l'évolution du répertoire des emplois et des compétences au sein de l'Administration publique, et de disposer d'une clarté en termes de prévisions des départs à la retraite. Dans ce cadre, il est à mentionner que malgré le régime de la retraite qui a prévu le relèvement progressif de l'âge de la retraite à 63 ans à partir de l'année 2017 (Loi n°72.14 du 20 août 2016), le flux des départs à la retraite restera important. Ainsi, ce flux attendrait vers la fin de l'année 2020 un effectif de 19.925 départs et va atteindre 69.360 fonctionnaires en 2024 – conformément aux prévisions de la caisse Marocaine de retraire. C'est au niveau du département de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur que les effectifs connaitront plus de départ (40.414 départs sont prévus au titre de la période 2019-2024).

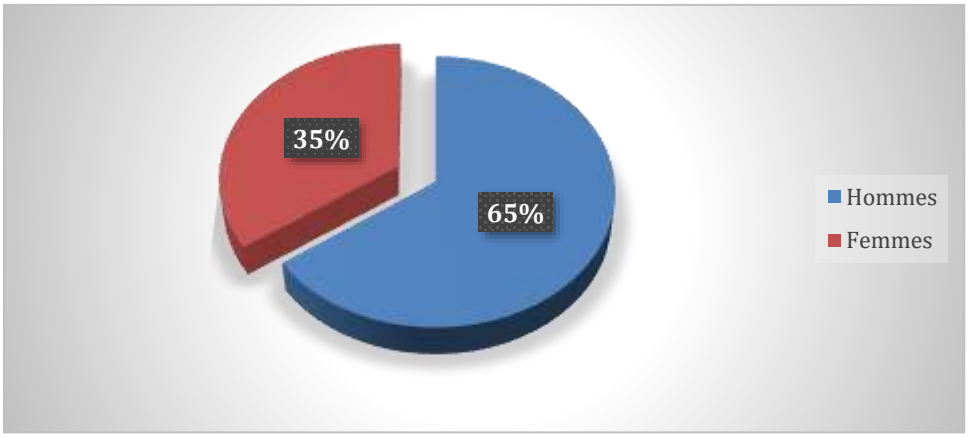
Tableau N° 26 : Répartition des départs à la retraite prévus pour la période 2019-2024

Année	Effectif	Effectif cumulé
2019	10.037	-
2020	9.888	19.925
2021	13.249	33.174
2022	12.497	45.671
2023	10.404	56.075
2024	13.285	69.360
Total 2019-2024	**69.360**	-

Source : Caisse Marocaine de retraite cité par ministère des finances.

En termes de genre, le taux actuel de féminisation dans l'administration public est de 34,8% contre 65,2% les hommes. Cela témoigne du niveau de la participation de la femme au marché de l'emploi public qui est largement faible par rapport à celui de l'homme, en dépit de plusieurs réformes institutionnelles visant à élargir la contribution des femmes au développement du pays.

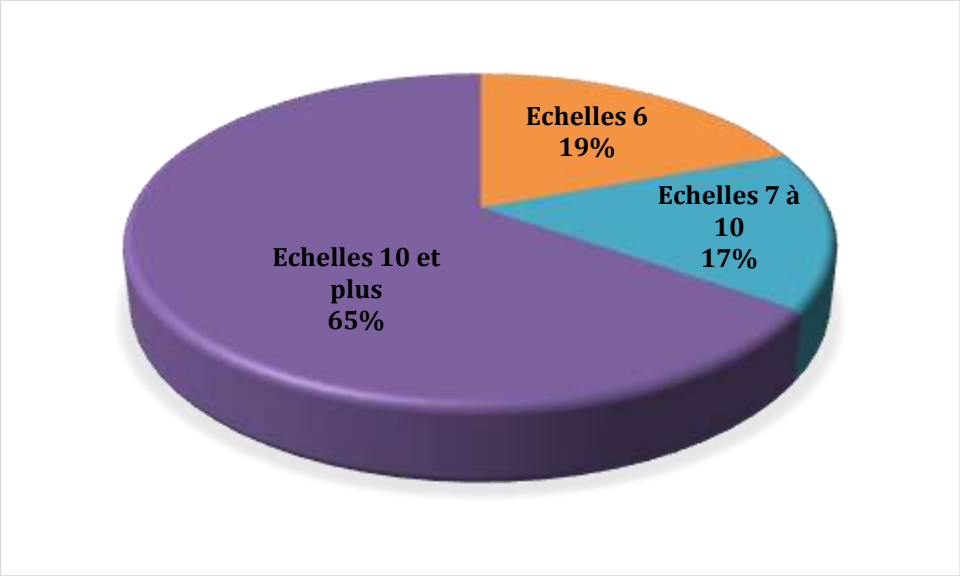
Graphique N° 3 : Structure des effectifs civils par genre – en 2019



Source : Etabli par l'auteur à partir de la synthèse du ministre des finances

Ainsi, 65% de l'effectif civil de l'Etat ont une échelle de 10 et plus, soit 367.991 effectifs (contre 50% en 2009). Cette prédominance de la catégorie des cadres constituée des fonctionnaires classés à l'échelle 10 et plus s'explique en partie par les avancements de grade ainsi que par les opérations de recrutement orientées ces dernières années vers les cadres et les cadres supérieurs. S'agissant des effectifs de maitrise qui appartiennent à la catégorie des échelles 7 à 9 et du personnel d'exécution qui appartiennent aux échelles 6, ils représentent 15,5% et 19,3% du total des effectifs – respectivement.

Graphique N° 4 : Répartition de l'effectif civil de l'Etat par groupe d'échelles en 2019



Source : Etabli par l'auteur à partir de la synthèse du ministère des finances

Ainsi, nous mentionnons que le personnel civil de la fonction publique est régi par trois principaux types de statuts à savoir les statuts interministériels, les statuts spéciaux et les autres statuts particuliers. Chaque statut regroupe des fonctions distingues comme il est mentionné dans le tableau suivant.

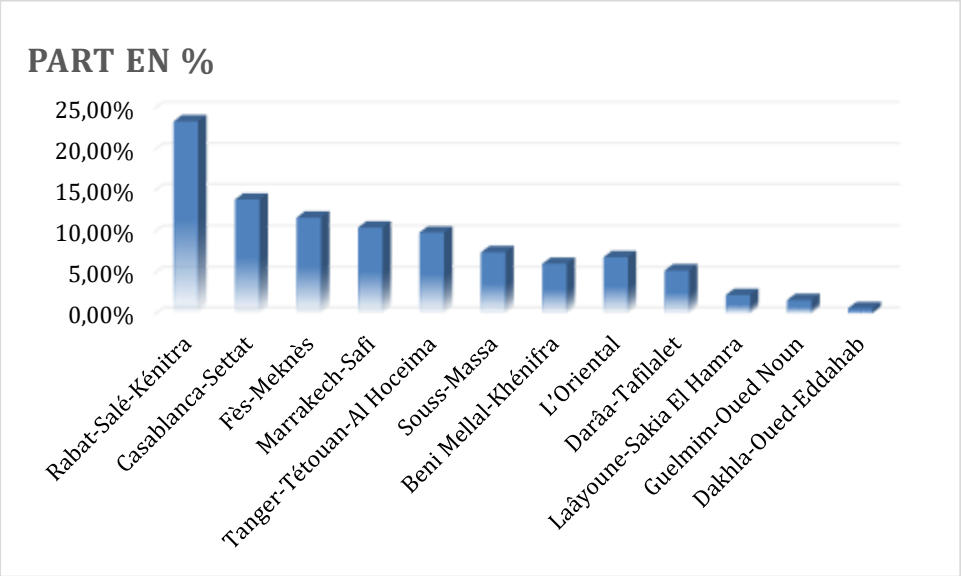
Tableau N° 27 : Structure de l'effectif civil de l'Etat par type de statut

STATUTS INTERMINISTERIELS	STATUTS SPECIAUX	AUTRES STATUTS PARTICULIERS
• **Administrateurs** • **Ingénieurs** • **Médecins** • **Infirmiers** • **Techniciens** • **Rédacteurs** • **Adjoints administratifs** • **Adjoints techniques**	• **Magistrats de l'ordre judiciaire** • **Magistrats des juridictions financières** • **Administrateurs de l'intérieur** • **Agents d'autorité** • **Fonctionnaires des deux chambres du parlement.**	• **Fonctionnaires relevant de :** • **La justice** • **L'intérieur** • **Les affaires étrangères** • **La coopération** • **L'enseignement supérieur** • **L'éducation nationale** • **L'économie et les finances**

Source : Par l'auteur, à partir de la synthèse du ministère des finances.

S'agissant de la répartition géographique des fonctionnaires ; elle est importante dans la mesure où elle nous donnera une idée sur les efforts des pouvoirs publics en matière de déconcentration. La régionalisation avancée adoptée par le Maroc constitue déjà un choix stratégique pour instaurer un nouveau mode de gouvernance territoriale visant une bonne gestion déconcentrée des services administratifs, cependant, la réussite de ce chantier reste tributaire des moyens humains et matériels mobilisés au niveau des différentes régions Marocaines. Ce déploiement territorial des fonctionnaires est censé ainsi répondre aux besoins de la population au niveau des différentes régions. Or, la répartition des effectifs budgétaires du personnel civil de l'Etat par région fait apparaître de grandes disparités comme le montre le graphique suivant.

Graphique N° 5 : Répartition des fonctionnaires civils de l'Etat par région – en 2019



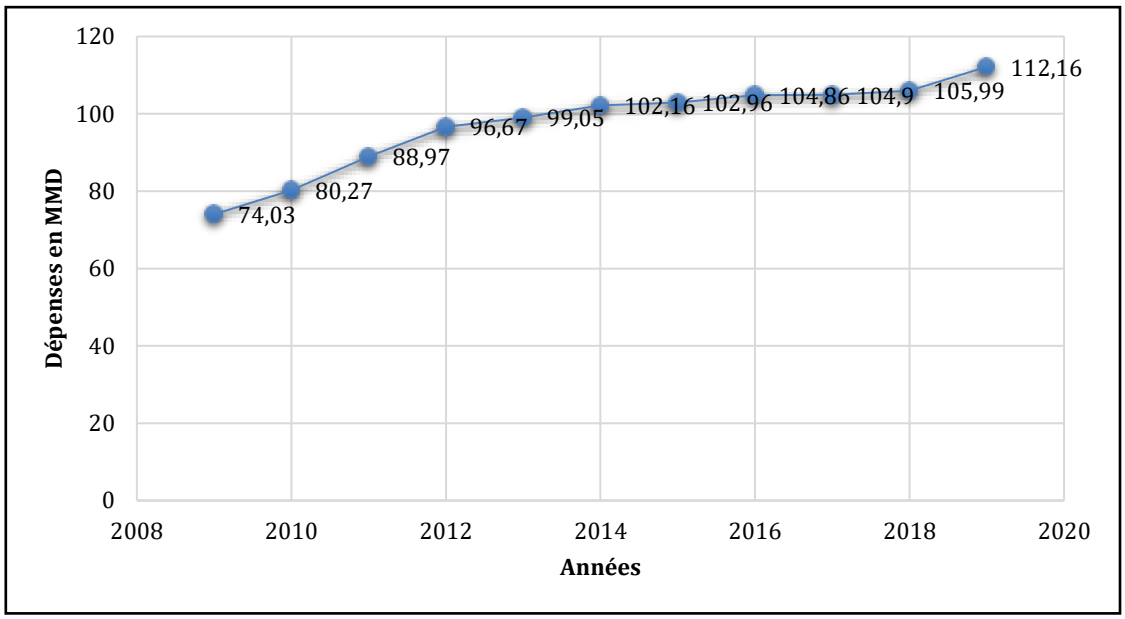
Source : Par l'auteur à partir de la synthèse du ministère des finances

Donc, près de 70% du personnel civil de l'Etat se concentre au niveau de des régions : Rabat-Salé- Kénitra ; Casablanca-Settat ; Fès- Meknès ; Marrakech – Safi ; et Tanger-Tétouan-Al Hoceima. La région de Rabat-Salé- Kénitra arrive en tête de classement ce qui est tout à fait logique en raison de la présence des départements centraux à Rabat. Fort de tout constat, il semble clairement que la répartition d l'effectif des fonctionnaires sur le territoire Marocain montre des déséquilibres régionaux[149].

[149]Le déploiement du personnel mérite d'être revu sur les bases du potentiel économique et démographique de chaque région afin de parvenir à un certain équilibre dans la répartition territoriale des ressources humaines. Selon MRAFP, la mobilité des fonctionnaires et les nouveaux recrutements ciblés peuvent être des leviers pour remédier aux déséquilibres de répartition des effectifs constatés.

Quant aux dépenses de personnel de l'Etat, elles ont subi une augmentation en passant de 74,03 MMD en 2009 à 112,16 MMD en 2019 (***selon les prévisions de la loi de finances 2019***). Le graphique suivant illustre l'évolution de ces dépenses entre 2009 et 2019.

Graphique N° 6 : Evolution des dépenses de personnel – en Milliards de Dirhams



Source : Par l'auteur à partir de la synthèse du ministère des finances.

Nous constatons d'après le graphique ci-dessus, que la croissance des dépenses du personnel était forte entre la période 2009-2012, cependant, cette croissance est devenue modéré après l'année 2012. Les décisions des révisions salariales prises dans le cadre du dialogue social en faveur de l'Etat expliquent la forte croissance de la première période. Alors que le ralentissement de la seconde période s'explique en partie par les départs à la retraite et les différentes mesures prises par le gouvernement pour maitriser l'évolution des dépenses de personnel.

En effet, les dépenses de personnel suscitent une attention particulière de la part du gouvernement Marocain notamment après les réformes invitant à rationnaliser et maitriser leurs évolutions. Il s'agit de mettre en œuvre les nouveaux principes de réforme des finances publiques édictées par la nouvelle Loi organique N°130.13 relative à la loi de finances (LOF) à savoir le limitativité des crédits de personnel (entrée en vigueur le 1er janvier 2017) et le principe de la programmation budgétaire triennale des dépenses (entrée en vigueur le 1er janvier 2019). Il y a lieu de rappeler dans ce cadre que les cotisations de l'Etat au titre de la retraite et de la prévoyance sociale seront intégrées dans les dépenses de personnel à partir de l'année 2020.

Synthèse N°10: Synthèse de la première section du chapitre IV

Cette section a été consacrée exclusivement à l'administration publique Marocaine. Ainsi, notre consultation des rapports publiés officiellement par de nombreux départements ministériels, nous avons pu escompter des données actuelles sur l'organisation de l'administration publique Marocaine. Ainsi, il a été révélé que : →Par apport aux constitutions adoptées en 1962 et 1970, la nouvelle constitution marocaine du 29 juillet 2011 présente des innovations relatives au processus de formation du gouvernement, aux compétences gouvernementales et au nouveau rapport entre le chef du gouvernement et les ministres + Selon la constitution de 2011 : le Roi occupe toujours un poste de premier rang dans le système politique marocain ; le conseil des ministres est présidé par le Roi et il délibère les orientations stratégiques de la politique de l'État et nome les walis et les gouverneurs ; la nation choisit ses représentants ; l'organisation territoriale du Royaume est décentralisée fondée sur une régionalisation avancée ; Au niveau central, elle est composée de départements ministériels et d'établissements publics. Au niveau régional, les walis de régions et les gouverneurs de provinces et préfectures représentent le pouvoir central ; les ministres sont responsables de la mise en œuvre de la politique du gouvernement ; les fonctionnaires demeurent des agents d'exécutions neutres séparées de tout intérêt politiques chargés de missions concises et précises ***(Constitution-2011, articles N°1 ; 2 ;8 ;41,42, 48,49, 53 et 93)****. →Le système de la fonction publique au Maroc est un système de carrière (et non pas d'emploi) caractérisé par : Garantie de l'emploi ; Progression dans la carrière à travers des promotions ou des concours internes ; et intégration dans une hiérarchie de grades, de corps, ou de cadres d'emploi →L'effectif budgétaire du personnel civil de l'Etat Marocain s'est accru de 4,03% en passant de 542.670 fonctionnaires en 2009 à 564.549 fonctionnaires en 2019+ le département de l'Éducation Nationale et de l'Enseignement Supérieur regroupe presque la moitié de l'effectif civil de l'État (48,6%) + la pyramide des âges des fonctionnaires semble marquer par l'ancienneté (33,8%des fonctionnaires civils de l'Etat appartiennent à la tranche d'âge de 50 ans et plus)+ le flux des départs à la retraite est important, il attendrait vers la fin de l'année 2020 un effectif de 19.925 départs et va atteindre 69.360 fonctionnaires en 2024 (CMR) + C'est au niveau du département de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur que les effectifs connaitront plus de départ (40.414 départs sont prévus au titre de la période 2019-2024) + le taux actuel de féminisation dans l'administration public est de 34,8% contre 65,2% les hommes + prédominance de la catégorie des cadres constituée des fonctionnaires classés à l'échelle 10 (65% de l'effectif civil de l'Etat)+ le personnel civil de la fonction publique est régi par trois principaux types de statuts : les statuts interministériels (administrateurs, ingénieurs, médecins, etc.), les statuts spéciaux (Magistrats, agents d'autorité, etc.) et les autres statuts particuliers (Fonctionnaires relevant de la justice, l'intérieur, l'enseignement supérieur, etc.) + près de 70% du personnel civil de l'Etat se concentre au niveau de des régions : Rabat-Salé-Kénitra ; Casablanca-Settat ; Fès- Meknès ; Marrakech – Safi ; et Tanger-Tétouan- Al Hoceima + dépenses de personnel de l'Etat ont augmenté en passant de 74,03 MMD en 2009 à 112,16 MMD en 2019.*

En gros, il nous s'avère claire que l'administration publique Marocaine a connu plusieurs mutations focalisées sur son organisation fondées notamment sur les nouvelles dispositions constitutionnelles. Ces mutations et changements organisationnels trouvent leurs origines dans plusieurs réformes qui ont été adoptées ces dernières années. Ainsi, et avant de procéder à une réflexion portant sur la gestion des ressources humaines et la GPEC adoptée au sein des ministères, il sera intéressant de rappeler d'abord certaines réformes jugées marquantes et

importantes. Pour ce faire, nous avons mobilisé une recherche documentaire portant sur les rapports publiés officiellement dans ce sens. L'ensemble de ces réformes sera l'objet de la seconde section.

II. REFORMES PHARES DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE MAROCAINE

Avant même l'émergence du NMP, le Maroc n'a pas épargné sa volonté pour réformer ses administrations publiques. Dans cette optique, il s'est engagé dans un ensemble de réformes structurelles susceptibles de hisser l'administration publique vers un niveau satisfaisant et d'en faire une administration citoyenne. Cette section sera ainsi consacrée à la présentation des réformes phares de l'administration publique Marocaine. Commençons par un bref exposé historique sur l'administration publique Marocaine.

1) Administration publique Marocaine traditionnelle

C'est le mot du « makhzen » qui caractérisait l'administration publique traditionnelle. Cet ancien régime du XIXème siècle désignait l'ensemble de fonctions et d'autorités, et l'ensemble des agents et serviteurs qui entourent le sultan de l'empire (Jacques Berque cité par Hanae, 2019). A l'époque, les agents de Maghzen échappaient à tout contrôle populaire, ils avaient la charge de maintenir l'ordre, de collecter les impôts, et ils disposaient d'une autorité sur toutes les sphères. Dans ce sens, la logique de l'administration publique traditionnelle basée sur un pouvoir politique suprême a entrainé des pratiques méfiantes.

En effet, la logique traditionnelle faisait du service public un service privilégié qui n'était pas à la portée de tous les citoyens, ce qui a entrainé de l'injustice sociale, du clientélisme, de la corruption et de la favorisation des intérêts privés des gestionnaires publics sur les intérêts communs de la population, et conséquemment, de la perte de confiance des citoyens dans l'action publique. Donc, le citoyen percevait défavorablement l'administration publique classique en la jugeant peu efficace et contraignante aux intérêts des individus et pauvres en termes d'accueil et éthiques.

La correction de ces défaillances nécessitait de repenser à un nouveau modèle susceptible de réconcilier la relation de l'administration publique avec le citoyen et de garantir la légitimité de l'Etat.Raison pour laquelle, après les années de l'indépendance, le Maroc s'est engagé dans un vaste chantier de réforme pour refaire sa structure administrative afin d'offrir des services publics de qualité. Ainsi, au fil des années, l'existence du mot Makhzen en son vrai sens a

disparu, cependant, les décideurs de la politique publique semblent encore influencés par les pratiques makhzeniennes. Du coup, nous verrons que les tentatives de la promotion de l'image de l'administration publique visaient non seulement à construire un nouveau modèle de l'administration publique au service des citoyens mais aussi, un modèle qui libérera les pratiques de l'administration publique de toute pratique makhzenienne dont l'autoritarisme, la supériorité des dirigeants publics (*Hanae, 2019).*

Plus précisément, et depuis la fin des années 90, l'inefficacité de l'administration publique a été ressentie ce qui a entrainé les entités gouvernementales de s'engager dans une série de réformes (Benosmane, 2004 et Ourzik & Ouazzani Chahdi, 2006; cité par El Moustafid, 2016). Ceci a commencé par un pacte de bonne gestion (1998), jusqu'au les nouvelles réformes dictées par le NMP.

2) Le pacte de bonne gestion – 1998

Le pacte de bonne gestion qui a été conçu en 1998 se voulait l'expression d'une vision stratégique en vue d'édifier une administration moderne. Il constituait une première dans les pays du Tiers-Monde[150]et une référence de valeurs et de principes fondamentaux qui devront insinuer le service public. A l'époque, chaque ministre s'engageait à appliquer les principes du Pacte et devait adopter des mesures propres à son secteur. Concrètement, le Pacte s'inscrivait dans une approche stratégique qui vise à prendre conscience la nécessité de la renaissance de l'Administration autour de grands chantiers de réforme de l'Etat.

En effet, le Pacte s'articulait autour de trois axes à savoir : Moralisation de la vie administrative ; Rationalisation de la gestion publique ; Communication et ouverture sur l'environnement. La moralisation du service public, invitait à combattre le népotisme, la corruption, et le favoritisme. Le but était de permettre aux citoyens un égal accès aux prestations, et d'entrainer l'Administration à agir dans la transparence et le strict respect des règles d'éthique – d'une manière quotidienne. Pour faire, des codes d'éthique ont été élaboré pour guider chaque fonctionnaire via des systèmes de récompenses et de sanctions. En outre, la moralisation du service public invitait également au respect des dispositions des statuts et à l'application des jugements de la justice afin de renforcer les relations de confiance entre l'Administration et son environnement.

[150]Cette pratique était plus courante en Australie, au Canada, en Angleterre, et était connue en France sous le nom de Charte du service public.

S’agissant de la rationalisation de la gestion des biens publics, le but de cet axe était de lutter contre toute forme d'abus et de gaspillage. La mise en place des audits organisationnels, permettaient de rectifier le tir et de garantir une allocation de ressources aux seuls projets correspondant aux priorités du gouvernement. Sur le plan des ressources humaines, les pouvoirs publics s’engageaient via cet acte de prévoir un système de contrôle et d'évaluation de la rentabilité des fonctionnaires afin d’améliorer les capacités de gestion de ces ressources et d’assurer une adéquation des profils aux compétences. Pour le dernier axe du Pacte, soit la communication avec les usagers du service public. L'objectif de cet engagement était de développer la culture du dialogue et de concertation au sein de l'Administration et avec son environnement.

Comme prolongement du pacte de bonne gestion et comme, un plan de développement économique et social (2000-2004) a été adopté pour tracer les grandes lignes d’une stratégie de développement économique et sociale du pays.

3) Le plan de développement économique et social (2000-2004)

Le plan de développement économique et social (PDES)[151] avait l’ambition d’accorder une place à la réforme de l’administration et sa modernisation en formulant des objectifs dont les plus importants sont le rapprochement de l’administration des administrés, la rationalisation de la gestion des ressources humaines, et le développement des capacités propres de l’administration (Ministère de la prévision économique et du plan -2011).

Le rapprochement de l’administration des administrés, porte sur les structures, les procédures, la communication et le facteur humain. Le but est de rendre l’administration une entité citoyenne de proximité, raison pour laquelle il a été décidé de redistribuer les compétences entre l’administration centrale et celle décentralisée. Cette redistribution permettra de répondre efficacement aux différentes demandes des partenaires économiques et sociaux et des usagers. Aussi, le plan insiste sur l’impératif de combattre la complexité administrative en allégeant les procédures et formalités, et la nécessité de diffuser la culture du service public au sein de l’administration. Le succès de ces projets de réforme demeure étroitement lié aux compétences des ressources humaines chargées de leurs réalisations. A cet effet, il est nécessaire d’assurer une gestion stratégique des ressources humaines en vue

[151]Le plan de développement économique et social 2000-2004 a été publié en deux volumes par la direction de la programmation relevant du ministère de la Prévision économique et du Plan

d'améliorer le mode de gestion actuel, et de valoriser le capital humain dont les administrations publiques disposent.

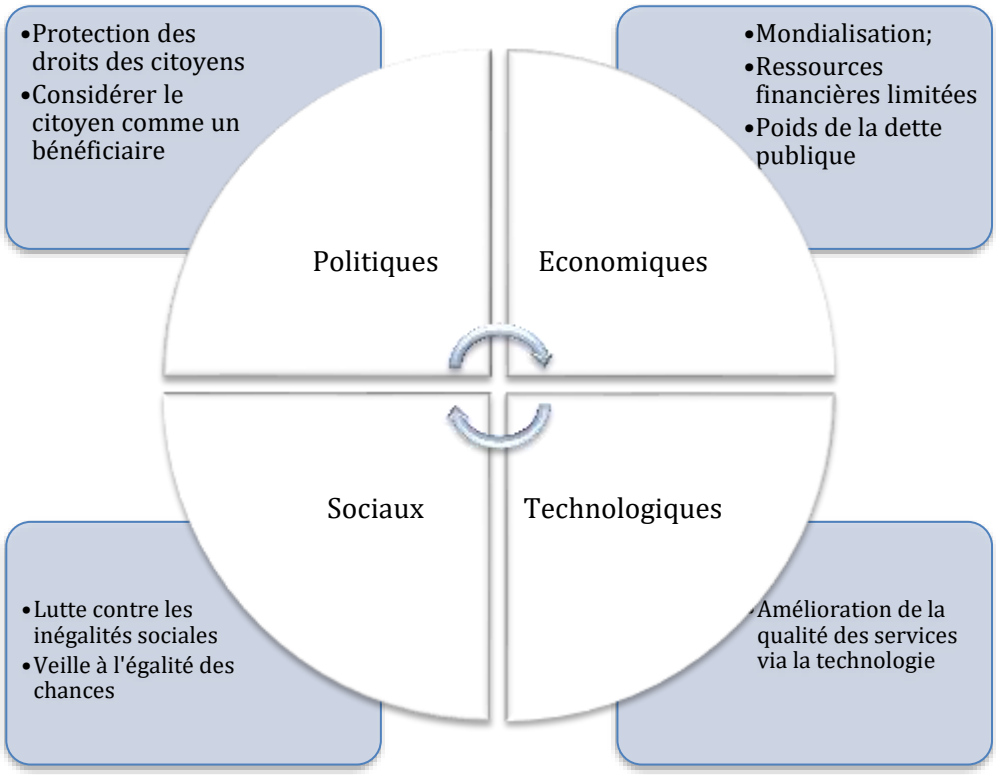
La maîtrise de la masse salariale s'inscrivait également parmi les objectifs phares de ce plan. Ainsi, l'objectif visé était de réduire le poids de la masse salariale de 12% du PIB en 1999 à 10,7% au terme du Plan. Parallèlement à la maîtrise de la masse salariale, la réforme prévoyait des réformes des systèmes de recrutement et de rémunération, en vue d'assurer l'équité, la transparence et l'équilibre, ainsi que le système de promotion qui devait être revu sur la base de critères objectifs tels que le rendement et le mérite et la formation continue.

Après ce plan, de nombreuses réformes ont été adoptées dont la réforme de la fonction publique territoriale, le Projet de la Gouvernance Locale Maroc (2007-2012) et le plan stratégique (2011-2015) pour la formation du personnel communal. A cela s'ajoute quelques éléments de révision des lois organiques relatives aux collectivités territoriales (lois organiques n°113.14 et n°111.14) et la Loi Organique à la Loi des Finances (LOLF) (N° 130-30). Cependant, les mesures promises dans les initiatives précédentes seront déclinées dans le Programme d'Appui à la réforme de l'Administration Publique (PARAP) conçu avec l'assistance de trois bailleurs de fonds, à savoir la Banque Africaine de Développement, la Banque Mondiale et l'Union Européenne. Vu l'importance de ce programme, nous dédierons le paragraphe suivant pour donner plus de détail sur le PARAP.

4) Programme d'appui à la réforme de l'administration publique – PARAP (2003).

En 1995, la banque mondiale a publié un rapport qui a adressé plusieurs critiques à l'état de l'administration publique Marocaine (Banque Mondiale 1995). Pour donner suite à ce rapport, le gouvernement Marocain a publié un livre blanc pour exposer les principaux défis de l'administration publique Marocaine, et pour énoncer une série de réformes afin de surmonter lesdits défis (***Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative 2000***). Le récapitulatif de ce diagnostic sera présenté brièvement dans le schéma suivant.

Schéma N° 10 : Défis de l'administration publique Marocaine



Source : Conçu par l'auteur

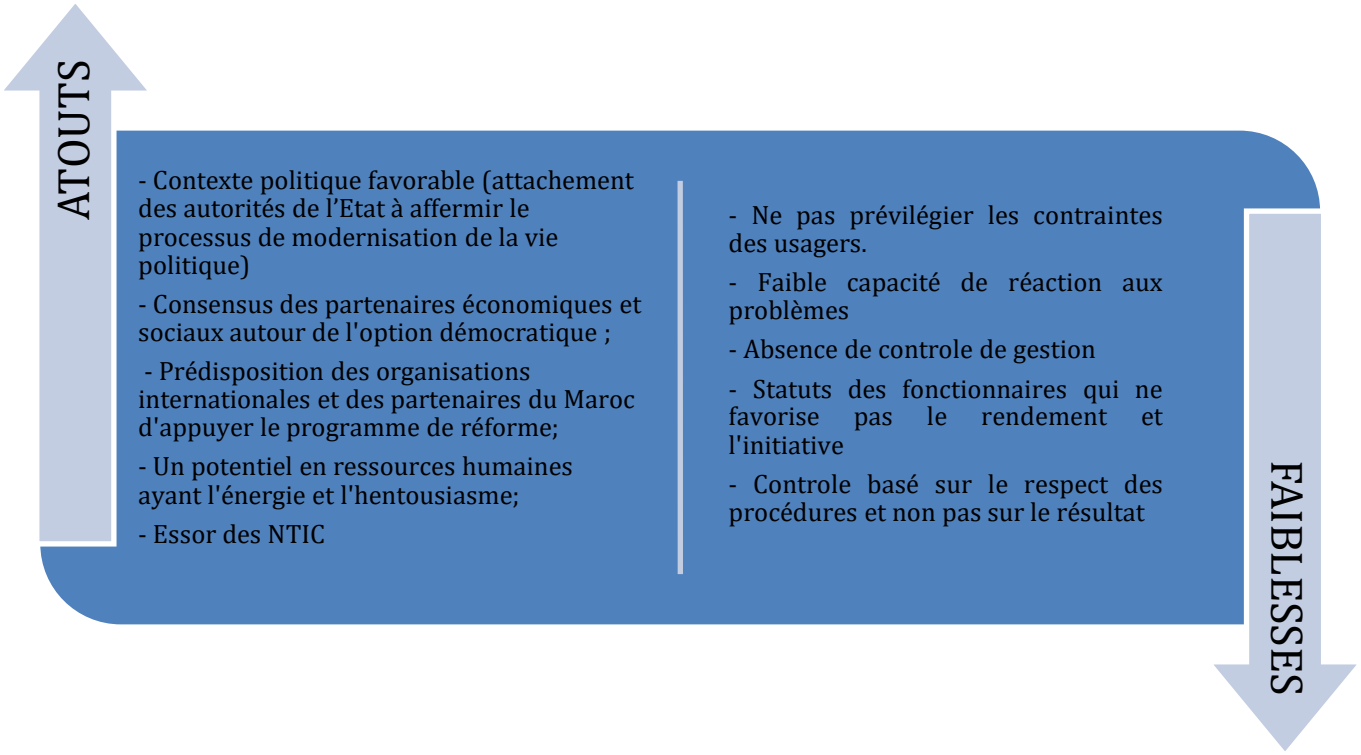
Au niveau politique, le principal défi est la protection des droits du citoyen dans ses rapports avec l'administration. En effet, les transformations dans les rapports administration exigent de classer le citoyen dans le rang de bénéficiaire de nouveaux droits et non pas dans celui d'un simple administré. Il s'agit d'un défi majeur pour les organisations publiques marocaines et d'un véritable saut qualitatif qui appelle un changement en profondeur des mentalités, tant du côté des fonctionnaires que des citoyens usagers eux-mêmes (Ministère de la Fonction Publique et de la Reforme Administrative 2000, cité par AL moustafid).

Au niveau économique, l'AP marocaine doit faire face aux défis de la mondialisation et des ressources financières de plus en plus limitées du fait du poids de la dette publique. Ainsi, et pour faire preuve d'intelligence et d'efficacité l'AP doit faire mieux et avec moins de ressources. L'AP marocaine est appelée également à jouer un rôle de plus en plus important en matière de cohésion sociale via la lutte contre les inégalités sociales, la protection des plus faibles, et la veille à l'égalité des chances entre les citoyens. L'AP doit ainsi innover en matière de lutte contre la pauvreté et en matière de solidarité sociale (Ourzik 2005). Enfin, l'AP marocaine doit tirer profit des technologies pour améliorer la qualité des services rendus aux citoyens et aux usagers.

Ainsi, pour relever ces défis, le livre blanc insiste sur la nécessité de valoriser les ressources humaines dans la mesure où le savoir est la principale source de richesse économique des personnes, des Etats, et des collectivités (Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative 2000). Nécessité accentuée, la valorisation des ressources humaines nécessite de reconnaitre les faiblesses de l'AP ainsi ses atouts, pour pouvoir profiter davantage des atouts et éliminer les faiblesses.

Le diagnostic de l'administration publique marocaine a révélé plusieurs faiblesses mais également un certain nombre d'atouts.

Schéma N° 11 : Atouts et faiblesses de l'administration publique marocaine



Source : Conçu par l'auteur à partir de Ministère de la Fonction Publique et de la réforme Administrative 2000

Les atouts mentionnés ci-dessus permettent d'envisager les traits d'une réforme d'une AP marocaine réussie. En effet, partant de ce diagnostic dressé, et pour relever les défis précités, le gouvernement marocain a élaboré un plan d'action qui s'articule autour de cinq chantiers à savoir la répartition des compétences ; la rationalisation de la gestion publique ; - l'éthique et la moralisation de l'administration ; la modernisation de la gestion des ressources humaines ; et l'amélioration des rapports de l'administration avec les entreprises et les citoyens.

C’est ainsi que la Banque Mondiale a mis en œuvre un Programme d’Appui de à la Réforme de l’Administration Publique marocaine (PARAP). Ce programme, financé également par la Banque Africaine de Développement (BAD - 2010) insistait, au début, sur la maitrise des dépenses publiques et l’amélioration de la GRH. A partir de la troisième phase, il a intégré également des actions liées à l’administration électronique.

En effet, le (PARAP) a été exécuté à partir de 2003. Il vise la mise en œuvre progressivement d’une réforme complexe. La troisième phase (PARAP III) qui couvre la période 2008-2009 vise le renforcement de la gestion des finances publiques; le renforcement de l’efficacité de la gestion des ressources humaines; la maîtrise de la masse salariale dans la fonction publique et, la simplification des procédures et introduction de l’administration électronique. Ainsi, cette troisième phase programme cofinancé avec la Banque mondiale et l’Union européenne ambitionne de permettre la généralisation des expériences pilotes en matière de gestion budgétaire à l’ensemble de l’administration Marocaine, l’achèvement du nouveau système de (GRH) qui nécessite une nouvelle classification des emplois et une réforme des rémunérations, le maintien du rythme de réduction de la masse salariale, et l’introduction d’une nouvelle composante portant sur l’administration électronique. L’ensemble de ces réformes sont appelées à produire des résultats escomptés à partir de 2009 (Ministère de la prévision économique et du plan -2011).

En gros, nous voyons que la réforme de l’administration publique est au cœur du projet sociétal au Maroc. Aujourd’hui, la réforme est une demande impérative pour la mise à niveau de la fonction publique à travers le renforcement de ses capacités managériales et techniques afin qu’elle soit qualifiée pour veiller à l’intérêt général et fournir aux usagers des services de qualité. Dans cette perspective, le plan national de la réforme de l’administration 2018-2021 vient à point pour concrétiser ces orientations. Ce plan sera présenté dans le paragraphe suivant.

5) Plan national de la réforme de l’administration (2018-2021).

Le plan national de la réforme de l’administration comprend quatre axes à savoir la transformation organisationnelle, la transformation managériale, la transformation numérique, la transformation éthique.

Schéma N° 12 : Les transformations structurelles du plan national de la réforme de l'administration

Source : Etabli par l'auteur à partir du ministère de la réforme de l'admiration et de la fonction publique

Comme il est illustré dans le schéma ci-dessus, le plan national de la réforme de l'administration vise à travers ces projets à permettre aux différents départements ministériels, au niveau central et local, d'assurer la mise en œuvre efficace des politiques publiques et de fournir des services de qualité aux usagers. Le plan ambitionne également de réviser les méthodes de gestion adoptées au niveau de l'Administration en la dotant de nouveaux outils modernes de management. Il s'agit entre autres de mettre en place des mécanismes technologiques modernes de même que les mécanismes visant l'application des principes de la bonne gouvernance et les généraliser à tous les services administratifs (Ministère de la Réforme de l'Administration et de la Fonction Publique).

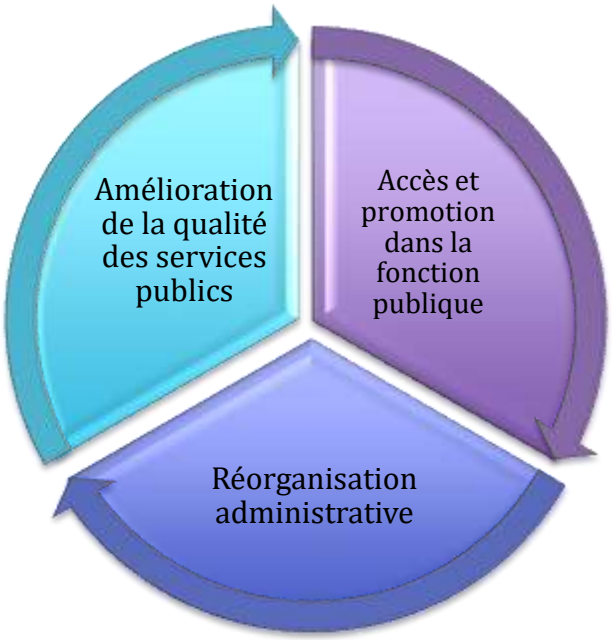
Pour réaliser les transformations structurelles, le plan national de la réforme de l'Administration s'appuie sur de nombreuses actions pour la mise en œuvre des projets programmés. Sur le plan législatif, des textes juridiques qui cadrent les transformations structurelles seront soumis au Parlement avec une large communications qui sera assurée au sein des différents départements ministériels. Ainsi, les fruits de ce plan seront évalués à deux reprises, l'une en 2009 et l'autre en 2021, afin de mesurer son impact et le niveau des réalisations des objectifs fixés.

En gros, l'aperçu historique des réformes phares qu'a connu le Maroc présenté dans ce paragraphe nous monte que l'administration publique Marocaine est un champ fertile aux changements et aux transformations. La revue de ces réformes nous a permis de relever les champs privilégiés de la réforme administrative au Maroc et qui ferons l'objet du paragraphe suivant.

6) Les champs de la réforme administrative au Maroc

L'ensemble des réformes présentées dans le paragraphe précédent semblent s'articuler autour des champs suivants.

Schéma N° 13 : Champs de la réforme administrative au Maroc



Source : Conçu par l'auteur

En effet, le progrès du Maroc reste tributaire de l'amélioration de la qualité des services publics. C'est ce qui a été révélé par SM le roi Mohammed VI lors de son discours du trône en juillet 2017 en déclarant que : « *L'un des problèmes qui entrave le progrès du Maroc réside dans la faiblesse de l'Administration publique, en termes de gouvernance, d'efficience ou de qualité des prestations offertes aux citoyens* ». Donc, la nécessité d'améliorer la qualité des services rendus aux citoyens via la création d'un champ d'échange favorable entre l'usager et l'AP, s'impose amplement.

En effet, face à la complexité des formalités administratives, les citoyens ont de plus en plus besoin d'être guidés dans leurs rapports avec les administrations. L'amélioration de l'accueil et la simplification des procédures constituent ainsi indéniablement une attente, à laquelle la modernisation de l'État doit répondre, pour rehausser le rendement de l'administration et donner une meilleure image du service public. Dans ce sens, un projet de charte d'amélioration de la qualité des services publics a été inscrit dans le cadre du plan d'action du ministère de la modernisation et la réforme de la Fonction publique. Grâce à cette charte, l'État de droit démocratique sera consolidé, et les fonctionnaires & agents publics seront dotés d'un professionnalisme dans l'exercice de leurs tâches administratives.

Dans le souci toujours de répondre aux besoins des citoyens dans les meilleures conditions, une réorganisation administrative s'impose également. En fait, servir au mieux les citoyens nécessite de mieux connaitre leurs besoins, et d'être plus proche d'eux. La politique de déconcentration des administrations permettra ainsi de créer des administrations locales capables de gérer pour le mieux les affaires des citoyens. Dans ce cadre, la régionalisation avancée, la déconcentration, la décentralisation, la bonne gouvernance, la gestion locale, demeurent des chantiers de réforme féconds et d'actualité qui forment la colonne vertébrale de la réforme administrative au Maroc.

Ainsi, la réussite de ces réformes requiert la dotation d'un capital humain compétent et conscient de l'ensemble des défis à surmonter. Le troisième champ de la réforme administrative au Maroc concerne donc la garantie de l'égalité des chances dans l'accès à la fonction publique, de l'équité dans la promotion des fonctionnaires, et de la bonne gestion de carrière via une gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC). Dans ce sens, l'administration publique mène une gestion anticipative des profils en prévoyant les promotions et en planifiant en avance ses besoins.

Synthèse N°11 : Synthèse de la deuxième section du chapitre IV

Dans cette section, les réformes phares de l'AP Marocaine ont été présentées. Il a été démontré qu'entre stéréotype de l'administration publique traditionnelle et nouvelle, l'administration publique Marocaine a connu des changements importants à tous les niveaux : ***→Administration publique Marocaine traditionnelle*** *: Au XIXème siècle, les agents de Maghzen échappaient à tout contrôle populaire + la logique de l'administration publique traditionnelle a entrainé des pratiques méfiantes = injustice sociale, clientélisme, corruption, favorisation des intérêts privés des gestionnaires publics sur les intérêts communs de la population, et la perte de confiance des citoyens dans l'action publique = . La correction de ces défaillances nécessitait de repenser à un nouveau modèle susceptible de réconcilier la relation de l'administration publique avec le citoyen* ***→Le pacte de bonne gestion – 1998*** *: s'articulait autour de la moralisation de la vie administrative (lutte contre le népotisme, la corruption, et le favoritisme) ; la rationalisation de la gestion publique (lutte contre toute forme d'abus et de gaspillage) ; et la communication et ouverture sur l'environnement (culture du dialogue au sein de l'AP)* ***→Le plan de développement économique et social (2000-2004)*** *: ayant comme objectifs de rapprocher l'administration des administrés (redistribuer les compétences entre l'administration centrale et celle décentralisée, et combattre la complexité administrative), de rationnaliser la GRH (valoriser le CH, réformer les systèmes de formation, de rémunération et de promotion) et de maîtriser la masse salariale* ***→Défis, faiblesses, et atouts de l'AP :*** *Suite aux critiques de la banque mondiale (1995), un livre blanc a été publié pour exposer les défis politiques, économiques, sociaux et technologiques de l'AP Marocaine (Protection des droits du citoyen, mondialisation, ressources financières limitées, dette publique lourde, inégalités sociales, pauvreté)+ Le diagnostic de l'administration publique marocaine a révélé plusieurs faiblesses (Statut des fonctionnaires qui ne favorise pas le rendement et l'initiative, ne pas privilégier les contraintes des usagers, contrôle basé sur le respect des procédures et non pas sur le résultat) et atouts (Contexte politique favorable,*

consensus des partenaires autour de l'option démocratique, prédisposition des organisations internationales d'appuyer le programme de réforme, potentiel humain ayant l'énergie, essor des NTIC), suite à ce diagnostic, le PARAP a été adopté **→*Programme d'appui à la réforme de l'administration publique – PARAP (2003) :*** *La troisième phase (PARAP III) qui couvre la période 2008-2009 vise le renforcement de la gestion des finances publiques; le renforcement de l'efficacité de la GRH; la maîtrise de la masse salariale et, la simplification des procédures et introduction de l'administration électronique* **→Plan national de la réforme de l'administration (2018-2021) :** *Vise des transformation structurelles (transformations organisationnelles, managériales, numériques, et éthiques)+ A travers de nombreux projets, le plan ambitionne d'assurer la mise en œuvre efficace des politiques publiques, de fournir des services de qualité aux usagers, de réviser les méthodes de gestion adoptées au niveau de l'AP, de mettre en place des mécanismes technologiques modernes de même que les mécanismes visant l'application des principes de la bonne gouvernance et les généraliser à tous les services administratifs + Pour réaliser ces projets programmés, le plan s'appuie sur de nombreuses actions (Elaborer des textes juridiques qui cadrent les transformations structurelles, assurer une large communications au sein des différents départements ministériels) + les fruits de ce plan seront évalués en 2021* **→*En gros, les champs de la réforme administrative au Maroc sont*** *: l'amélioration de la qualité des services publics ; la réorganisation administrative ; la garantie de l'égalité des chances dans l'accès à la fonction publique ; la garantie de l'équité dans la promotion des fonctionnaires, et la bonne gestion de carrière via une gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC).*

Dans la mesure où notre thèse s'intéresse exclusivement à la GPEC dans les administrations publiques. Toute une section sera consacrée à ce volet.

III. LA GPEC DANS LES ADMINISTRATION PUBLIQUES MAROCAINES

Actuellement, les différents départements ministériels au Maroc se trouvent dans l'obligation de restructurer leurs ressources humaines, tant sur les aspects qualitatifs que quantitatifs via une pratique de la GPEC. La mise en marche de dispositif de GPEC dans la sphère publique semble être une reconnaissance affirmée. Ainsi, après avoir présenté une littérature vaste sur le sujet, il est temps de contextualiser la pratique de la GPEC dans le cas particulier des administrations publiques Marocaines.

1) La GPEC dans l'administration publique marocaine sous la lumière de la régionalisation avancée

La pratique de la GRH dans le secteur public s'effectue selon une gestion administrative fondée sur la multitude de corps et de statuts. Chaque corps a un statut spécifique qui le régit, et chaque diplôme donne accès à une fonction précise. Toutefois, l'accès à la fonction publique est limité à cause de l'adoption pour ces corps de quotas, qui une fois atteint, les titulaires de diplôme n'auront pas la chance d'être recrutés dans la fonction publique même s'ils disposent

de la qualification nécessaire. Ainsi, ces pratiques semblent ne pas assurer une adéquation entre le poste et le profil et entre le grade et le poste de travail. Elles ne donnent non plus une visibilité par rapport à l'avenir du fonctionnaire au sein de l'administration.

Face cette situation de déséquilibre, et comme nous l'avons bien précisé lors de la section précédente, le Maroc a initié au débit des années 2000 une réforme de son administration, en se basant sur les recommandations émises dans un rapport de la Banque Mondiale, publié en 1995[152].Les réformes initiées auront un impact direct sur la GPEC.

Nous avons vu que parmi les objectifs ciblés par cette réforme est l'amélioration de la GRH **(**Banque Mondiale 2010; Banque Africaine de Développement 2010, cité par El Moustafid, 2016). C'est dans ce cadre que notre royaume s'est engagé dans la modification des règles actuelles de GRH en les rendant moins normatives (Banque Mondiale, 2008, cité par Obada, 2017), et dans la mise en place de la GPEC[153].

Ce projet d'instauration de la GPEC au sein de l'administration publique ambitionne de rationnaliser les investissements en RH, de renforcer l'équité entre corps et d'instaurer une gestion axée sur la performance. Il s'agit donc d'une chance pour les agents pour promouvoir leur mobilité ; pour valoriser leurs parcours professionnels ; pour évoluer dans les fonctions publiques avec les mêmes garanties statutaires ; pour diversifier leurs parcours professionnels en interministériel ; pour bénéficier d'une formation continue de qualité ; pour obtenir une rémunération adaptée à leurs responsabilités ; et pour se doter de nouvelles compétences sur le plan régional.

Ce volet régional a connu une importance cruciale avec la mise en application du chantier national de régionalisation avancée[154] qui demeure le socle de la modernisation de la fonction publique Marocaine. En effet, ce nouveau chantier exige une déconcentration[155]des divers

[152] Ce rapport a révélé un diagnostic de l'état de l'administration marocaine et a émis des critiques structurelles sur l'organisation de l'administration et sur la fonction publique (Banque Mondiale 1995).

[153]Ce besoin est essentiel dans un contexte de renouvellement démographique, tant la capacité concurrentielle du Maroc est liée à l'efficacité de ses services publics. Le développement de la performance n'est pas lié à la remise en cause du statut, et il est utile de le rappeler aujourd'hui alors que de telles affirmations non démontrées tendent à s'imposer comme des vérités.

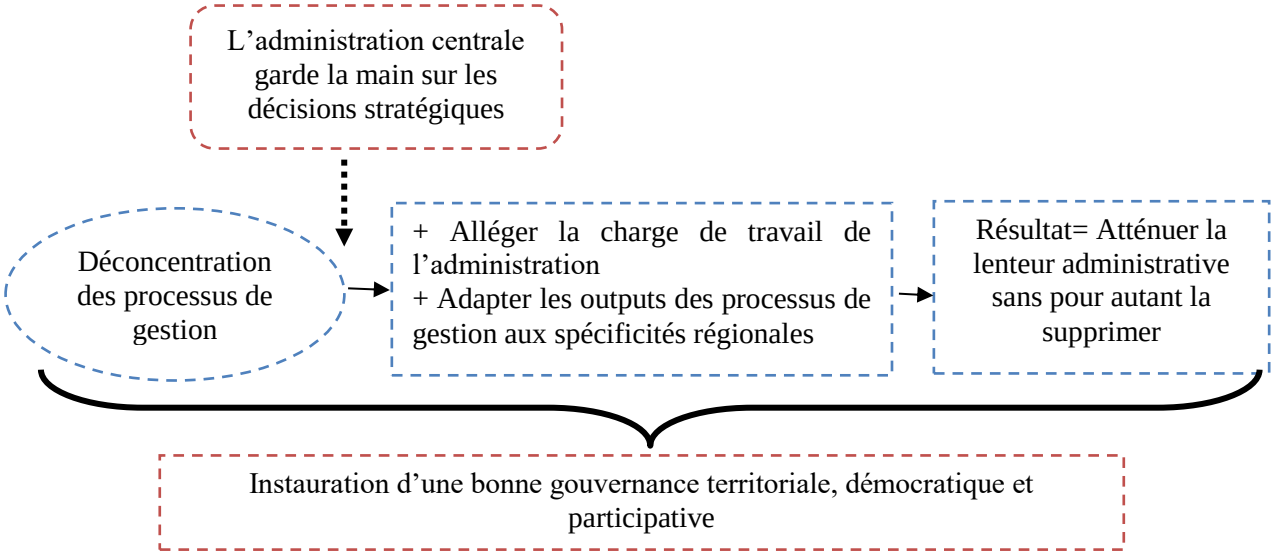
[154]Le discours royal du 3 janvier 2010b constitue le point de départ de ce chantier (non encore concrétisé). Il s'agit de créer des zones homogènes et économiquement fortes

[155]La déconcentration désigne une technique d'organisation administrative et de répartition des compétences, elle consiste à confier certaines attributions à l'administration territoriale (direction provinciale, régionale, collectivité locale) et ce, dans le cadre d'une délégation restreinte aux processus de gestion. Dans ce sens, les entités territoriales restent hiérarchiquement subordonnées à l'administration centrale ; elles n'ont pas une autonomie totale. Le pouvoir du gouvernement central est exercé par le biais d'une personne physique qui le représente au niveau de l'administration territoriale, afin de garantir une réponse adaptée aux problèmes que rencontrent les citoyens au niveau local.

processus administratifs et une décentralisation d'une bonne part du pouvoir décisionnel au profit des représentants de la population locale.

L'objectif de ce projet est de doter les régions de l'autonomie suffisante pour la gestion de la chose locale et de décentraliser la décision tout en faisant participer l'ensemble de la population régionale. Ainsi, à la suite d'un découpage régional, le nombre de régions est passé de seize à douze régions pour objectif de créer des zones homogènes et d'instaurer une gouvernance démocratique et généralisée ; basée sur le renforcement de la décentralisation au niveau de l'ensemble des régions du royaume, et sur une déconcentration des structures de l'Etat afin de pouvoir articuler les politiques publiques et répondre au mieux aux besoins de l'ensemble des citoyens du royaume[156].Ces changements impacteront sans doute la gestion administrative au sein de chaque département ministériel.

Schéma N°14 : Conséquence de la déconcentration des processus de gestion



Source : Conçu par l'auteur

La déconcentration[157] des processus de gestion qui implique le transfert des pouvoirs entre l'administration centrale et ses représentants au niveau territorial permettra alors d'alléger

[156]Il est à noter, qu'une telle approche de régionalisation avancée ne peut réussir que si les citoyens participent activement dans ce processus à travers l'élection des personnes jugées, selon eux, aptes à les représenter dans les conseils régionaux.
[157]La déconcentration se distingue de la décentralisation. Le principe de la décentralisation désigne, quant à elle, les modalités de prise de décision au niveau local. Elle implique donc une participation active des citoyens, via des instances représentatives (élues), dans la gestion de la chose publique au niveau de leur localité (région, province, commune). Ainsi, à la suite de la décentralisation, les représentants locaux jouissent d'une autonomie considérable pour décider sur la manière d'utiliser ces ressources dans leur domaine de compétence.(A titre de rappel, le premier découpage administratif a été procédé au Maroc en 1959 par le Dahir du 2 décembre 1959. Ce dernier a été revu à maintes reprises et a été étoffé par le décret du 17 août 1997 qui fixe le nombre des régions à seize)

la charge de l'administration centrale, d'atténuer la lenteur administrative, et d'instaurer une bonne gouvernance participative. Cependant, l'administration au niveau territorial ne possède qu'une autonomie partielle, dans la mesure où l'allocation des ressources nécessaires au fonctionnement des structures territoriales (ressources financières, matérielles et humaines) s'effectuent souvent au niveau central. Ainsi, la déconcentration telle qu'elle est pratiquée actuellement dans l'administration publique reste dépareillée.

Ainsi, et dans le cadre de la régionalisation avancée, la GRH au niveau territorial ainsi que le quotidien des fonctionnaires de l'Etat au niveau régional sont amenées à changer profondément. Se préoccuper ainsi des ressources humaines - au niveau central et régional - aura un impact indéniable sur le rendement de l'administration, et sur l'image vis-à-vis des citoyens. Dans ce sens, les compétences requises par les différentes situations de travail dans lesquelles œuvrent les fonctionnaires exigeraient une plus grande adaptation des fonctionnaires qui, dorénavant doivent agir par compétence. Du coup, l'introduction de la GPEC s'avère primordiale dans ce contexte de régionalisation avancée.

Il s'agit d'instaurer une démarche commune qui se manifeste dans une relation gagnante-gagnante unissant l'Etat et le fonctionnaire où l'administration atteint mieux ses résultats tandis que le fonctionnaire développe mieux ses compétences. Les résultats à réaliser finalisent le cadre de gestion publique moderne. Cependant, et comme nous l'avons bien détaillé dans le deuxième chapitre, adopter la GPEC dans l'administration publique diffère du cadre d'une entreprise privée étant donné le contexte dans lequel œuvre chacun des deux. Cependant, il existe quelques points communs entre les deux secteurs, rendant possible l'adoption de la GPEC dans la fonction publique.

En dépit des différences des contextes dans lesquels s'inscrivent les organisations publiques et privées rendant difficile l'application de la GEPC dans les établissements publics, il existe de nombreux points communs qui rendent possible et nécessaire l'adoption de la GPEC par la sphère publique dans la mesure où elle permet à toute forme d'organisation de proposer à leurs salariés et fonctionnaires un cadre de travail et un niveau de revenu acceptables.Au Maroc, les départements ministériels œuvrent à la mise en place de la Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des Compétences (GPEEC) dans leur administration[158]. La mise en place déjà de Référentiels des Emplois et des Compétences (REC) dans les grands ministères

[158]Le lecteur pourra bien consulter le guide méthodologique qui a été établi dans le cadre du programme de réforme de l'administration publique défini par le Maroc. Ce programme comporte un train de mesures spécifiques échelonnées sur plusieurs années, au-delà de 2008. https://www.mmsp.gov.ma/uploads/file/Guide_Methodologique.pdf

sert de base à une réforme de grande envergure des politiques de gestion de la fonction publique ainsi que des perspectives de sa gestion au quotidien par les responsables.

Tableau N° 28 : points singuliers / communs entre les secteurs (publics et privés), rendant difficile / possible, l'adoption de la GPEC dans la fonction publique.

Administrations publiques – Départements ministériels	*Entreprises privés*
Différences	
***subissent des tendances politiques** ***GRH impactée par des orientations gouvernementales claires** *** Notion du service public au Maroc est en train de se développer** *** Le cadre statutaire des fonctionnaires leurs confère une stabilité et une pérennité de l'emploi dans le temps.**	*Régies par une logique de profit * GRH impactée par la conjoncture du marché, la concurrence et les exigences du client * Obligées d'améliorer les services aux clients au risque d'être dépassées par les services fournis par la concurrence. * Amenées à opter parfois pour un dégraissage des effectifs.
Points communs	
• **Les organisations publiques et privés :** - **Disposent d'un cadre organisationnel** - **Sont soumises à des contraintes environnementales** - **Recherchent une cohésion sociale qui garantit l'efficacité organisationnelle** - **Ont besoin de disposer d'une personne compétente, au bon moment et à la bonne place**	

Source : Conçu par l'auteur

Dès lors, plusieurs ministères au Maroc se trouvent déjà très avancés dans le développement des outils de la GPEC, pourtant, et avant de les présenter, il nous semble intéressant d'examiner les politiques des ressources humaines dans l'Administration publique Marocaine.

2) Examen des politiques des ressources humaines dans l'administration publique marocaine

Nous allons dans ce paragraphe examiner les procédures qui conditionnent la carrière du fonctionnaire Marocain depuis son recrutement jusqu'à son départ à la retraite.

2.1. Procédure de recrutement

Dans la première section de ce chapitre, nous avons précisé que le système de la fonction publique Marocaine est un système de carrière. De ce fait, le recrutement pour l'Etat Marocain représente une décision d'investissement de très long terme où le fonctionnaire reste dans sa fonction et y développe sa carrière professionnelle jusqu'à sa retraite. De ce fait, la phase de recrutement demeure très importante et doit se baser sur l'émergence d'un besoin immédiat et

future. La décision de procéder au recrutement de nouveaux agents est importante également dans la mesure où elle a un impact direct sur le plan budgétaire. Ainsi, pour l'année budgétaire 2019, 25.572 postes ont été créés au titre du budget général répartis comme suit.

Tableau N° 29 : Répartition de postes créés en 2019 selon les départements

Département	Nombre de postes créés en 2019	%
Administration de la défense Nationale	9.000	35,2
Intérieur	8.100	31,7
Santé	4.000	15,6
Education Nationale, Formation professionnelle, Enseignement supérieur	839	3,3
Economie et finances	540	2,1
Administration pénitentiaire	500	2
Habous et affaires islamiques	400	1,6
Autres	2.193	8,6
TOTAL	**25.572**	**100**

Source : Rapport sur les ressources humaines accompagnant la loi de finances 2020.

Donc, la procédure de recrutement au Maroc commence par le lancement d'un concours d'accès à la fonction publique (Article 31 de la constitution, et article 22 su SGFP), et l'ensemble de processus est pris en charge par l'administration centrale. Le concours demeure ainsi la voie unique pour accéder à l'emploi public. S'agissant des postes de responsabilité, l'accès à ces postes se fait par des appels à candidatures. Ces voies se veulent comme objectif d'assurer l'égalité des chances et de respecter le principe du mérite, toutefois, plusieurs rapports critiquent la procédure de recrutement décrite ci-dessus en injectant de nombreuses observations illustrées à travers le tableau suivant.

Tableau N° 30 : Critiques adressées à la procédure de recrutement des fonctionnaires / Maroc

Besoins : les besoins sont définis approximativement et non pas sur la base d'une anticipation des emplois, effectifs, et compétences de chaque administration. Les besoins en RH sont souvent arrêtés de façon approximative privilégiant le quantitatif au qualitatif.
Techniques de recrutement : Les techniques de recrutement utilisés ne sont pas modernes, et le contenu des épreuves des concours valorisent les savoirs académiques et non pas les besoins concrets de l'Administration. Cela risque de ne pas permettre de disposer de profils adéquats par rapport aux besoins de l'Administration.
Titularisation : la titularisation des agents recrutés est quasi-automatique. La confirmation s'un fonctionnaire nouvellement recruté doit se faire après un stage d'insertion durant lequel le candidat sera évalué en fonction de son aptitude à exercer les missions qui lui seront confiées.

Source : Cours des comptes

Donc, l'analyses prévisionnelle des emplois et des compétences permet d'asseoir une visibilité à moyen terme sur les besoins en recrutement de l'Administration dans son ensemble.

2.2. Système de formation

L'administration publique Marocaine assurent une formation initiale à ses nouveaux fonctionnaires en début de carrière qui peut prendre la forme d'un stage, ou bien être dispensée dans des écoles spéciales ou bien dans des écoles appartenant au département ministériel (Par exemple, l'IRAT[159]au Ministère de l'Intérieur ; les centres régionaux des métiers de l'éducation et de la formation au département de l'Education ; et le centre de formation douanière au département de l'Economie et des finances). En plus de la formation initiale, l'AP Marocaine assure également une formation continue qui intervient au cours de la carrière des agents publics pour améliorer leurs compétences. Cependant, de nombreuses critiques s'adressent également au système de formation et qui sont exposées dans le tableau suivant.

Tableau N° 31 : Critiques adressées au système de formation des fonctionnaires / Maroc

Formation initiale : FI acquise dans les universités est jugée théorique et déconnectée des besoins de l'Administration d'où la nécessité de prévoir des filières mieux adaptées aux besoins de l'Administration. La formation dispensée par l'Ecole nationale d'Administration publique (ENAP) qui a été abandonnée (faute de répondre d'une façon adéquate aux besoins de l'Administration) est une bonne illustration.
Formation continue : Manque d'intérêt pour la formation continue (Le décret régissant la formation continue élaboré en 1957 n'a été revu qu'en 2005). La formation continue des fonctionnaires et agents publics demeure réduite à des initiatives dispersées (FC basée davantage sur l'offre que sur la demande). A cela s'ajoute l'absence de liens entre la formation continue et le système d'évaluation et de promotion.
Gestion de la formation continue : Le gestion de la FC est centralisée. Les services déconcentrés ne sont pas impliqués dans la gestion de la formation continue (A l'exception du ministère de l'Equipement, du transport et de la logistique). De plus, les services déconcentrés bénéficient d'une formation continue, dont le contenu répond aux besoins des structures centrales qui les initient.

Source : Cours des comptes

Ces formations ont une liaison étroite avec le système d'avancement et de promotion adoptée et qui sera détaillé dans mes lignes suivants.

2.3. Système de promotion

En effet, le système d'avancement au Maroc a connu un changement important. Avant 2006, il reposait sur un examen d'aptitude professionnelle, en plus de l'ancienneté; une promotion sans conditions pour certaines catégories de personnel et l'application de quotas différents selon les échelles ou grades (25% pour le passage de l'échelle 10 à 11 et 33% pour le passage à l'hors échelle) ; et une grille de notation étroite (note d'évaluation de 0 à 3) – ***Cours de comptes 2017***.Dès lors, la prise en compte quasi-exclusive de l'ancienneté pour la promotion et l'absence d'indicateurs permettant d'évaluer le rendement du fonctionnaire faisaient l'objet

[159]l'Institut Royal de l'Administration territoriale

d'une rectification en injectant une nouvelle procédure d'évaluation de la performance (décrets du 02 décembre 2005).

Tableau N° 32 : décrets du 02 décembre 2005

Décret N°1 : Décret n°02.04.403	Décret N°2 : Décret n°02.05.1367
Objet :promotion des fonctionnaires et agents de l'Etat dans le grade ou cadre, **Objectifs :**régulariser la situation passée (des promotions de 1996 à 2004) et fixer les quotas d'opportunités de promotion	**Objet :** procédure de notation et d'évaluation des fonctionnaires des administrations publiques, **Objectifs :** renforcer le processus d'évaluation antérieur par une évaluation à conduire au moins tous les 2 ans et à chaque nomination ou promotion ; et instaurer une culture basée sur le mérite. **Critères d'évaluation :** Réalisation des travaux liés à la fonction ; Rendement ; Capacité d'organisation ; Comportement professionnel ; Recherche et innovation

Source : Par l'auteur à partir de la cour du compte -2017

Plusieurs mesures ont été prévues pour accompagner le nouveau système d'évaluation et de notation telles que l'établissement de la fiche de notation et du rapport d'évaluation (arrêté du MRAFP[160]); la fixation de la procédure de notation et d'évaluation des fonctionnaires ; et l'établissement d'un guide relatif à la notation et à l'évaluation.

Du coup, la régularisation effectuée au titre des avancements de grade et d'échelon en 2018 ont atteint respectivement 1.897 MDH et 634 MDH (soit 59% et 20% du montant global des régularisations opérées par la direction des dépenses de personnel et qui atteint une enveloppe de 3.230 MDH (2018).

Tableau N° 33 : Régularisation des avancements de grade et d'échelon - 2018

Motif de régulation	Régularisations – 2018 (en MDH)	Part dans les dépenses du personnel servies par la DDP (en %)
Changement de grade	1.897	2,05%
Avancement d'échelon	634	0,69%
Autres*	699	0,76
Total	3.230	3,50
(*) Recrutement et réintégration et autres		

Source : Trésorerie générale du Royaume cité dans la synthèse du ministère de finance

En gros, la réforme de 2006 voulait que la promotion de grade soit basée sur la performance et le mérite. Désormais, le système de promotion est basé sur un quota annuel

[160]Ministre chargé de la Modernisation des secteurs publics

selon deux modes : examen d'aptitude professionnelle et le choix à l'ancienneté. Cependant, le système de promotion et d'évaluation continue de souffrir de plusieurs dysfonctionnements.

Tableau N° 34 : Critiques adressées au système d'avancement des fonctionnaires / Maroc

Impact de l'avancement: l'avancement d'échelon a peu d'importance, aux yeux des fonctionnaires (pas d'impact sur la rémunération) ; l'avancement du grade qui ne peut avoir lieu que sur des périodes plus longue (impact limité sur la performance) ;
Promotion d'exception : Pour répondre aux pressions syndicales, le gouvernement développe un système de promotion d'exception qui permet des avancements de masse sans distinction entre les fonctionnaires, qu'ils soient performants ou non.
Système d'évaluation : le système est jugé inefficace dans la mesure où il ne permet pas d'apprécier de façon objective le rendement sur la base des résultats atteints par rapport aux objectifs arrêtés par l'Administration.

Source : Cours des comptes - 2017

2.4. Système de de mobilité

Le SGFP permettent aux fonctionnaires d'avancer et de changer de situation durant leur vie administrative. Cette mobilité peut se réaliser selon plusieurs formules : mutation ou réaffectation qui a pour objet le transfert d'un fonctionnaire ou agent public d'une entité administrative à une autre à l'intérieur de la même administration sans le transfert du poste budgétaire ; détachement qui a pour objet de placer le fonctionnaire hors de son cadre d'origine mais continue à appartenir à ce cadre et à bénéficier de ses droits à l'avancement et à la retraite ; ou mise à disposition qui a pour objet de permettre à un fonctionnaire d'exercer ses fonctions dans une autre administration publique, tout en occupant son poste budgétaire au sein de son administration d'origine ; ou bien la promotion dans un poste de responsabilité (***Ministère de l'économie et des finances***). Toutefois, plusieurs contraintes conditionnent la mise en place d'une dynamique de mobilité.

Tableau N° 35 : Critiques adressées au système de mobilité des fonctionnaires / Maroc

Attractivité des lieux d'affectation : Attractivité différenciée des lieux d'affectation, et plusieurs territoires demeurent non désirés par les fonctionnaires. L'implémentation de la régionalisation avancée serait l'occasion d'apporter des réponses à cette question d'attractivité des territoires.
Rémunération **:** l'absence de parité des rémunérations entre les fonctions publiques étatique et territoriale en matière d'indemnités n'encourage pas à une mobilité vers les collectivités territoriales.
Avantages liés au poste **:** Des disparités entre les administrations en termes des avantages liés aux postes (primes, véhicule de service, logement de fonction, …) et qui risquent d'aboutir à une mobilité uniquement vers les administrations qui octroient le plus d'avantages et par conséquent d'appauvrir les autres administrations.

Source : Cours des comptes - 2017

En gros, la mobilité des fonctionnaires appartenant aux corps communs aux administrations publiques, d'une administration publique ou collectivité territoriale à une autre

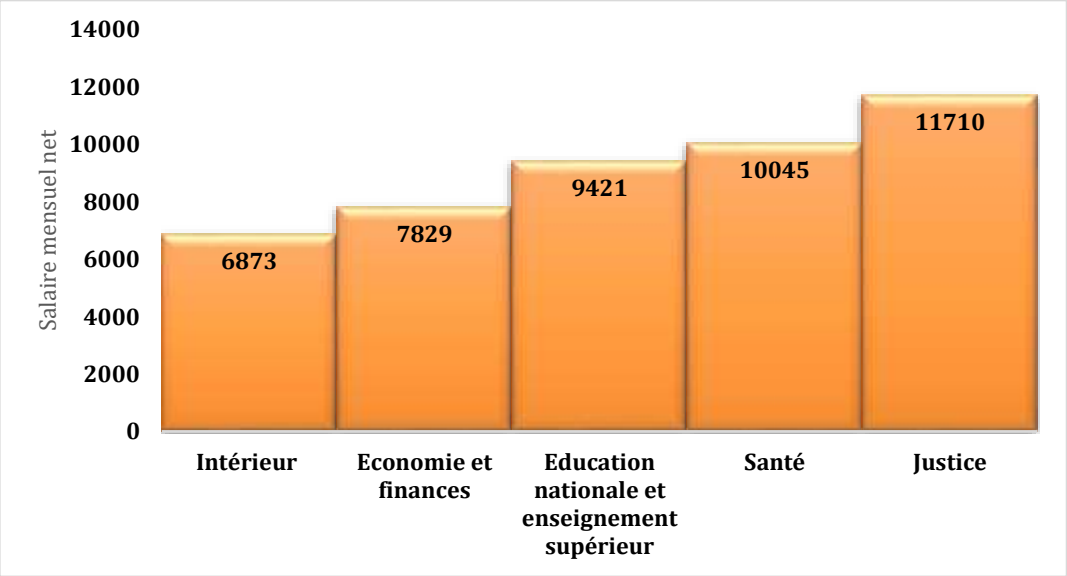
administration publique ou collectivité territoriale, peut se faire sur la demande des fonctionnaires ou selon la nécessité de service.

2.5. Système de de rémunération

Comme il a été déjà présenté (Cf. Section I). Les dépenses de personnel sont passées de 74,03 MMD en 2009 à 112,6 MMD en 2019 (Soit, une évolution moyenne de 4,24% par année). Ainsi, les dépenses du personnel représentent aujourd'hui une composante principale de la dépense publique (31,48% du budget général de l'Etat en 2019). Cette catégorie de dépenses est considérée ainsi comme le premier poste de la dépense publique et exige de ce fait une attention particulière et une analyse profonde de son évolution et de sa finalité.

En effet, le salaire mensuel net moyen dans la fonction publique a augmenté de 32,21% entre 2009 et 2019 en passant de 6051 DH à 8000 DH. Une amélioration du salaire mensuel net moyen à l'ordre de 5,97% a été constatée en 2019 par rapport à l'année 2018, et ce à cause notamment à la revalorisation des salaires de personnel de l'Etat décidée dans le cadre de l'accord du dialogue social intervenu en Avril 2019. Ainsi, le salaire net moyen varie d'un département à l'autre. C'est le département de la justice qui enregistre le salaire moyen net le plus élevé.

Graphique N° 7 : Salaire mensuel net moyen par département



Source : Par l'auteur à partir de la cour des comptes - 2017

Selon les groupes d'échelles, le salaire mensuel net moyen du personnel d'exécution classé aux échelles <=6 est de 4.647 DH, celui du personnel de maitrise classé aux échelles 7 à 9 est de 5.501 DH, et celui de la catégorie des cadres et cadres supérieurs classée aux échelles

10 et plus est de 9.571 DH. S'agissant du salaire minimum dans la fonction publique, il a connu des révisions importantes en passant de 1.885 DH en 2009 à 2.800 DH en 2011, pour atteindre 3.000 DH en 2014 et 3.041 DH en 2019.

Ainsi, la structure de la rémunération au Maroc comprend le traitement, les prestations familiales et toutes autres indemnités ou primes instituées par les textes réglementaires (Article N°26 du SGFP). La réforme de 1973 avait introduit un changement dans la structure du traitement selon lequel, il est devenu composé de deux éléments à savoir le traitement de base annuel qui correspondant au grade et échelon du fonctionnaire ; et l'indemnité de résidence qui correspondant à un pourcentage du traitement de base. Depuis cette dernière refonte, le système de rémunération n'a pas fait l'objet d'une révision globale. Dès lors, et à l'instar des autres procédures, le système de rémunération des fonctionnaires de l'Etat se caractérise par plusieurs dysfonctionnements.

Tableau N° 36 : Critiques adressées au système de rémunération des fonctionnaires / Maroc

Système indiciaire : La grille indiciaire générale en vigueur dans la fonction publique s'étale sur une plage de points allant de 137 (échelle 5, échelon 1) à 870 (hors échelle, échelon 11). Dans d'autres grilles spécifiques à certaines catégories de fonctionnaires relevant de statuts particuliers, les indices atteignent jusqu'à 1 095 points (enseignant chercheur grade C, échelon 5). Ce système indiciaire est jugé complexe. En plus, cette grille n'ouvre pas des perspectives de carrière pour les fonctionnaires ayant atteint le plafond de la grille
Progression d'un échelon à un autre : Cette progression est prévue selon trois rythmes (rythme rapide, moyen et lent). Toutefois, il n'y a pas une logique claire sous tendant les écarts entre le premier et le dernier indice de chaque échelle
Indemnités : Prédominance du volume des indemnités par rapport au traitement de base (en réponse aux revendications des différents corps). De plus, ces indemnités sont servies systématiquement à l'ensemble des fonctionnaires au sein d'un corps sans distinction sur la base de critères de compétences et de performance
Rémunérations non statutaires : Les rémunérations non statutaires telles que les compléments de rémunération servis sous forme de frais de déplacement restent difficiles à quantifier. Cette pratique, en marge de la régularité, rend le système de rémunération peu transparent et imprécis.
Promotions : Des promotions sans rapport avec les parcours professionnels. Par conséquent, le système en vigueur ne permet pas de faire de la rémunération un outil d'incitation et de motivation pour l'acquisition de nouvelles compétences ou la réalisation de meilleures performances.

Source : A partir de la cour des comptes - 2017

Il s'avère donc que le système de rémunération en vigueur dans la fonction publique est complexe et sans finalité managériale. En effet, les critiques ont été non seulement à ce système de rémunération, mais à l'ensemble des procédures constituant la politique des RH des administrations publiques. Le diagnostic présenté dans ce paragraphe nous a permis ainsi d'avoir une idée sur les procédures de recrutement, de formation, de promotion, et de rémunération adoptée dans le contexte particulier des administrations publiques. Cependant, il est clair que les politiques de la GRH peuvent se différencier selon les départements

ministériels. Jetons un coup d'œil dans le paragraphe suivant sur la GRH adoptée par quelques ministères.

3) La GPEC dans quelques départements ministériels Marocains

Dans le but de révéler les politiques des RH adoptés dans quelques départements ministériels, nous avons mené une recherche documentaire pour collecter des données secondaires sur les pratiques des RH desdits ministères. Notre but est de bien se documenter avant d'entamer notre investigation de terrain. Ces données secondaires nous serons très utiles lors de l'élaboration de notre questionnaire.

3.1. Ministère de la santé

Le ministère de la Santé est le département ministériel du gouvernement marocain chargé de veiller au bon fonctionnement du système de la santé publique à travers le royaume. Ainsi, ce ministère dont l'organisation et les attributions sont fixées par le décret n°02.94.285 du 21 novembre 1994 aune stratégie de développement de ses ressources humaines spécifique afin d'assurer la satisfaction des besoins et l'amélioration des parcours professionnels dans un contexte d'optimisation de la ressource.

En effet, dans un contexte de modernisation du département de la santé, le ministère a élaboré un schéma stratégique de la GRH dans le but de constituer un outil de pilotage innovant pour les volets hospitaliers, médico-social et ambulatoire. C'est dans le cadre de ce schéma que le Ministère de la santé s'est lancé dans l'élaboration du REC, en 2010, à travers le lancement du marché n°01/2010 relatif à l'élaboration du référentiel des emplois et des compétences (REC) du Ministère. D'après la DRH du Ministère, ce REC devra contenir un répertoire des emplois et des métiers du Ministère et une cartographie des emplois qui comporte 24 familles professionnelles (dont 5 familles spécifiques au Ministère et 19 familles communes à la fonction publique) et 67 emplois (toutes familles professionnelles confondues). En fait, le Répertoire des emplois et des métiers de la Santé est l'un des moyens permettant d'évoluer d'une gestion statique vers une gestion prévisionnelle plus qualitative des professionnels de santé. Cela permettra d'attirer et de conserver les richesses humaines qui font l'excellence du département ; de réaliser une couverture sanitaire universelle et de réaliser les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) de la santé (Stratégie de développement des Ressources Humaines du Ministère de la santé)

Toutefois, jusqu'au mois d'octobre 2016, le marché N°01/2010 était toujours en cours d'exécution. Il semble donc que - bien que cette la démarche GPEEC soit à l'ordre du jour depuis 2004 - la mise en œuvre de la GPEEC demeure encore au stade de la réflexion (selon le comité des rapports de la Cour des comptes – 2017)

3.2. Ministère de l'équipement, du transport et de la logistique (METL)

Le ministère de l'Equipement, du transport et de la logistique (METL) est chargé d'élaborer et de met en œuvre, dans le cadre des lois et règlements en vigueur, la politique du gouvernement dans les domaines routier, portuaire, ferroviaire et maritime. Ses missions sont précisées par le décret n°02.06.472 du 04 aout 2008.

En termes de gestion prévisionnelle des effectifs, le ministère a déjà élaboré son REC et fait partie des départements les plus avancés en matière de démarche REC. Cependant et comme le département de la santé, l'utilisation de ce référentiel semblent réduite à cause principalement de la rigidité du système de carrière en vigueur dans la fonction publique (selon le comité des rapports de la Cour des comptes – 2017). Le recrutement se fait toujours dans le cadre des statuts en vigueur de la fonction publique ce qui réduit la portée de la mise en pratique de ladite démarche.

En effet, le ministère a fait de sa GRH un facteur déterminant dans l'atteinte des objectifs organisationnels dans la mesure où il considère les RH comme un soutien clef de ses entités. Ainsi, le plan stratégique du METL (2017 – 2021) a mentionné quelques principes fondamentaux à respecter au sein ce Ministère pour la réussite de la planification stratégique avancée de ses ressources humaines, il s'agit entre autres de l'optimisation de dotation en effectif, de la gestion des compétences, du renforcement de l'engagement des collaborateurs, du management de la performance individuelle et collective, et de la conduite de l'organisation du Ministère à se transformer pour la rendre plus efficace et efficiente (***plan stratégique du METL 2017 – 2021***). La quatrième orientation de ce plan concerne les Ressources Humaines et la formation afin de réussir la modernisation du METLE. Dès lors, la DRH a développé un projet stratégique RH à l'horizon 2018-2021, qui vise entre autres à moderniser les outils et les méthodes de GRH ; à développer la E-GRH ; à renforcer les capacités des entités du Ministère en effectifs ; à développer les compétences de ses RH ; à planifier et exécuter les actions de formation continue et à améliorer son environnement de travail (La politique RH 2018-2021).

3.3. Ministère de l'énergie, des mines et de l'environnement

L'organisation du ministère de l'énergie, des mines et de l'environnement est fixée par le décret n°02.14.541. En effet, le ministère doit surmonter un défi majeur qui se manifeste dans le départ de ses agents à la retraite (Près d'un fonctionnaire sur deux partira à la retraite en 2020). Le ministère tente ainsi de maintenir durablement les compétences des agents nécessaires à la bonne marche de ses services et ce à travers l'actualisation du (REC) du Département de l'Energie et des Mines, déjà élaboré en 2005; et le renforcement de la culture managériale d'excellence adapté au secteur public.

En effet, le département de l'énergie et des mines avait élaboré son référentiel des emplois et des compétences dans le cadre du PARAP. Cet outil fera le lien entre les objectifs stratégiques du département et les compétences de ses fonctionnaires et donnera sa véritable dynamique à la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des compétences (GPEC) en permettant de cartographier les savoir-faire présents mais aussi de se projeter dans l'avenir en identifiant ceux qui devront être développés pour la réalisation des objectifs stratégiques du DEM. Ainsi, ce référentiel a fait l'objet d'une actualisation en 2014 à travers le marché n°04/2014, pour un montant de 3,3 MDH. L'objet dudit marché était de réaliser une étude pour l'actualisation du référentiel des emplois et des compétences et la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences au niveau du département[161].

Cette stratégie vise à permettre au département de l'Energie et des Mines d'être plus performant, de satisfaire les attentes des citoyens et des partenaires nationaux et internationaux ; et de valoriser le personnel et son épanouissement. Toutefois, et comme les autres départements ministériels, l'étude du comité des rapports de la Cour des comptes montre que c'est toujours la gestion classique du personnel qui prévaut. Ainsi, le Département ne dispose pas d'une estimation de ses besoins par rapport aux missions qui lui sont assignées, et le recrutement se fait toujours dans le cadre des statuts interministériels. Dès lors, la gestion des RH du département reste déconnectée des besoins réels et axée plutôt sur le remplacement des postes vacants. Ce constat confirme que le chantier de la GPEEC reste limité à la réalisation des études qui demeurent sans suite et sans impact sur l'organisation de l'Administration et sur la GRH en son sein (selon le comité des rapports de la Cour des comptes – 2017)

[161]Communiqué de presse (13/02/2019) : Assurer la pérennisation des compétences des ressources humaines pour accompagner l'évolution du secteur.

3.4. Ministère du tourisme

C'est le décret n°02.08.651 du 15 juin 2009 qui précise l'organisation et les missions du Ministère du Tourisme au Maroc. De son tour, le Ministère du Tourisme a élaboré son REC depuis 2010 afin de préparer le terrain pour la mise en place la GPEC. Ce référentiel prévoit trois grandes familles d'emploi, à savoir, un référentiel pilotage et management, un référentiel métier et un autre pour les fonctions support. L'objectif était de développer de nouveaux modes de gestion, qui mettraient l'accent sur une logique de métier plutôt qu'une logique statutaire.

En effet, la réalisation de la nouvelle approche de GRH est basée sur sept axes : La réorganisation du travail au sein des structures du ministère ; la mise en place d'un système de recrutement pertinent ;le développement de la mobilité fonctionnelle et géographique ; la planification d'un schéma directeur de formation ; l'instauration d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ; l'instauration d'itinéraires de carrière favorisant la promotion ; l'élaboration d'un système d'évaluation valorisant les compétences et les performances. La réussite de ces chantiers de modernisation de la GRH implique le développement du Référentiel des emplois et des compétences (REC)[162]

Le ministère de la Santé présente ainsi un terrain idéal pour cette démarche GPEC, en ce sens qu'il est éclaté entre différentes structures (près de 90% de ses effectifs sont répartis entre directions régionales, délégations préfectorales ou provinciales, réseau hospitalier et réseau de soins de santé de base), toutefois, lesdits référentiels (pilotage et management ; métier ; fonctions support) ne semblent pas être exploités dans la GRH dans la mesure où les recrutements continuent à être opérés dans le cadre des statuts de la fonction publique (selon le comité des rapports de la Cour des comptes – 2017)

3.5. Ministère de l'économie, des finances et de la réforme de l'administration (MEFRA)

La consultation des sites officiels et des rapports publiés par le Ministère de l'Economie et des finances nous permet de constater que le ministère accorde une priorité absolue et un intérêt stratégique à ses ressources humaines, grâce notamment à la formation et le perfectionnement continus. L'objectif étant d'améliorer l'organisation et optimiser ses processus, de définir une politique d'adaptation des RH aux besoins et compétences ; d'identifier les postes, les emplois, les métiers, une cartographie fine ; d'analyser les évolutions futures des activités, des postes et des effectifs ; de réduire les écarts entre les besoins

[162]Communiqué de presse Publiée dans Les ECO le 29 - 01 - 2010

prévisionnels en compétences et les ressources disponibles (stratégie) ; de définir un plan de formation ciblé ; de mettre en place un système de mobilité et de redéploiement ; d'établir un plan de recrutement prévisionnel et précis. L'expérience pilote au sein de la Direction des Affaires Administratives et Générales (DAAG) à travers don Projet GPEEC est une bonne illustration pour montrer l'intérêt accordé au capital humain par le MEFRA. Ce département est le premier qui a tenté l'application de la démarche GPEEC avant de la généraliser au niveau du ministère.

De même, et Pour une évolution vers un pilotage stratégique de la fonction RH, la Direction du Trésor et des Finances Extérieures (DTFE) s'est engagé dans la mise en place d'une démarche GPEC. En effet, l'année 2015 a été marquée par l'actualisation du (REC) de la DTFE suite à la publication dans le Bulletin Officiel, en septembre 2014, d'un arrêté du ministre de l'économie et des finances instituant une nouvelle organisation de la DTFE[163]. L'année 2015 a également connu le démarrage de l'exploitation du REC et ce, à l'occasion de l'appel à candidature aux postes de responsabilités vacants au sein de la Direction (Chefs de divisions). Les fiches de postes détaillées ont permis de mieux cibler les profils recherchés aux compétences particulières par rapport aux emplois et métiers qu'ils doivent exercer (Rapport d'activité 2015 – DTFE). La DTFE s'est davantage impliquée en 2016 dans les nouveaux chantiers découlant du Schéma Directeur des RH du MEF. Ainsi, au cours de l'année 2016 la DTFE a procédé à une nouvelle actualisation des fiches postes à la lumière des évolutions des métiers de la Direction dans le cadre de la mise en œuvre d'une GPEC (Rapport d'activité 2016 – DTFE ; publié en 2018).

Bref, étant pleinement conscient de l'importance du facteur humain. Les départements ministériels ont décliné et affiné leur stratégie de modernisation et de développement des RH en actions prioritaires articulées autour du recrutement, développement des compétences, promotion interne et action sociale, en vue de disposer de qualifications et compétences clés pour l'encadrement des différents secteurs. Nous constatons bien que cette orientation, en visant une GPEC, se fonde sur les travaux conduits pour disposer du référentiel des emplois et des compétences (REC). Elle s'est principalement traduite par l'engagement des départements ministériels dans l'amélioration des caractéristiques statistiques de leurs ressources humaines et partant leurs adaptations aux nouvelles missions des secteurs. Ainsi, les chantiers de

[163]Cette nouvelle organisation a été caractérisée par une restructuration profonde du pôle secteur financier à travers une organisation par domaines d'activités stratégiques et par la création de deux nouveaux services, à savoir : le service d'audit interne et le service de la convergence réglementaire avec l'UE

modernisation engagés placent la valorisation des ressources humaines au cœur du processus de développement et d'amélioration de leur productivité.

Nous voyons que ces mesures ont permis, d'ores et déjà aux ministères, de disposer d'un référentiel des emplois et des compétences (REC), qui constitue un instrument de taille, non seulement pour la mise en place d'une (GPEC), mais également pour le recrutement, le redéploiement, l'évaluation, la promotion ainsi que la formation. Cependant, nous avons également constaté que le comité des rapports de la Cour des comptes a conclu en 2017 que ce référentiel n'est pas pleinement exploité dans la GRH des différents départements étudiés dans la mesure où les recrutements continuent à être opérés dans le cadre des statuts de la fonction publique.

Synthèse N°12 : Synthèse de la troisième section du chapitre IV

Cette section a essayé de contextualiser la pratique de la GPEC dans le cas particulier des administrations publiques Marocaines → Tout d'abord, nous avons rappelé que le Maroc s'est engagé dans la modification des règles actuelles de GRH en les rendant moins normatives et dans la mise en place de la GPEC. Nous avons également énuméré les objectifs visés de l'instauration de la GPEC au sein de l'administration publique au niveau central et régional. Ainsi, et dans le cadre de la régionalisation avancée, la GRH au niveau territorial est amené à changer profondément, ce qui exigeraient une plus grande adaptation des fonctionnaires qui doivent agir par compétence. Nous avons également rappelé les différences des contextes dans lesquels s'inscrivent les organisations publiques et privées rendant difficile l'application de la GEPC dans les établissements publics, mais aussi les points communs qui rendent possible et nécessaire l'adoption de la GPEC par la sphère publique. De même, nous avons éclairé au passage quelques notions de base de la régionalisation avancée à savoir la gouvernance, la décentralisation et la déconcentration → Ensuite, nous avons examiné les politiques des ressources humaines dans l'Administration publique Marocaine en actualisant le diagnostic mené par le Comité des programmes et des rapports de la Cour des comptes. Dans ce cadre, il a été éclairé qu'au Maroc : Le concours demeure la voie unique pour accéder à l'emploi public + L'accès à des postes de responsabilité se fait par des appels à candidatures + L'AP Marocaine assurent une formation initiale et continue à ses fonctionnaires pour améliorer leurs compétences + le système de promotion est basé sur un quota annuel selon deux modes : examen d'aptitude professionnelle et le choix à l'ancienneté + Le SGFP permettent aux fonctionnaires de changer de situation durant leur vie administrative + la mobilité peut se réaliser selon plusieurs formules (mutation, réaffectation, détachement, mise à disposition). + La structure de la rémunération au Maroc comprend le traitement, les prestations familiales et toutes autres indemnités ou primes instituées par les textes réglementaires (Article N°26 du SGFP) + le salaire net moyen varie d'un département à l'autre (C'est le département de la justice qui enregistre le salaire moyen net le plus élevé). Aussi, nous avons présenté plusieurs critiques adressées à ces politiques de GRH par le comité des programmes et des rapports de la Cour des comptes (besoins définis approximativement, techniques de recrutement utilisés ne sont pas modernes, la titularisation des agents recrutés est quasi-automatique, formation déconnectée des besoins de l'Administration, gestion de la FC centralisée, L'avancement n'as pas d'impact sur le rémunération et sur la performance, système de promotion d'exception qui permet des avancements de masse sans distinction entre les fonctionnaires, système d'évaluation inefficace, système indiciaire complexe, Prédominance du volume des indemnités

par rapport au traitement de base, promotions sans rapport avec les parcours professionnels) = L'analyses prévisionnelle des emplois et des compétences permet d'asseoir une visibilité à moyen terme sur les besoins en recrutement de l'Administration dans son ensemble → Enfin, nous avons dédié un passage pour discuter la GPEC dans quelques départements ministériels Marocains (de la santé, de l'équipement, du transport et de la logistique, de l'énergie des mines et de l'environnement, du tourisme, et Ministère des finances). Ces ministères se sont lancés dans l'élaboration du REC - qui donnera sa véritable dynamique à la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des compétences (GPEC) - à travers le lancement de plusieurs marché (Marchés N°01/2010, n°04/2014, etc.). Toutefois, l'évaluation menée par le comité des rapports de la Cour des comptes (en 2017) a montré que ces marchés restent toujours en cours d'exécution et que la mise en œuvre de la GPEEC demeure encore au stade de la réflexion (à cause de la rigidité du système de carrière en vigueur dans la fonction publique).

En effet, d'après nos différentes recherches et lectures, nous avons constaté qu'il n'y a pas des rapports et études qui évaluent l'état d'avancement de la mise en œuvre de la pratique GPEC dans les ministères. Le seul rapport que nous avons trouvé a essayé de dresser un diagnostic avec un focus sur quelques départements ministériels, mais sans pour autant couvrir l'ensemble des départements, et sans recourir à des méthodes scientifiques permettant de tirer des conclusions fiables et tranchantes. De plus, le diagnostic mené doit subir une actualisation et une mise à jour constante pour veiller à la progression de la mise en application de ce chantier de modernisation. Notre étude vient donc à point puisqu'elle vise à contribuer à l'analyse de la mise en place de la démarche GPEC dans les administrations publiques Marocaines.

CONCLUSION

Ce chapitre a été conçu pour présenter le contexte dans lequel s'inscrit notre problématique. Nous nous sommes appuyés dans ce cadre sur de nombreux rapports et données publiés dans les sites officiels des ministères Marocains, et grâce à ces données secondaires, nous avons pu avoir une certaine réalité sur la mise en place de la pratique de la GPEC dans les départements ministériels Marocains. Ainsi, avec la constitution du 29 juillet 2011, les différentes réformes de l'administration publique ont trouvé un cadre juridique adéquat pour permettre au Maroc de faire face aux enjeux résultant des mutations de l'environnement international et des défis du développement économique et social. Ainsi, dans le temps où l'organisation territoriale du Royaume est devenue décentralisée et fondée sur une régionalisation avancée, l'enjeu global à surmonter est de répondre efficacement aux besoins de la société et de renforcer la qualité des services rendus par l'administration à son citoyen. Dans la mesure où le fonctionnaire est le catalyseur de la qualité des services publics, il a fait l'objet d'une attention particulière auprès les décideurs publics en tant qu'agent d'exécutions neutres séparées de tout intérêts politiques et chargés de missions concises et précises.

En effet, l'administration publique a connu, depuis l'indépendance des défaillances quant à son système de gestion traditionnelle. Ainsi, parmi les plus importantes faiblesses relevées : Une gestion routinière et un personnel pléthorique ; un mécanisme inefficace de répartition des emplois ; un système de rémunération opaque et inégalitaire ; un système de contrôle et d'évaluation inopérant ; un processus législatif lent ; une procédure complexe ; une proximité absente ; et un statut des fonctionnaires qui ne favorise pas le rendement et l'initiative. Afin de pallier ces dysfonctionnements, il était essentiel de repenser à un nouveau modèle susceptible de réconcilier la relation de l'administration publique avec le citoyen et d'entamer une série de réformes législatives.

Le (PARAP, 2003) appuyé, par la Commission Européenne, la BAD et la Banque Mondiale ; vise l'instauration d'un nouveau cadre budgétaire basé sur la gestion axée sur la performance, ainsi que l'introduction de l'approche par compétences au niveau de la gestion des ressources humaines. La troisième phase (PARAP III) qui couvre la période 2008-2009 vise le renforcement de la gestion des finances publiques ; le renforcement de l'efficacité de la GRH ; la maîtrise de la masse salariale et, la simplification des procédures et introduction de l'administration électronique. Bref, la modernisation remet à plat les modes opératoires classiques d'intervention des pouvoirs publics au Maroc et repositionne les ambitions de l'Etat en matière administrative. Elle implique de faire évoluer la qualité des services publics, de garantir l'égalité des chances dans l'accès à la fonction publique ; et d'assurer une bonne gestion de carrière via une gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC).

Certes, plusieurs efforts ont été déployées afin de réussir ce projet de modernisation. Cependant, les rapports qui se sont intéressés à l'évaluation des retombées des réformes mises en œuvre – notamment le rapport émis par la cour des comptes en 2017 – ont critiqué les politiques des RH en rigueur dans l'Administration publique Marocaine à plusieurs reprises, ainsi, selon leur aboutissement: les administrations publiques ne disposent pas d'une estimation des besoins réels en RH, leur GRH reste une gestion classique de personnel, leurs besoins en ressources humaines demeurent arrêtés de façon approximative, leur système d'évaluation ne permet pas de mesurer la performance de chaque fonctionnaire ni de distinguer les différents profils, et leur système de rémunération demeure lié quasi-exclusivement à l'ancienneté.

Les tentatives de plusieurs ministères dans le domaine de la GPEC ont été également critiqué. En effet, plusieurs ministères à l'instar - du ministère de l'équipement, du transport et de la logistique, du ministère de la santé, du ministère de l'énergie des mines et de l'environnement, et du Ministère des finances, - se sont lancés dans l'élaboration du REC pour

donner une véritable dynamique à la (GPEC). Toutefois, l'évaluation menée par le comité de la Cour des comptes (en 2017) a montré que ces chantiers restent toujours en cours d'exécution. Ainsi, les observations et conclusions relatées dans les différents rapports que nous avons consultés ont besoin d'être actualisées et complétées, en menant des enquêtes et des recherches scientifiques susceptibles de contribuer à l'analyse de la mise en œuvre réelle du chantier de la GPEC dans les administrations publiques Marocaines. De notre part, la méthodologie que nous avons adoptée, les responsables des ministères que nous avons interrogés ainsi que les différentes méthodes d'analyse que nous avons mobilisées seront élucidés dans le chapitre suivant.

CHAPITRE V : POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE ET MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

INTRODUCTION

Afin de contribuer aux connaissances existantes, et dans le but de se hisser à un niveau scientifique, une méthodologie appropriée doit être sélectionnée pour répondre à la question phare de la présente thèse. C'est d'ailleurs l'objectif ultime de ce cinquième chapitre. Ainsi, en se basant sur des considérations épistémologiques et ontologiques, ce chapitre discutera les stratégies méthodologiques adoptées. Il traitera également les procédures de collecte des données, les outils et critères d'analyse des données, la sélection des répondants et l'élaboration du questionnaire. Les techniques statistiques utilisées ainsi que le processus d'analyse des données à l'aide des logiciels (SPSS) et (N'VIVO) seront également présentés.

Du coup, dans ce chapitre, nous procéderons à détailler la méthodologie poursuivie pour mener cette recherche. En effet, il nous semble important de consacrer un chapitre à la présentation de la méthodologie poursuivie, même si, un premier aperçu a été consacré dans l'introduction. Ainsi, dans une première section, nous justifierons les choix épistémologiques et méthodologiques qui ont conditionné cette recherche. Une revue des paradigmes épistémologiques sera faite pour aboutir à un positionnement épistémologique positiviste qui qualifie ce travail, à la suite de quoi, nous préciserons notre choix de l'approche mixte. De ce fait, les choix méthodologiques seront présentés ainsi que la justification de l'étude de cas multiples comme posture de recherche**(I).** Par la suite, nous argumenterons notre stratégie de recherche quantitative incluant notamment la population visée et les différents outils et instrument de collecte des données mobilisées pour la réalisation de cette étude. Nous exposerons, dans une seconde section également les techniques statistiques déployées pour analyser les informations collectées **(II).** Dans une troisième section, nous présenterons notre démarche qualitative en insistant sur le caractère complémentaire / et non pas exploratoire de ladite démarche. Le guide d'entretien, le déroulement des entretiens semi-directifs ainsi que le mode d'administration seront également précisés **(III).**

I. POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE ET METHODOLOGIE

Afin d'ancrer notre recherche dans un paradigme scientifique et épistémologique adéquat ; il nous parait important de préciser les choix épistémologiques pour comprendre le processus de production des connaissances scientifiques, dans ce cadre, nous faisons le tour dans cette première section des différents paradigmes d'où découle notre positionnement. Cette réflexion épistémologique nous permettra de mener un choix adapté à notre problématique, et d'aboutir à un positionnement clair et qui va de pair avec un mode de raisonnement et une méthode de recherche adéquate.

1) Les courants et paradigmes scientifiques

Avant de nous positionner par rapport aux différents paradigmes épistémologiques. Il est nécessaire de rappeler le concept de l'épistémologie et ses sources d'inspiration. En effet, l'épistémologie peut se définir comme « *la discipline philosophique qui vise à établir les fondements de la science. En ce sens qu'elle cherche à caractériser la science afin d'estimer la valeur logique et cognitive des connaissances qu'elle produit pour décider si elles peuvent prétendre se rapprocher de l'idéal d'une connaissance certaine et authentiquement justifiée* » (Soler, 2000 ; repris par Thietart, 2014 ; cité par Zoungrana, 2017)

Ainsi, l'histoire met à notre disposition deux principaux courants à savoir le rationalisme et l'empirisme. Le premier met en avant le raisonnement analytique et la raison alors que le second met la lumière sur la vérification de la validité des conclusions scientifiques en faisant appel à l'expérimentation. Pour les auteurs du rationalisme (Platon, Kant ou Descartes), « *le cheminement scientifique devra partir de l'abstrait, des idées, des concepts (le général) pour aller, par un raisonnement déductif, vers des conclusions concrètes (le particulier) »*[164]. En revanche, les auteurs du courant empirisme (Aristote, Bacon, Locke, Mill) considèrent que « *la connaissance ne peut se construire dans l'abstraction seule et nécessite le passage par des expériences sensibles et singulières* ». Il s'agit de se baser sur « *la vérification dans un grand nombre de cas, au moyen de l'expérience et notamment de l'expérimentation, d'une hypothèse, approche qui permet, par l'induction, de passer de ces cas particuliers à une règle générale*» (Avenier & Gavard-Perret et al. 2012).

[164]Les mathématiques sont l'exemple classique d'une science rationnelle

Les chercheurs dans les sciences humaines et sociales se sont inscrits dans ces courants scientifiques (rationalisme ou empirisme) et ont adopté des paradigmes scientifiques[165].Dans ce cadre, deux paradigmes à évoquer ; naturel et artificiel. Le paradigme des sciences naturelles postule qu'«*une connaissance scientifique est une connaissance vérifiée au travers du recours à la méthode expérimentale* » (Avenier & Gavard-Perret, 2008, cité par Ben Arfi, 2014). L'objectif principal de la recherche dans ce paradigme est de révéler les relations causales, qui permettront d'expliquer les phénomènes naturels étudiés, et sur la base de constat empirique, le chercheur établit des lois générales. Ce paradigme s'est longtemps imposé comme le seul et unique modèle pour toute pratique scientifique. En conséquence, la déduction, la méthode expérimentale et les statistiques deviennent ainsi les gages d'une science évoluée. Toutefois, un autre paradigme scientifique alternatif à celui des sciences naturelles classiques prend de plus en plus l'importance. Il s'agit des sciences de l'artificiel. En effet, le paradigme des sciences de l'artificiel part de l'argument suivant : « *tous les éléments de notre environnement donnent des témoignages de l'artifice humain. Le monde dans lequel nous vivons peut davantage être considéré comme façonné par l'homme, c'est-à-dire « artificiel* », *que comme naturel* » (Avenier & Gavard-Perret, 2008, cité par Ben Arfi, 2014).

La spécialité joue un rôle dans cette divergence de positions : « *il est peut-être plus facile, en finance, de se placer dans un cadre épistémologique proche de celui des sciences naturelles. En revanche, dès que la dimension humaine, le contexte, les relations entre le chercheur et son sujet deviennent des éléments d'importance, le strict respect du paradigme des sciences de la Nature devient difficile, voire impossible*» (Avenier & Gavard-Perret et al. 2012). S'agissant des sciences de gestion. Il semble qu'au contraire des sciences naturelles, le paradigme des sciences de l'artificiel offre à la recherche en gestion un cadre de modélisation et de raisonnement ouvert favorisant la prise en compte effective de la complexité des organisations sociales dans l'élaboration de connaissances actionnables.

Cependant, et pour notre thèse, nous nous voyons positionnés pleinement dans le courant rationaliste avec un paradigme scientifique naturel, et ce pour plusieurs raisons. Dans notre thèse nous mettons en avant le raisonnement analytique et la raison. Nous avons déjà des écrits qui nous ont dotés des idées et des concepts à propos du sujet étudié, donc ce cadre général a éclairé notre cheminement scientifique qui commencera de l'abstrait vers des conclusions concrètes, à savoir, du général vers le particulier. Ce cheminement doit se faire bien

[165]Un paradigme scientifique est un système de croyances relatives à ce qu'est une science, à ce qu'elle étudie et à la manière dont elle l'étudie.

évidemment via un raisonnement déductif – que nous comptions détailler dans les lignes suivantes. En outre, pour tester et vérifier nos réponses anticipées, nous comptons s'appuyer de plusieurs outils statistiques afin de révéler les relations causales et de dégager des constats empiriques. De ce fait, notre paradigme scientifique ne pourra s'inscrire que dans le naturel, ce qui demeure largement assortie avec le courant rationaliste et le raisonnement déductif. Ce choix nous facilitera la justification de notre positionnement épistémologique qui sera détaillé dans les signes suivante.

2) Les paradigmes épistémologiques

Le choix du paradigme épistémologique est déterminant dans l'approche de l'objet de recherche. Un positionnement épistémologique implique des choix méthodologiques pour l'accès au réel, la collecte et l'analyse des données. En sciences de gestion, deux familles de paradigmes caractérisent la pensée épistémologique à savoir le positivisme, le constructivisme ou l'interprétativisme. Ces paradigmes constituent au sens de Kuhn (1983) autant de modèles, schémas intellectuels ou cadre de référence dans lesquels peuvent s'inscrire les chercheurs en sciences de gestion. Sur la base de ces paradigmes, le chercheur peut donc évaluer la scientificité de ses énoncés et conduire une réflexion épistémologique lui permettant d'asseoir la validité et la légitimité de son travail.

2.1. Le paradigme positiviste

Comme le souligne Le comte, dans une approche positiviste, « il y'a une réalité objective du monde observé », le monde et l'objet de recherche préexistent donc indépendamment du chercheur (Le compte, cité par Amari Cherif, 2008). Ainsi, dans le positivisme, le chemin de la connaissance se fait par la description, l'explication et la confirmation des lois qui régissent la réalité, à partir de l'observation et de l'expérience des faits sociaux (Perret & Séville, 2007, cité par Fana & Cindy. 2013). De ce fait, le processus poursuivi dans une recherche positiviste s'appuie sur l'élaboration d'un modèle théorique du phénomène, en formulant des hypothèses en principe déductives. L'objectif du chercheur étant de tester la validité du modèle ou de la théorie choisie au départ.

Pour les positivistes, la réalité possède une essence propre régie par la causalité et est indépendante du chercheur qui l'étudie (Popper, 1999). Le chercheur souhaite donc connaître cette réalité extérieure à lui. Il s'agit de cette indépendance qui permet aux positivistes de poser le principe d'objectivité selon lequel l'observation de l'objet extérieur par un sujet ne modifie

pas la nature de cet objet. Ainsi, la recherche est une interrogation objective de la connaissance produite à travers une démarche hypothético-déductive. Le travail du chercheur consiste alors à interroger des faits afin de découvrir les causalités sous-jacentes par la mise à l'épreuve d'hypothèses théoriques préalablement formulées. C'est exactement ce que nous comptons faire dans la présente thèse.

2.2. Le paradigme constructiviste et l'interprétativiste

Dans les paradigmes rivaux, interprétativisme et constructivisme[166], « *le chemin de la connaissance se construit en marchant* » (Glarserfeld, 1988, cité par Amari Cherif, 2008), de ce fait, les connaissances sont évolutives dans ce paradigme et le chemin de la connaissance se fait par la construction de la réalité.

Donc, par opposition aux positivistes, chez les constructivistes, la réalité n'est jamais indépendante de l'esprit de celui qui l'observe ou qui l'expérimente, et c'est la compréhension qui occupe un statut privilégié dans le chemin de la connaissance (Perret & Séville, 2007, cité par Fana. & Cindy. 2013). Plus précisément, pour les constructivistes, les interprétations se construisent grâce aux interactions entre acteurs, dans des contextes particuliers (Thiétart et al, 2003). En conséquence, les individus créent leur environnement par leurs pensées et leurs actions, guidés par leurs finalités. La connaissance ainsi produite sera alors subjective et contextuelle (Koenig, 1993).

> **En somme**, nous pouvons conclure que dans une recherche constructiviste, la réalité est subjective et dépendante du contexte et du chercheur. Ce dernier ambitionne à comprendre, et non à expliquer, comment les acteurs, dans leur contexte, construisent le sens qu'ils donnent à la réalité sociale. Ainsi, le processus de création de la connaissance passe par la compréhension du sens que les acteurs observés donnent à la réalité. Pour ce faire, le chercheur doit s'immerger dans le phénomène étudié et observer de près les acteurs pour pouvoir développer une compréhension de l'intérieur de la réalité sociale. Ce qui est loin de notre cas dans cette thèse. Par conséquent, notre recherche ne s'inscrit pas dans la tradition interprétative.

[166]La distinction entre constructivisme et interprétativisme n'est pas toujours clairement établie. Certains auteurs, distinguent l'interprétativisme comme paradigme à part, d'autres l'intègrent dans la galaxie constructiviste. Pour Perret et Séville (2007), l'interprétativisme et le constructivisme convergent sur le statut de la connaissance et la nature de la réalité mais ils divergent sur le chemin de la connaissance et les critères de validité des connaissances produites. Si ces paradigmes partagent, le fait que la réalité ne sera jamais indépendante de l'esprit du chercheur qui l'observe, mais ils différent au niveau du chemin emprunté par la connaissance pour expliquer la réalité.

3) Mode de raisonnement

Il existe deux processus permettant la construction de la connaissance : l'exploration et le test. Selon Charreire et Durieux (2007), l'exploration en management est la démarche par laquelle le chercheur a pour objectif la proposition de résultats théoriques novateurs, c'est-à-dire la création de nouvelles articulations théoriques entre les concepts et/ou l'intégration de nouveaux concepts dans un champ théorique donné. Tandis que le test se rapporte à la mise à l'épreuve de la réalité d'un ou des objets théoriques ou méthodologiques dans un but d'explication. La réflexion sur la démarche se situe donc à une phase charnière du processus de recherche ainsi que des choix finaux concernant le dispositif méthodologique. Du coup, l'exploration et renvoient à des débats épistémologiques car l'orientation vers l'un ou l'autre n'est pas neutre quant au positionnement de la recherche. Plus concrètement, explorer se réfère à une démarche de type inductive et/ou abductive alors que tester fait appel à une démarche de type déductive Ce débat nous pousse à nous interroger sur le type de raisonnement à adopter dans notre travail à savoir : déduction, induction ou abduction.

Le raisonnement déductif part d'une règle générale en théorie pour arriver à une conclusion particulière. Il consiste à poser une hypothèse, puis à collecter des données pour valider l'hypothèse, enfin à en déduire le degré de validation. Il se caractérise par le fait que, si les hypothèses formulées initialement sont vraies, alors la conclusion doit nécessairement être vraie (Charreire et Durieux, 2007). Ainsi, la déduction est donc le raisonnement qui fonde la démarche hypothético-déductive qui ambitionne à porter un jugement sur la pertinence de l'hypothèse initialement formulée.

De façon classique, on considère qu'un raisonnement déductif permet d'aller du général au particulier et donc d'appliquer sur quelques individus ou sur quelques cas une loi générale (Bergadàa et Nyeck, 1992). Ainsi, cette approche convient lorsque l'objectif de la recherche est exclusivement de confronter des hypothèses formulées, à partir de la littérature, au terrain empirique. En outre c'est une approche qui s'utilise pour des recherches quantitatives uniquement. Ce qui correspond parfaitement à notre travail. En effet, c'est vrai que dans le cadre de notre travail, nous voulons combiner les recherches quantitatives et qualitatives. Mais, la phase qualitative intervient dans notre travail pour améliorer et compléter les résultats obtenus dans la phase quantitative, et non pas pour explorer.

Pour l'induction, il s'agit d'une généralisation prenant appui sur un raisonnement par lequel on passe du particulier au général, des faits aux lois, des effets à la cause et des conséquences aux principes.

> **De ce fait,** le raisonnement inductif consiste à observer des phénomènes sur le terrain pour en formuler des hypothèses. Ce raisonnement part d'une situation spécifique pour arriver à formuler des hypothèses extrapolables à une autre situation. Cependant, cette approche ne rencontre plus beaucoup d'écho en sciences sociales, et n'a jamais démontré sa fécondité en sciences de gestion (Wacheux, 1996). Il est plutôt démontré que cette approche constitue souvent une phase préparatoire d'une démarche déductive (Evrard et al., 1993). Par conséquent, nous pensons qu'elle ne convient pas à notre recherche. Il en est de même pour le raisonnement abductif qui consiste à tirer des conjectures à partir de l'observation pour ensuite les tester et les discuter et dont l'objectif principal est de proposer de nouvelles conceptualisations théoriques (Charreire et Durieux, 2007).

4) Approche de recherche

Il existe deux principales approches de la recherche, à savoir l'approche quantitative et l'approche qualitative. La recherche quantitative représente une stratégie de recherche qui met l'accent sur la quantification dans la collecte et l'analyse des données; tandis que la recherche qualitative est une stratégie de recherche qui met l'accent sur les mots dans la collecte et l'analyse des données, au lieu de la quantification. En outre, une troisième approche qui combine à la fois des méthodes qualitatives et quantitatives dans la collecte et l'analyse des données est connue sous le nom de recherche sur les méthodes mixtes (Bryman 2012). Ainsi, chacune de ces approches peut être plus ou moins utile, cependant, et en plus des considérations théoriques, épistémologiques et ontologiques[167], le choix d'une méthode particulière dépend des objectifs de l'étude, de la disponibilité des ressources, de l'abondance des écrits, et du type de l'information que l'on souhaite collecter. Pour plus d'éclaircissements, nous discuterons tout d'abord la méthode quantitative **(4.1)** pour examiner ensuite la méthode qualitative **(4.2).**

[167]L'épistémologie aborde la question de la nature de la connaissance. Il explique le système de croyances du chercheur sur la nature des connaissances et les moyens d'acquérir des connaissances. Alors que la méthodologie identifie les processus ou procédures par lesquels les connaissances sont acquises. Une confusion persiste entre l'épistémologie et la méthodologie de la recherche. Si l'épistémologie « s'intéresse principalement aux questions suivantes : Qu'est-ce que la connaissance ? Comment est-elle élaborée ? Quelle est sa valeur ? », la méthodologie a pour objet « l'étude des méthodes permettant de constituer des connaissances » (Avenier &Gavard-Perret, 2008).

4.1. La méthode quantitative

L'approche quantitative est utilisée pour décrire la quantité de données ou d'informations (Kothari, 2011). Elle demeure utile pour les chercheurs utilisant des méthodes statistiques pour tester des hypothèses et implique une mesure stricte des objectifs (Riff, Lacy et Fico, 2014). Pour cette raison, l'approche de recherche quantitative a été utilisée dans notre recherche pour tester des hypothèses spécifiques et expliquer les relations entre les variables.

> **La recherche par enquête** est la méthode de recherche quantitative la plus appropriée car elle fournit une large couverture de l'éventail des situations et est un moyen rapide, économique et efficace de recueillir des informations (Easterby-Smith, Thorpe et Lowe, 1991;Zikmund, 2003). Ainsi, en réalisant l'enquête, nous serions en mesure de produire des descriptions quantitatives des populations de recherche avec des informations standardisées ; de recueillir des informations en posant des questions prédéfinies; et de généraliser l'information à la population en tant que fraction de l'échantillon (Pinsonneault et Kraemer, 1993). Donc, compte tenu de ces caractéristiques et des objectifs de cette recherche, la présente étude a utilisé l'approche quantitative qui a été jugée conforme aux buts et objectifs de cette étude.

4.2. La méthode qualitative

En science de gestion, les méthodes qualitatives ont une hypothèse philosophique et disciplinaire particulière, et sont les plus exploitées dans les recherches en GRH[168]. Elles fournissent de riches informations sur les problèmes (Boje, 2001; Prasad & Prasad, 2002) et sont applicables aux phénomènes liés à la qualité ou à la nature (Kothari, 2011). Ainsi, selon Maanen (1983), les méthodes qualitatives sont un éventail de techniques d'interprétation qui visent à décrire, décoder, traduire et d'une façon générale être en accord avec le sens du phénomène (Maanen, 1983, cité par Amari Cherif, 2008). Ces méthodes sont souvent qualifiées de compréhensive puisqu'elles cherchent à comprendre et expliquer le phénomène étudié. Du coup, les méthodes qualitatives ont la particularité d'observer et de simplifier les phénomènes complexes et contribuent à la génération de nouvelles théories ou de nouveaux concepts (Marshall et Rossman, 1989 ; Usunier, 1993 ; cité par Amari Cherif, 2008).

[168] 58% des thèses soutenues en GRH entre 2002 et 2003 relèvent de la méthodologie qualitative, 38% d'entre elles sont issues d'une combinaison qualitative et quantitative, et 4% sont purement quantitative. (Retour, 2005, cité par AMARI CHERIF, 2008)

Ainsi, la recherche qualitative est l'occasion pour le chercheur de se concentrer sur la complexité d'un phénomène dans son contexte réel. Il produit de nouvelles connaissances sur la façon dont les choses fonctionnent dans la vie réelle, pourquoi elles fonctionnent d'une manière particulière et comment elles peuvent être modifiées. La recherche qualitative place donc le chercheur dans le contexte de la recherche afin de bien comprendre le phénomène étudié et s'appuie sur différentes méthodes de collecte et d'analyse des données qui varient en fonction de leurs antécédents philosophiques, de leur orientation et de leurs techniques de recherche (Bryman 2012; Eriksson et Kovalainen 2008).Ces pratiques incluent: notes de terrain, interviews, conversations, photographies, enregistrements, mémos, analyse de contenu, histoires de vie ou biographies et observations. Ils aident à faire effectuer des études qualitatives tout en tentant d'interpréter les phénomènes selon les significations que les gens leur donnent.

Les chercheurs qualitatifs pensent que la réalité est conçue à partir de perceptions individuelles, à travers des expériences, connaissances et attentes antérieures. Cette méthode de recherche convient dans un contexte où l'étude cherche à décrire, expliquer et comprendre les problèmes, en répondant aux questions «pourquoi» et « comment». Par conséquent, étant donné les buts et objectifs de cette recherche, la présente étude a utilisé l'approche qualitative pour examiner les objectifs de l'étude.

Cependant, la méthodologie qualitative est choisie pour cette étude non pas pour explorer mais pour améliorer l'analyse à travers les points de vue des personnes interrogées. Ainsi, cette méthode nous fournira une excellente occasion de comprendre les difficultés d'instauration des nouvelles pratiques des RH dans les organisations du secteur public au Maroc. Notre deuxième méthode de collecte de données pour cette étude sera donc des entretiens semi-structurés façonnés par le guide d'entrevue que nous avions préparé précédemment (et que nous présenterons dans les lignes suivantes).Cela nous permettra de mettre en évidence les facteurs qui affectent négativement la mise en place de la GPEC dans le secteur public au Maroc; et comment ces influences négatives pourraient être réduites pour améliorer la performance des organisations du secteur public dans le pays[169].

[169]Cette recherche a suivi des processus normaux à toutes les étapes. Les personnes interrogées sont des cadres supérieurs et intermédiaires de leurs différentes organisations, qui ont été nommés et autorisés à parler au nom de leurs organisations. Pour ces raisons, les informations générées par ces organisations peuvent être utilisées pour expliquer le fonctionnement des organisations du secteur public au Maroc.

Ceci dit, l'approche méthodologique que nous avons adopté est mixte**,** en combinant le quantitatif et le qualitatif. Ces méthodes mixtes ont acquis récemment une large diffusion et un solide soutien dans plusieurs écrits, dans la mesure où elles fournissent un éventail illimité de techniques de collecte et d'analyse de données et permettent de clarifier davantage les objectifs des chercheurs (Bryman, 2006; Creswell, 2003; Pawson&Tilley, 1997; Tashakkori&Teddlie, 2010). De ce fait, la méthode mixte qui traduit l'utilisation combinée de méthodes quantitatives et qualitatives nous offre une option dynamique pour étendre la portée de l'étude et améliorer sa puissance analytique. Considérant ces raisons, cette étude s'est concentrée sur l'administration d'un questionnaire d'enquête aux employés administratifs de plusieurs départements ministériels, et a mené des entretiens semi-structurés avec la haute direction des ministères.

5) Typologie des recherches

Parmi les méthodologies employées dans la recherche en sciences de gestion, on trouve le recherche-intervention ; la recherche par étude de cas ; et la recherche action.

La recherche-intervention (Svall, 1977,1979) est une méthode interactive entre le chercheur et les acteurs sur le terrain à visée transformative. Il s'agit de co-construire avec les acteurs les modèles et les outils de gestion à partir d'un projet initial. L'intervention ne consiste pas uniquement à explorer un système pour mieux le comprendre, mais aussi à produire des connaissances opérationnelles qui permettent d'orienter un groupe d'acteurs dans un processus de changement (cité par Amari Cherif, 2008). Pour la recherche- action (Lewin, 1951), il l s'agit de préparer un groupe au changement, par un processus participatif. La particularité de la recherche action réside dans la visée transformative de l'objet de recherche qui est prononcée (cité par Amari Cherif, 2008).

S'agissant de la recherche par étude de cas (Yin, 1990,1994) qui se développe de plus en plus dans le domaine de la GRH, elle est adaptée à un cadre théorique clairement défini, et lorsque la question de recherche consiste à vérifier certaines hypothèses (Roussel et Igalens, 1998, cité par Amari Cherif, 2008). Pour notre cas, les départements ministériels sont choisis comme étude de cas pour cette recherche. Ces organisations ont le devoir de fournir une éducation de base, des services de santé, l'application des lois, la création et la mise en œuvre de politiques publiques, l'urbanisme, la sécurité, la protection des frontières, l'administration de la justice, etc. Leurs services sont importants dans le développement économique du pays. Ainsi, les études de cas peuvent être uniques ou multiples (Kumar 2008).

Du coup, l'application des nouvelles pratiques des RH peut varier selon le corps auquel appartient un fonctionnaire, du fait que chaque corps pouvant prévoir des instructions ou des décrets spécifiques pour gérer les recrutements et les carrières. C'est la raison pour laquelle nous avons décidé de diversifier notre champ d'intervention et de travailler sur une étude de cas multiple.

6) Choix de notre positionnement et approche méthodologique

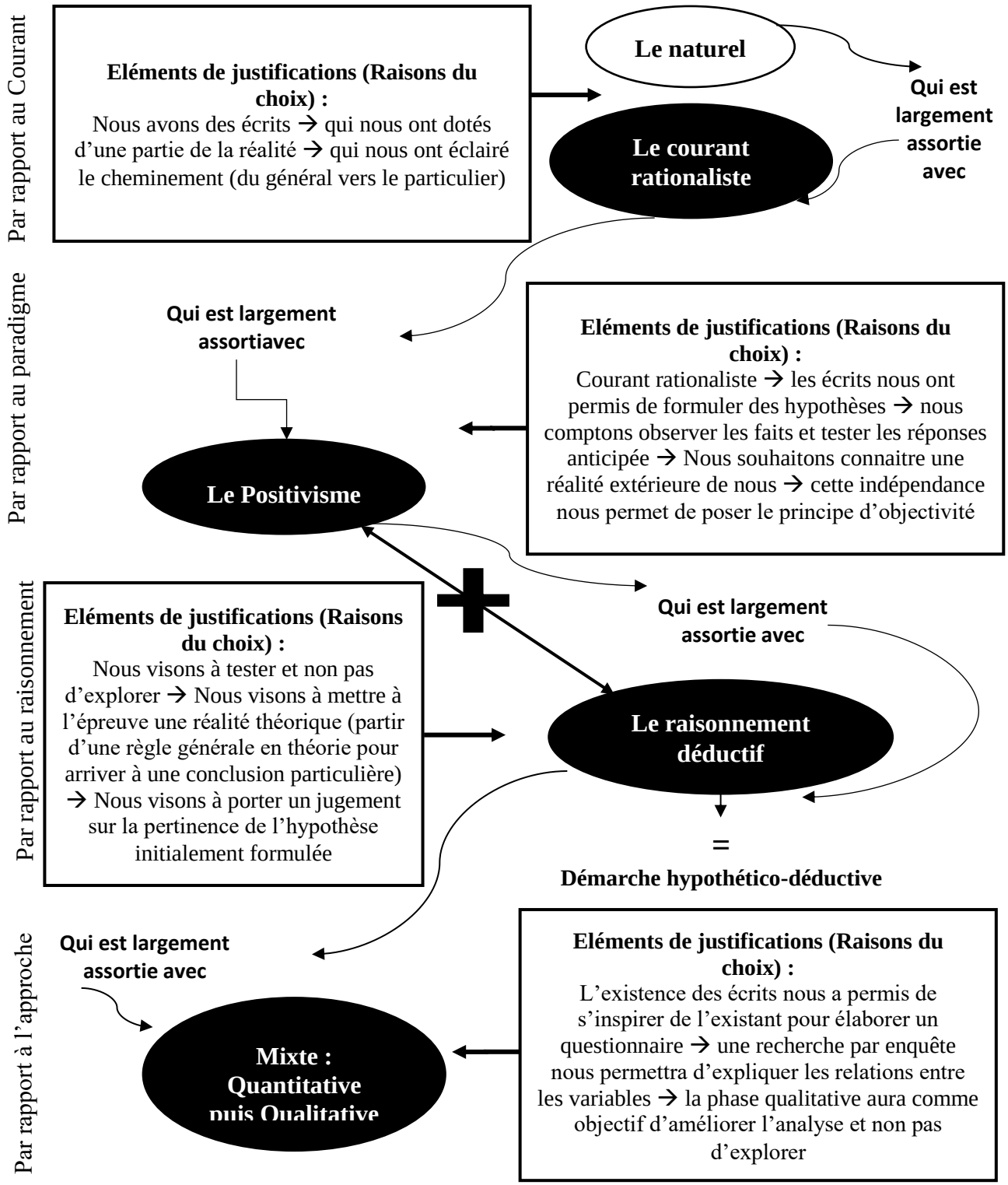
Notre thèse s'est inspirée des quelques travaux réalisés (Présentés dans la première partie) lors du choix du positionnement épistémologique ainsi que de l'approche méthodologique, mais aussi de plusieurs autres facteurs comme nous l'avons bien détaillé ci-dessus (disponibilité des données, abondance des écrits, etc.). Ainsi, suite à ces facteurs précités, nous estimons qu'un paradigme positiviste convient à la démarche quantitative que nous avons adopté dans un premier temps afin d'évaluer les pratiques des ressources humaines dans les administrations publiques. La phase qualitative sera ensuite adoptée pour améliorer l'analyse et avoir des réponses plus étendues. Nous avons donc formulé des hypothèses de recherche à partir de la littérature. Il s'agit en effet d'apporter, de la manière la plus objective possible, un nouvel éclairage sur les pratiques des RH dans les administrations publiques, et évaluer l'application réelle de la GPEC dans ces administrations. Pour cela, nous pensons que le positionnement positiviste apparaît comme le plus adapté à notre problématique.

Plus précisément, ce positionnement convient à notre recherche pour les raisons suivantes : Notre cadre d'analyse théorique met en évidence plusieurs dimensions des pratiques des RH qui s'offrent aux entreprises privées et aux organisations publiques. Donc, la problématique de notre travail nous amène à apporter une contribution supplémentaire aux écrits. Aussi, c'est vrai que la littérature se focalise assez particulièrement sur les entreprises du secteur privé, mais, elle se focalise également sur celles du secteur public, donc, la littérature et les écrits qui existent nous permettent de formuler des hypothèses et des réponses anticipées. La littérature nous a semblé largement suffisante pour formuler les hypothèses. Si non, l'insuffisance des écrits nous exigera de s'orienter vers le terrain pour affiner les hypothèses de recherche. Cependant, pour notre cas, les connaissances théoriques combinées avec le contexte de l'étude nous ont permis d'avancer des hypothèses pertinentes

En effet, le chercheur positiviste considère la réalité comme une donnée contrairement au chercheur constructiviste qui construit son propre objet de connaissance. C'est vrai que la posture constructiviste accroît l'implication du chercheur suite à une forte interaction entre le

chercheur et son objet de recherche. Cependant, cette situation ne se colle pas avec notre travail. A la suite de quoi, nous avons fait le choix d'appréhender notre objet de recherche en ayant une posture positiviste avec un raisonnement déductif

Schéma N° 15 : positionnement épistémologique et méthodologie de la thèse



Source : Conçu par l'auteur

De manière synthétique, l'architecture de notre recherche s'articule en cinq étapes : l'analyse de la littérature, la définition de la problématique, la formulation des hypothèses, la validation empirique par un questionnaire, l'amélioration des résultats par les entretiens. Au départ, notre démarche consiste à comprendre l'application des nouvelles pratiques des ressources humaines en se référant aux connaissances théoriques existantes. Après une large revue de littérature, il s'est avéré qu'il y a largement des écrits dans ce domaine. Ce constat nous a amené à prendre la décision de se diriger directement vers le terrain et de réaliser notre enquête dans le cadre d'une phase quantitative. L'intervention du cadre qualitatif visait l'amélioration des résultats obtenus dans le cadre quantitatif. Le tableau ci-dessous visualise les principales caractéristiques de notre recherche.

Tableau N° 37 : Caractéristiques phares de la recherche

Type de recherche	Etude de cas multiple
Posture épistémologique	Positiviste
Approche méthodologique	Explicative Puis compréhensive
Le travail empirique	Tester la relation entre les variables
Mode de raisonnement	Déductif
Nature de la recherche	Mixte (Quantitative puis qualitative)

Source : Conçu par l'auteur

Du coup, une méthode de recherche mixte a été utilisée dans la présente étude. Elle a été réalisée en interviewant des cadres supérieurs et intermédiaires de certaines organisations du secteur public au Maroc (étude de cas multiples), en utilisant les techniques d'enquête et d'entrevue semi-structurée comme méthode de collecte de données empiriques.

Synthèse N°13 : Synthèse de la première section du chapitre V

Les sciences de gestion, la question épistémologique revêt une importance capitale puisque le débat sur la « scientificité » de ces sciences est encore ouvert. Dans cette section, nous avons étudié les paradigmes épistémologiques dans lesquelles peut s'inscrire une recherche en sciences de gestion à savoir le positivisme, le constructivisme et l'interprétativisme et les modes de raisonnement à adopter à savoir la déduction, l'induction et l'abduction. Nous avons également étudié les méthodologies à adopter (quantitatives et qualitatives). Après l'exposé des différents paradigmes et méthodes, nous avons justifié nos choix épistémologiques et méthodologiques. Ainsi, pour notre thèse : →nous nous voyons positionnés dans le courant rationaliste avec un paradigme scientifique naturel (À la suite du cadre généralde notre étude qui a éclairé notre cheminement scientifique qui commencera du général vers le particulier)→Positionnement positiviste avec un raisonnement déductif (il y a des écrits, notre recherche apportera une contribution supplémentaire aux écrits disponibles, la littérature et les écrits qui existent nous permettent de formuler des hypothèses pour les tester) →Approche mixte :Enquête par questionnaire (approche quantitative) afin d'évaluer les pratiques des ressources humaines dans les administrations publiques et évaluer l'application réelle de la GPEC dans ces administrations; poursuivie *par des entretiens semi-directif (approche qualitatif). La phase qualitative interviendra pour compléter et améliorer l'analyse et non pas pour explorer. →Etude de cas multiples : les départements ministériels sont choisis comme étude de cas pour cette recherche. Plusieurs cas seront pris en considération afin de diversifier notre champ d'intervention.*

Rappelant que la question principale soulevée dans la présente thèse est l'évaluation la mise en œuvre réelle de la démarche GPEC dans les administrations publiques. Dès lors, l'approche quantitative permettra de nous doter des réponses nécessaires à cette question. Il s'agit d'adopter une démarche soigneuse et bien appropriée qui sera détaillée dans la section suivante.

II. METHODE QUANTITATIVE ET FORMULATION DES HYPOTHESES.

Dans la section précédente, on s'est accordé sur l'adoption de l'approche mixte comme méthode de recherche. Il sera question dans la présente section de détailler notre approche quantitative. Tout d'abord, nous décrirons notre champ de l'étude, population ciblée et source des données. Ensuite, nous présenterons notre enquête par questionnaire et la construction de la base de données.

1) Champs de l'étude et population ciblée

En effet, et d'après nos différentes lectures, force est de constater que les recherches en sciences de gestion portent le plus souvent sur les entreprises du secteur privé qui forment un terrain d'investigation souvent privilégié par les chercheurs. L'un des facteurs explicatifs avancés dans la littérature se justifie par le fait qu'il est plus facile de disposer d'informations sur ce secteur que sur les organisations du secteur public. De notre part, et comme nous l'évoquions au début de ce document, nous avions fait le choix de nous limiter au secteur public. En fait, le secteur public couvre un paysage hétérogène composé d'un ensemble des organisations. De ce fait, la population de notre étude comprenait des employés travaillant dans l'administration de quelques départements ministériels Marocain. Il nous semble donc nécessaire de présenter brièvement les établissements ciblés et la méthode que nous avons déployé pour sélectionner nos répondants.

1.1. Échantillonnage boule de neige

Vu les difficultés d'accéder à quelques administrations publiques, et dans l'impossibilité de constituer une liste exhaustive des fonctionnaires travaillant dans lesdits administrations. Nous avons diffusé notre questionnaire d'enquête (qui sera détaillé dans les lignes suivantes) à des responsables appartenant à plusieurs départements ministériels, et on a demandé aux répondants qui nous ont manifesté leurs intérêts d'être interrogé de diffuser le questionnaire à

d'autres répondants. Nous avons ainsi mobilisé la méthode de la boule de neige « SNOW-BALL » comme alternative aux méthodes d'échantillonnage classique.

En effet, la méthode de boule de neige est très répandue dans les recherches anglo-saxonnes mais rarement utilisée dans la littérature francophone (Snijders, 1992, cité par Sylvain Guyot, 2009).Il s'agit d'une méthode d'échantillonnage non-probabiliste qui est utilisée lorsqu'il n'est pas possible de constituer une liste exhaustive (base de sondage) de toutes les unités du sondage. Elle est une méthode dont l'échantillon est composé d'individus recommandés par des personnes déjà enquêtées (Bahouayila, 2015).

Ainsi, c'est vrai que la méthode de la boule de neige que nous avons mobilisée nous n'a pas permis d'obtenir un échantillon représentatif, cependant, elle nous a pour atteindre des populations très particulières et pour pénétrer des milieux fermés. Elle nous a permis de demander à des acteurs de désigner d'autres personnes qui pourraient participer à la recherche, et ainsi de suite (Mayer, 2000). Du coup, cette manière de procéder nous a permis de questionner de nombreux acteurs appartenant à plusieurs départements ministériels.

1.2. Départements ministériels engagés dans l'étude

L'étude a été conduite avec les fonctionnaires de plusieurs départements ministériels Marocains. Pratiquement, et à défaut des données récentes disponibles relatives à l'état d'avancement de la mise en œuvre du chantier de la GPEC dans les administrations publiques, et dans le but d'atteindre les objectifs fixés, nous avons réalisé une enquête auprès des ministères suivants afin de collecter des données primaires en la matière.

Tableau N° 38 : départements ministériels ayant participé à l'enquête

Départements ministériels	*Nombre de répondant*
Ministre de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration • *Administration de la douane et des impôts indirectes* • *La Direction Générale des Impôts*	*43=33%*
Ministère de l'énergie, des mines et de l'environnement • *Département de l'eau* • *Départements de l'énergie et des mines*	17=13%
Ministère de la jeunesse et des sports	*9=7%*
Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Formation des cadres.	*35=27%*
Ministère de l'intérieur	*26=20%*
Total	***130=100%***

Source : conçu par l'auteur

Le tableau ci-dessus, récapitule les départements ministériels ayant répondu favorablement à notre demande. Grâce à la méthode de la boule de neige explicitée ci-dessus,

un nombre de 130 sujets a été collectés. Ce sont les répondants qui travaillent à l'administration de la douane et des impôts indirectes ainsi qu'à la direction générale des impôts qui ont répondu le plus à notre appel avec un cumul de 43 sujets. En fait, l'étude avait prévu d'interroger plus que 200 sujets. Toutefois, nous n'avons pas pu atteindre un échantillon assez large à la suite au manque de coopération d'une bonne partie de répondants potentiels. Du coup, le nombre des candidats réellement interrogés et ayant répondu nettement au questionnaire est 130 sujets.

S'agissant du choix des répondants, la procédure de la boule de neige a été appliquée au niveau de chaque département. Une fois faire, nous avons entamé la phase de la collecte des données proprement dite en 2019 et ce, en mobilisant divers modes d'administration en fonction des préférences et exigences des répondants (par téléphone, en ligne, et face à face). Chaque enquêté a été prévenu au préalable, afin de lui expliquer les points importants pour la bonne marche de l'enquête, lui sensibiliser au projet, et lui assurer les aspects éthiques (questions d'anonymat). En détail, la passation a été effectuée face à face avec 15 sujets, 6 sujets ont été contactés via téléphone et le reste par un questionnaire auto-administré (109 sujets). Notant que pour ces questionnaires auto-administrés, nous nous sommes servis du Google drive, le formulaire a été dûment rédigé, et les réponses se sont retournés sous forme d'un tableau (SHEETS). Ce qui nous a permis de construire une base de données étendue et susceptible de subir des traitements statistiques[170].

En effet, et afin de répondre à l'objectif de recherche, des données ont été recueillies à l'aide d'un questionnaire. La confidentialité des participants a été assurée et aucun nom ni signature n'était requis sur le questionnaire. Une copie d'une lettre demandant l'autorisation d'accès a été envoyée aux établissements concernés, expliquant les objectifs de l'étude et encourageant leur coopération dans la recherche en remplissant le questionnaire.

Une fois la cible de la recherche identifiée, se pose alors la question de savoir comment faire concrètement pour obtenir des informations sur la pratique de la GPEC dans les administrations publiques. En plus de la documentation théorique disponible sur la question des nouvelles pratiques des ressources humaines, nous avions jugé important d'avoir des données primaires nous permettons d'apporter une contribution aux études existantes. Comme nous l'avons souligné ci-dessus, l'étude était basée sur une méthodologie mixte utilisant des

[170]D'après nos expériences, les entretiens menés face à face nous ont permis de gommer les erreurs du questionnaire, de mieux expliquer ou reposer quelques questions à l'interrogé, et de signaler à l'interrogé si jamais ce dernier nous a donné des réponses contradictoires. Cependant, les questionnaires auto-administrés ont été privilégiés par les sujets, peut être par ce qu'il renforce chez le répondant le sentiment d'anonymat de l'information transmise et lui permet de répondre au moment qu'il juge adéquat. Cependant, cette modalité de passation risque d'avoir des réponses inadéquates.

recherches par enquête et des entretiens semi-structurés. Avant de détailler la procédure de notre démarche qualitative, l'enquête ainsi que les outils qui nous ont permis de construire notre base de données seront détaillées dans la sous-section suivante.

2) Enquête par questionnaire et construction de la base de données

Dans l'objectif de construire une base de données, l'enquête – menée par nos propres soins – s'est déroulé en différentes phases dont les principales sont la conception de l'outil de collecte de données (soit le questionnaire), test et la collecte proprement dite.

2.1. Questionnaire

La mise au point du questionnaire s'est déroulée en 2014 et a suivi une démarche très soignée. En effet, à travers notre lecture d'une masse de travaux scientifiques menés dans divers contexte (Cf. Méta-synthèse), et à partir des variables prédéfinies permettant de décrire les pratiques de la GRH dans la fonction publique (Cf. chapitre 4), nous avons pu lister les différents éléments ayant une relation avec les nouvelles pratiques de la GRH que nous avons transformé sous forme de questions. Ensuite, cette première version a subi une correction après un pré-test.

Nous avons testé la première version du questionnaire en le soumettant à quelques individus afin d'évaluer la qualité, la faisabilité, la compréhension du questionnaire auprès des personnes interrogées. Pratiquement, un test auprès de dix interrogés nous a permis de développer le questionnaire en clarifiant quelques questions ayant été jugées ambiguës, et en réduisant la taille du questionnaire jugée longue. Les feedbacks des testeurs nous a permis d'apporter des éléments de correction au questionnaire pour le rendre plus intelligible : Des questions à choix unique ont été transformées en des questions à choix multiples ; des questions avec choix unique ou multiple ont été devenus ouvertes (type chaîne) ; plusieurs confusions ont été éclairées davantage ; de nombreux outils qui n'ont pas été compris par quelques répondants ont été simplifiés, etc.

Bref, notre objectif était d'augmenter la compliance de l'enquête et de présenter fidèlement une réalité. Nous beaucoup œuvré afin d'avoir des réponses fiables, cohérentes et interprétables. Aussi, nous avons œuvré pour que les questions soient compréhensives afin de ne pas mettre en péril l'enquêté. De ce fait, les questions ont été formulé de manière simple en évitant les abréviations et les mots à double sens.

Ainsi, grâce aux commentaires issus du pré-test, nous avons rédigé définitivement le questionnaire qui a été soumis aux enquêté (Cf. questionnaire en Annexe). Nous tenons sons à présenter la version finale du questionnaire après toute correction.

A titre de rappel, nous avions pour objectif à travers cette enquête de tenter d'évaluer, de la part des cadres questionnés, les pratiques des RH au sein des organisations publiques et sur la mise en application des outils de la GPEC au sein de ces organisations. Ainsi, Le questionnaire traitera cinq aspects à savoir :

1) Informations générales qui reflètent les caractéristiques socioéconomiques des répondants (Age, sexe, Etat-civil, etc.). **Q.1 – Q.7.**
2) Précisions qui le positionnement du département ministériel face à la GPEC**Q.8 – Q1.3.**
3) Données qui informent sur les pratiques de la GRH dans les départements ministériels et qui nous informerons sur la mise en œuvre de la GPEC **(**Communication ; Recrutement et intégration ; Formation ; Compétences et évaluation ; Mobilité et gestion des carrières ; et Conditions de travail) **Q.14 – Q51.**
4) Etat d'avancement de la mise en œuvre de la pratique GPEC. **Q.52**
5) Impact de la GPEC**Q.53– Q.55.**

Le premier axe de notre questionnaire concerne l'identité détaillée du répondant. Il s'agit de recueillir des informations sur le département ministériel dans lequel le répondant travaille, l'âge du répondant, son grade, son ancienneté, sa catégorie socio-professionnelle, et son niveau d'études. Ceci dans le but de nous renseigner sur les caractéristiques socio-économiques du répondant.

2.2. Caractéristiques socio-économiques des répondants

D'après nos différentes lectures, les questions socio-économiques donnent des renseignements précieux sur le profil des répondants. Nous avons donc placer ces questions au début du questionnaire afin de mieux cerner le profil des répondants. Dans ce sens, **7 questions** ont été posées dans cette rubrique, il s'agit des déterminants suivants : ***Age ; Sexe ; département ministériel dans lequel le répondant travaille ; grade ; catégorie socioprofessionnelle ; ancienneté ; et niveau d'études.*** De ces questions, plusieurs conclusions peuvent être tirées : Prévision d'un départ massive des fonctionnaires ; stabilité d'emploi ; adéquation entre la catégorie socio-professionnelle et le niveau d'études ; etc. Ainsi, le croisement de ces questions nous éclairera sur certains aspects de gestion des carrières au niveau des départements ministériels.

2.3. Positionnement du département ministériel face à la GPEC

L'objectif principale de ce second axe est de savoir si le département ministériel dans lequel travaille le répondant s'est impliquée dans les nouveaux chantiers des RH à l'instar de la GPEC. Pour faire, **6 questions** ont été posées aux répondants : ***l'organisation disposent-elle d'un service dédié à la GPEC ? l'organisation est-elle engagée de mettre en place une démarche GPEC ? l'organisation a-elle mis en place des outils de GPEC ? les principaux outils GPEC mobilisés ? et l'organisation bénéficie-t-elle d'une aide financière extérieure ayant un rapport avec la mise en place de la GPEC ?*** une autre question ouverte a été également posée pour les organisations qui n'ont mis en place aucun outil de GPEC pour s'informer sur ***les raisons de la non-disposition de ces outils en dépit de leur intérêt et engagement.***

2.4. Mise en œuvre de la GPEC

D'après les enseignements théoriques et nos différentes cultures, il nous a s'avéré que la décision d'engager une GPEC se forge en plusieurs étapes. D'abord, à partir de la définition de la stratégie globale de l'établissement et de la conviction d'une nécessaire cohérence de la démarche GPEC avec ladite stratégie, une large communication s'impose auprès des différents collaborateurs. Aussi, l'introduction de la GPEC se fait par pallier et non pas en global, ce qui se traduit par la préparation de quelques outils opérationnels. Du coup, la mise en œuvre du plan de GRH dans une optique de GPEC implique plusieurs volets (Recrutement, formation, promotion, carrière, etc.). Raison pour laquelle plusieurs questions ont été posées pour chaque volet.

En effet, grâce à des référentiels des postes, des emplois, des compétences et des employés, qui sont saisis dans des supports informatiques, que les décisions de recrutement, mobilité, formation et évaluation pourront être prise par la DRH. Les compétences permettent d'atteindre les standards de production des postes de travail en quantité et en qualité. La gestion de ces compétences est contrôlée par des entretiens annuels d'évaluation, ce qui entraîne des notations, des décisions de formation continue, ou des décisions de carrières. Ainsi, une organisation peut acquérir les compétences en les important (recrutement interne et externe), ou en les développant (formation continue). Aussi, une organisation doit préserver les compétences via des promotions, la fonction continue, et la gestion des carrières. Ce descriptif récapitule la GRH dans le quotidien, nous avons inséré des questions liées à chacune de ces pratiques pour les lier ensuite avec le chantier de la GPEC.

Ainsi, en s'inspirant du « GUIDE METHODOLOGIQUE DE SUPPORT A LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET COMPETENCES », des questions ont été posées pour chacun des volets suivants.

*** Communication & implication** : Une stratégie dynamique de communication constitue un facteur de succès pour toute réforme envisagée. Ainsi, la communication interne dans la démarche GPEC est capitale- à tous les niveaux de l'organisation. Il faudra expliquer concrètement aux collaborateurs (cadres, salariés, etc.) la perspective et la justification des changements. Afin de mieux mobiliser les ressources humaines et de garantir leur efficacité au sein de chaque département, il s'avère indispensable d'informer le personnel d'une part de la stratégie globale adoptée et, d'autre part, des aspects relatifs à leurs attributions et les perspectives de carrière. Dans ce sens, des questions principales nous sont parues indispensables pour connaitre si l'administration communique de façon efficace avec ses collaborateurs. Pour évaluer cette pratique,**10 questions** ont été posées : ***communication de la stratégie globale de l'établissement*** ; ***principaux outils de communication ; communication de la pratique de la GPEC ; implication dans le projet GPEC ; communication des opportunités de la carrière professionnelle ; communication et relation avec le supérieur hiérarchique ; intérêt porté aux propositions des cadres ; respect et estime des cadres ; relation avec le groupe ; et informations sur le profil des autres employés***.

En effet, puisque la première étape du cycle de la GPEC est de fixer des objectifs en lien avec la démarche stratégique de l'organisation. La première question posée dans cette rubrique est celle de la communication de la stratégie globale qui se veut comme objectif de savoir si les collaborateurs sont informés de cette stratégie. Nous souhaitons savoir à travers cette question si le département accorde une grande importance à l'implication de l'ensemble des collaborateurs dans l'assimilation des orientations stratégiques adoptées ou non. Ensuite, nous avons posé une question sur les moyens utilisés par l'établissement pour assurer une large diffusion de l'information. Aussi, une question a été posé pour se renseigner sur l'implication des collaborateurs dans le projet GPEC et sur leur opportunité de la carrière professionnelle, à travers ces questions, nous serons en mesure de savoir si les collaborateurs sont assez informés des nouvelles réformes et des changements y afférents, et sur leurs perspectives de carrière. S'agissant de la relation avec le supérieur, nous avons voulu savoir s'il existe au sein de l'établissement un dialogue permanent entre le top management et les fonctionnaires et une réelle concertation avec les différents collaborateurs. Aussi, nous avons voulu évaluer le niveau d'écoute du supérieur hiérarchique, sa capacité à mettre en valeur les propositions de ses

subordonnées, et le taux d'engagement de ces derniers dans la réussite du chantier de la GPEC. Dans ce sens, des questions ayant un rapport avec le respect et l'estime de l'entourage ont été également posées, dans la mesure où, grâce à l'estime et au respect, l'environnement social devient plus favorable et l'engagement dans les nouvelles réformes devient plus fort. Le travail en équipe demeure également une question très importante puisqu'il permet de développer les compétences des collaborateurs les moins expérimentés. Ainsi, devant de défi de réussir la pratique de la GPEC, le partage des expériences nous paraît constituer une source d'émulation positive pour les pratiques en ressources humaines. Enfin, nous avons inséré une question pour savoir si les cadres sont informés sur le profil des autres employés pour déterminer s'il est au courant des compétences à améliorer et des aptitudes réelles des collaborateurs.

*** Recrutement et intégration** : Pour combler un déficit de personnel, le plan d'action sera de procéder au recrutement (interne ou externe). En effet, grâce à des référentiels des postes, des emplois, des compétences et des employés, qui sont saisis dans des supports informatiques, que le recensement de l'existant pourra avoir lieu (c'est d'ailleurs la première phase proposée par la démarche GPEC, est de recenser l'existant par les référentiels d'effectifs, d'emplois et de compétences). Ces référentiels serviront à analyser les postes de travail, les emplois ; les compétences disponibles ; à prévoir les besoins en effectifs, pour enfin planifier le recrutement. Il y a donc lieu de questionner : ***l'Information sur les besoins en matière de personnel ? l'information sur l'emploi occupé et le statut conféré lors de recrutement ? l'Accompagnement lors de la prise de service ? la Nature et forme d'accompagnement ? Outils de GPEC mobilisés dans le volet « recrutement et intégration » ?***Ces **5 questions** se veulent comme objectif d'analyser le système de recrutement et d'intégration et de connaitre si les fonctionnaires sont informés sur les besoins du département ministériel en personnels, et s'ils avaient ; une fois recrutés, pris connaissance du poste, de l'affectation et des conditions du travail qui les attendent. Aussi, nous avons voulu savoir s'il existe un accompagnement des nouvelles recrues ainsi que les formes d'accompagnement. Enfin, nous avons aimé de poser une question sur les outils de recrutement et intégration habituellement utilisés par l'établissement.

*** Formation** : Pour mieux connaître les mesures entreprises par le département pour la formation de ses fonctionnaires, **6 questions** ont été posées : ***si le fonctionnaire a bénéficié d'une formation au sein de département ? l'impact de cette formation sur la mise en pratique de l'activité professionnelle ? si le fonctionnaire a bénéficié d'une formation qualifiante ? l'impact de cette formation sur l'amélioration de sa situation ? si le fonctionnaire manifeste***

un intérêt pour une formation, bénéficie-t-il du support de la hiérarchie ? et les principaux outils de formation mobilisés ? En effet, les premières questions permettent de savoir si les collaborateurs ont poursuivi une formation professionnelle et l'impact des formations pourvues sur l'amélioration de la compétence des collaborateurs formés. Le but est d'évaluer si le département offre à ses collaborateurs des formations continues bien ciblées qui permettent d'améliorer les compétences des fonctionnaires dans l'exercice de leurs tâches quotidiennes. Cela pour la formation de courte durée ; pour celle de longue durée, la question de la formation qualifiante a été posée pour savoir si le département encourage la poursuite de ces formations couronnées d'un diplôme ou non, et l'impact de ces formations sur la situation administrative du fonctionnaire. Ensuite, nous avons demandé aux collaborateurs de nous informer sur l'attitude de son supérieur hiérarchique au cas où il manifeste un intérêt vis-à-vis d'une formation complémentaire. Le but est de voir si la hiérarchie soutient la poursuite des études par leurs subordonnées ou non. Enfin, nous avons aimé de poser une question sur les outils de formation habituellement utilisés par l'établissement

*** Compétences et évaluation** : L'instauration de la GPEC au niveau des départements ministériels nécessite au préalable la mise en œuvre des REC et leur opérationnalisation via le déploiement d'une approche par compétence dont la pièce angulaire est le système d'évaluation. Ce volet se veut comme objectif de donner un éclairage sur les pratiques en termes de gestion des compétences pour savoir si le département ministériel s'est investi dans cette approche et si cette dernière aboutit à l'amélioration des pratiques de gestion des RH et la mise en œuvre de plans stratégiques de GRH. Afin d'y parvenir, nous avons posé **7 questions** : ***si le fonctionnaire est informé de sa fiche de poste ? s'il a été impliqué lors de l'élaboration des fiches de poste ? s'il réalise les tâches d'autres fonctionnaires ? s'il a déjà subi un entretien d'évaluation des compétences avec le supérieur hiérarchique ? et si cette évaluation a été suivi d'une formation complémentaire ? quelles sont les compétences que le fonctionnaire souhaite développer ? et quels sont les principaux outils de compétences et évaluation mobilisés ?***

Le premier objectif est de connaitre si les fonctionnaires connaissent les missions et des activités qui leurs sont conférés, et si l'approche par compétences est adoptée. Nous chercherons à savoir s'il existe une fiche d'emploi qui a été communiqué aux collaborateurs ou non, et si ces derniers ont été avisé de l'intitulé et du contenu de l'emploi auquel ils sont affectés. Aussi, nous chercherons à connaitre si le fonctionnaire a été consulté lors de l'élaboration des fiches d'emplois, pour pourvoir tirer une conclusion à propos du REC, s'il a été basé sur la réalité organisationnelle ou non. Ensuite, et afin de vérifier s'il y a une confusion des tâches, et si les

activités quotidiennes sont clairement définies ou non, la troisième question a été posée pour connaitre si les fonctionnaires sont amenés ou non à effectuer des tâches qui ne leurs incombent pas, et qui ne sont pas affichées dans les fiches de poste. Cela nous renseignera indirectement sur les fiches de postes (si ces fiches cadrent les activités que le fonctionnaire est amené à effectuer ou non) et sur les difficultés de mener une bonne évaluation des compétences. Dans ce cadre, des autres questions ont été posées pour but ultime de s'informer si les compétences sont évaluées et s'il y a des actions appropriées pour réduire les écarts constatés et si cette évaluation donne lieu à des actions rectificatives afin d'améliorer le rendement des fonctionnaires. Ainsi, à travers ces questions, nous serons en mesure de vérifier si une réelle gestion de compétences est instaurée et si un système d'évaluation axé sur une logique compétence est adopté par le département. Une question ouverte a été également posée pour demander au répondant de nous préciser les compétences qu'il souhaite développer, et enfin, nous avons posé une question sur les outils de de gestion de compétence habituellement utilisés par l'établissement.

*** Mobilité et gestion des carrières** : **5 questions** ont été posé***: si le répondant a changé le poste ? s'il a bénéficié d'une formation pour pouvoir occuper le nouveau poste ? s'il a une visibilité sur sa carrière professionnelle ? et les principaux outils de mobilité et gestion des carrières mobilisés dans le département ?*** l'objectif de la première question est de savoir s'il existe une dynamique au sein du département permettant aux fonctionnaires de développer davantage leurs profils, ensuite, nous chercherons à savoir les principales mesures entreprises par la DRH pour accompagner le changement de poste. Aussi, et afin de savoir si l'établissement procède à une planification des parcours professionnels, nous avons questionné les répondant sur la visibilité de leurs carrières. Et enfin, nous avons posé une question sur les outils de mobilité et d gestion de carrières habituellement utilisés par l'établissement.

*** Conditions de travail :** Cette rubrique vise à tester le climat social qui règne dans l'établissement. Pour faire, nous avons posé **5 questions** ***: si le fonctionnaire observe une amélioration des conditions de travail ? s'il est satisfait de ses perspectives de promotion ? s'il est satisfait de son salaire ? s'il bénéficie d'un soutien satisfaisant dans les situations difficiles ? et les principaux outils qui concerne les conditions de travail, mobilisés dans l'établissement ?*** En effet, l'amélioration des conditions de travail est un facteur déterminant de la dynamique de toute forme d'organisation, de leur croissance et de leur performance. Raison pour laquelle, nous avons trouvé nécessaire de demander aux fonctionnaires interrogés s'ils observent une amélioration des conditions de travail au sein de leurs administrations. Ceci

nous permettra de savoir si le département s'est inscrit dans une volonté de consolidation et d'amélioration du cadre de travail qui contribue de façon plus générale à la qualité de vie au travail. Aussi, et faisant conscience que la prise en compte des ressources humaines est un facteur qui permet 1'amélioration de la satisfaction et du bonheur au travail, et que cette satisfaction entraine un effet positif sur la qualité du service donné, nous avons posé un bloc de question pour évaluer la satisfaction des répondants de leurs salaires et leurs perspectives de promotion.

2.5. État d'avancement et impact de la GPEC

Cette rubrique a comme objectif de connaitre l'état d'avancement de la mise en œuvre du chantier de la GPEC. Ainsi, pour chaque pratique, nous avons demandé au répondant de nous préciser si les outils qui concerne ladite pratique sont en phase de conception, de communication, ou de déploiement. De même, nous avons aimé à travers la rubrique relative à l'impact de la GPEC de consulter les avis des répondants en ce qu'il s'agit l'impact de la GPEC. Dans ce cadre, **3 questions** ont été posées : ***l'impact de la mise en œuvre de la GPEC sur la performance du département ? les facteurs de réussite de la mise en œuvre de la GPEC ? et les facteurs qui freinent la mise en œuvre de la GPEC ?*** Ces questions à choix multiples nous permettront de savoir l'effet entrainé par la mise en place de la GPEC. Ces questions seront reposées d'une manière ouverte dans la phase qualitative afin de consulter les avis des répondants sur l'impact, ainsi que les facteurs de réussite et d'échec de la mise en œuvre de la GPEC. Ainsi, le questionnaire regroupe plusieurs types de questions (Fermées[171];binaires et multiples à choix unique ou multiple ; d'échelle ordonnée en utilisant des classes[172]; etc.). Ces questions ont été codées et gérées par le logiciel SPSS (***Cf. codification des variables en Annexe***). Par ailleurs, la mise en œuvre de la méthodologie décrite vise la vérification des hypothèses qui feront l'objet du paragraphe suivant.

3) Formulation et présentation des hypothèses

Rappelant tout d'abord que – comme nous l'avons précisé dans la première section du présent chapitre – notre travail suit une démarche hypothético-déductive. Ce positionnement nous amènera à déterminer à priori les relations causales qu'il faudra démontrer. A cet effet, en

[171]Pour un recueil de réponses plus aisé et plus rapide. Ces questions simplifient grandement l'analyse des données.
[172]Pour les participants qui préfèrent se mettre dans un intervalle.

s'inspirant des travaux réalisés antérieurement et des éléments contextuels déjà exposés, nous avons formulé les réponses anticipées ci-dessous :

H : L'hypothèse générale qui sous-tend ce travail est que l'administration publique Marocaine préserve toujours une gestion statutaire par les grades.

La formulation de ces hypothèses a été motivé par les rapports d'une bonne partie des travaux ayant confirmé l'impact positif limité de la GPEC sur la modernisation de la GRH dans le secteur public à cause de la présence des lois, des règlements, de la bureaucratie et des procédures lourdes (Pignoly, 2015 ; Baret, & Oiry, 2014 ; Bellini. 2014 ; Ghrissi, 2013 ; Obada, 2017). Nous supposons conséquemment que les départements ministériels Marocains préservent toujours une gestion statutaire, et que le chantier de la GPEC demeure encore dans un stade de réflexion à cause de la rigidité du système de carrière en vigueur dans la fonction publique. Deux hypothèses spécifiques ont été également formulée afin d'affiner l'hypothèse principale.

h^1 : Nous pensons que le cadre légal qui régit les pratiques en termes de recrutement, de formation et de gestion des carrières, rendra très compliquée l'adoption d'une réelle GPEC au sein de l'administration publique Marocaine.

h^2 : Nous pensons également que la réaction des fonctionnaires – attachés de leur identité - ne permettra pas de mener à bien ces chantiers de développement. Nous croyons ainsi que les parties prenantes résistent au changement, ce qui entravera une bonne instauration de la GPEC.

Ces hypothèses constituent ainsi nos affirmations provisoires déduites de la littérature. Ils pourront être acceptées ou refusée en fonction des résultats obtenus.

Synthèse N°14: Synthèse de la deuxième section du chapitre V

Cette deuxième section a été consacrée à la méthode quantitative, et à la formulation des hypothèses – conformément aux différentes méthodes usuelles détaillées au niveau du 1er chapitre : → Tout d'abord, nous avons explicité que notre travail ciblera les départements ministériels Marocains toute en justifiant le choix de cette entité ainsi que le choix de la méthode de la boule de neige comme méthode d'échantillonnage (130 sujets ont été interrogés en 2019) → Ensuite, nous avons précisé la manière par laquelle nous avons contacté les sujets pour les interroger (depuis l'autorisation, en passant par le mode d'administration, jusqu'à la collecte des données proprement dite) →Nous avons détaillé notre enquête et les outils qui nous ont permis de construire notre base de données. L'étude par questionnaire nous a permis d'effectuer notre recherche sur un plus grand nombre effectif. Nous avons élaboré ce questionnaire en deux temps. Nous avons conçu un premier questionnaire que nous avons testé auprès de 10 cadres, puis nous avons affiné ce questionnaire et obtenu le questionnaire définitif. La version finale du questionnaire nous a permis de construire une base de données étendue

portant essentiellement sur : 1) Caractéristiques socio-économiques des répondants 2) positionnement du département ministériel face à la GPEC 3) mise en œuvre de la GPEC 4) Etat d'avancement de la mise en œuvre de la pratique GPEC 5) Impact de la GPEC → Nous avons également précisé que le questionnaire contenait des questions de plusieurs types (fermées ; fermées avec choix binaires ; fermées avec choix multiples ; ouvertes ; etc.), et que les réponses ont été codifiés via le logiciel SPSS → Enfin, nos principales hypothèses ont été présentées à savoir : ***H : l'administration publique Marocaine préserve toujours une gestion statutaire par les grades.h[1] : le cadre légal qui régit les pratiques en termes de recrutement, de formation et de gestion des carrières, rendra très compliquée l'adoption d'une réelle GPEC au sein de l'administration publique Marocaine. h[2] : la réaction des fonctionnaires – attachés de leur identité - ne permettra pas de mener à bien ces chantiers de développement. Nous croyons ainsi que les parties prenantes résistent au changement, ce qui entravera une bonne instauration de la GPEC***

Ainsi, et comme nous l'avons déjà précisé, un élément qualitatif a été ajouté pour compléter l'étude quantitative et pour fournir des réponses approfondies à cette étude avec les hauts fonctionnaires interrogés.

III. METHODOLOGIE DE L'APPROCHE QUALITATIVE

Alors que la méthodologie explicitée dans la section précédente empruntait la voie des enquêtes, la méthodologie présentée dans cette troisième section vise l'au-delà de l'approche quantitative et cherche à traiter les points de vue des cadres concernant la mise en place de la GPEC. En effet, l'objectif – Rappelant le – est de consulter la perception de plusieurs acteurs en ce qui concerne les avantages offerts par la GPEC ainsi que leurs propositions pour réussir le chantier de la GPEC. Pour faire, des entretiens semi-directifs ont été conduites avec 15 cadres.

1) Entretiens semi-directifs

Les personnes interrogées ont été sélectionnées parmi les répondants participants à notre enquête. Ainsi, la méthode de boule de neige a été également utilisée dans cette phase. Plus concrètement, il a été demandé aux répondants de la phase quantitative - à la fin de chaque questionnaire – de nous accorder un temps pour mener des entretiens semi-directifs avec eux. Il a été demandé également aux mêmes répondants de nous orienter vers d'autres personnes pouvant collaborer avec nous. Cette manière de procéder nous a permis d'interroger 15 cadres.

Tableau N°39 : Tableau des personnes participantes aux entretiens semi-directifs

Position	Département ministériel
Ingénieurs en chef grade principal (4)	Ministère de l'énergie et des mines
Administrateurs 2ème grade (1)	Administration de la douane et des impôts indirecte
Administrateurs 2ème grade (1)	Ministère de la jeunesse et des sports
Administrateurs 2ème grade (1)	DGI (Finances)
Administrateurs 2ème grade (3)	Ministère d'enseignement supérieur (université)
Cadre principal (2)	OFPPT
Chef de division financière et comptable (1)	Ministère de l'intérieur
Chef de département des travaux (1)	Ministère de l'intérieur
Chef de département des études (1)	Ministère de l'intérieur

Source : Etabli par l'auteur

En effet, nous avons cherché à ce que les personnes interviewées soient de la plus grande diversité possible de manière à avoir des représentants de filières différentes et des positions socioprofessionnelles différentes. Ainsi, et comme le montre le tableau ci-dessus, des entretiens semi-structurés ont été menés avec les cadres ayant répondu favorablement à notre invitation pour permettre aux répondants de parler librement de leurs expériences et de leurs points de vue sur les questions posées.

Rappelant que l'entretien peut être individuel ou de groupe. L'interview individuel est bien adaptée pour comprendre un sujet confidentiel touchant à l'intimité de l'individu ou pour mettre en évidence les différences individuelles. Elle peut prendre trois formes : directive, semi-directive ou libre. Le choix de l'une ou l'autre forme dépend du degré de liberté laissée au répondant (Gagnon 2012; Gavard-Perret et al. 2012, cité par El *Moustafid, 2016*).

Tableau N°40 : Les formes des entretiens

Directive	Semi-directive	Libre
Composée de questions structurées. Il est similaire à un questionnaire avec des questions fermées. Les données recueillies peuvent être traitées via les moyens statistiques d'analyse des données	Le degré de liberté laissé au répondant est réduit. Les questions posées sont ouvertes et quelque peu larges. Le contenu de ces questions est structuré par certains thèmes tirés du protocole de recherche	Un thème central est déterminé à l'avance. Le rôle central dans ce type d'interview est joué par le répondant. Le chercheur doit veiller à ne pas devenir dépendant de ces données

***Source : Etabli par l'auteur à partir de Gagnon 2012 cité par El* Moustafid, 2016**

De notre part, nous avons choisis de mener des entretiens semi-directifs dans la mesure où ils sont les plus utilisés en sciences de gestion, et puisqu'ils vont nous permettre de laisser

en une certaine liberté aux répondants. De surcroit, et comme l'a précisé Gavard-Perret et al. (2012), l'entretien semi-directif facilitera l'analyse des données recueillies et permettra de mieux appréhender la logique du répondant et en même temps sa formalisation qui facilite l'analyse comparative entre les répondants (cité par El *Moustafid, 2016)*

En effet, l'intérêt de cette méthode qualitative est d'étendre plus profondément les résultats obtenus dans la phase quantitative et d'entrer dans les logiques des conduites individuelles grâce aux techniques d'entretiens. Ces entretiens font appel aux points de vue des répondants et donnent à leur expérience vécue, et à leur logique, une place de premier plan.

Pour l'entretien semi-directif que nous avons choisi de mener, il est basé sur un guide d'entretien (grille ou canevas) applicable à tous les sujets interviewés. Il a été choisi dans la mesure où il nous permettra d'orienter le discours de l'interviewé en l'accompagnant en vue d'aborder l'ensemble des thèmes et en le laissant construire son propre discours. Du coup, le guide d'entretien utilisé sera détaillé dans le paragraphe suivant.

2) Guide d'entretien et pris de contact

Le guide d'entretien permet de répondre au mieux à la problématique et d'apporter des éléments de réponse supplémentaire à notre questionnement de départ. Ainsi, après nos recherches bibliographiques, nous avons élaboré ce guide d'entretien par nos soins (Cf. Guide d'entretien en Annexe) se veut comme objectif d'inviter les répondants à donner leurs points de vue sur ce qui suit :

- ➔ L'avis sur les avantages de la GPEC
- ➔ L'avis sur les facteurs entravant la mise en place de la GPEC
- ➔ Recommandation pour réussir la démarche de la GPEC
- ➔ Présentation d'autres compléments d'information sur la GPEC

Le but étant de recueillir des opinions et propositions des personnes en question autour des thèmes susmentionnés et consignés dans le guide d'entretien. Nous avons ainsi laissé aux interrogés la possibilité de développer et d'orienter leurs propos tout en veillant à ne pas influencer leurs réponses. Nous avons également recueilli des informations sur les caractéristiques socio-économiques des participants (Ces informations ont été recueillies lors de la réalisation de l'enquête) et on a attribué un code pour chaque répondant afin d'assurer l'anonymat. Nous mentionnons que l'approbation éthique a été obtenue avant la collecte de données, et que lors du déroulement des entretiens, nous avons dûment précisé aux interrogés le but de l'entretien et l'usage qui en sera fait. S'agissant du mode d'administration, nous avons

essayé de l'adapter en fonction des contraintes des interviewés. Les participants ont été interrogés fin 2019 pour une durée qui se limite entre 10 et 20 minutes. Soit une durée assez courte en raison du caractère complémentaire des entretiens.

Ainsi, nous avons réalisé des entretiens jusqu'à ce que la saturation soit obtenue. Il s'agit autrement dit de l'atteinte du moment où plus rien de significatif ne s'ajoute pour accroître la compréhension du phénomène observé. En termes d'analyse, celle-ci a été effectuée via le logiciel N'Vivo. Nous avons procédé dans un 1er temps à l'opération du codage. Chaque partie a été classée dans une catégorie qui a été ensuite regroupée en thèmes plus généraux et ont fait l'objet d'une synthèse descriptive. Enfin, nous avons mené une analyse interprétative enrichie d'une comparaison avec les théories.

Synthèse N°15: Synthèse de la troisième section du chapitre V

Dans cette seconde section, nous avons bien détaillé l'approche qualitative que nous avons adopté ➔ des entretiens semi-directifs ont été conduits avec les cadres de quelques départements ministériels. Les interrogés ont été sélectionnées parmi les répondants participants à notre enquête. Ainsi, par la méthode de la boule de neige, notre échantillon est composé de 15 cadres (administrateurs 2ème grade ; ingénieurs ; cadres ; etc.). De ce fait, les interrogés ont été invité à donner leurs points de vue sur les avantages de ma GPEC ; les facteurs entravant la mise en place de la GPEC dans les administrations publiques ; leurs recommandations pour réussir la mise en place du chantier de la GPEC ; et des autres informations supplémentaires sur le surjet de la GPEC ➔ Les participants ont été interrogés fin 2019 pour une durée qui se limite entre 10 et 20 minutes ➔ En termes d'analyse des données mobilisées dans ce chapitre, celles-ci a été effectuée sous N'Vivo

CONCLUSION

Le présent chapitre visait à présenter la méthodologie générale dans laquelle notre étude s'inscrit. En effet, nous avons choisi d'inscrire notre recherche dans le paradigme positiviste qui nous offre un cadre épistémologique adéquat pour apporter une contribution supplémentaire aux écrits disponibles sur la thématique de la GPEC.

Il a été clairement justifié que notre cheminement scientifique commencera du général vers le particulier. Le positionnement positiviste avec un raisonnement déductif nous permettra donc de formuler des hypothèses à tester. C'est grâce à ce positionnement que nous avons pu opter dans un premier temps pour la démarche quantitative suivie d'une méthode qualitative.

L'approche mixte que nous avons opté a nécessité la mobilisation d'outils méthodologique de collecte et d'analyse des données quantitative suivie de la mobilisation

d’outils méthodologique qualitatifs intégrés dans le cadre d’une stratégie de recherche basée sur l’étude de cas multiple.

L’enquête par questionnaire a été mené dans un premier temps afin d’évaluer les pratiques des ressources humaines dans les administrations publiques et d’évaluer l’application réelle de la GPEC dans ces administrations. 130 sujets sélectionnés via la méthode de la boule de neige ont été interrogés début 2019. Ensuite, et pour avoir des réponses plus larges à propos des facteurs entravants / ou pouvant réussir la mise en place de la GPEC dans les administrations publiques Marocaines, des entretiens semi-directifs via des guides d’entretien ont été mené avec 15 cadres, et ceci dans un cadre complémentaire et non pas exploratoires.

Plusieurs départements ministériels ont été choisi comme cas à étudier. Nous supposons que ces administrations préservent toujours une gestion statutaire par les grades ; et que le cadre légal qui régit les pratiques en termes de recrutement, de formation et de gestion des carrières, rendra très compliquée l’adoption d’une réelle GPEC au sein de ces départements. Le chapitre suivant présente de manière détaillée les résultats obtenus qui vont nous permettre d’accepter ou refuser ces réponses anticipées.

CHAPITRE VI : MISE EN PLACE DE LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES DANS LES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES MAROCAINES

INTRODUCTION

Lors du chapitre précédent, nous avons exposé le cadre méthodologique de notre travail. Le présent chapitre tentera de mettre en œuvre la méthodologie explicitée afin de répondre à la question suivante : ***Existe-t-elle une réelle GPEC dans l'administration publique Marocaine ou bien cette dernière préserve toujours une gestion statutaire par les grades ?*** La réponse à cette question permettra de vérifier l'hypothèse principale selon laquelle les administrations publiques au Maroc préservent toujours une gestion statutaire par les grades. A cet effet, notre première réflexion sera conduite sur la base d'une enquête sur la GPEC et les pratiques en termes de Management des ressources humaines au niveau des départements ministériels, réalisée auprès d'un échantillon de 130 sujets en 2019. Du coup, la première section exposera les principaux résultats découlant de l'analyse bivariée permise par le logiciel SPSS **(I).**

Aussi, l'analyse des attitudes des différents cadres sur la mise en place de la GPEC dans les administrations publiques Marocaines sera le cœur du présent chapitre. En effet, afin de mieux saisir la réalité de la GPEC dans le contexte de l'administration publique Marocaine, sa contribution effective à l'amélioration des activités de GRH, et les entraves qui handicapent sa mise en application, et sur la base des résultats obtenus lors de la phase quantitative, une étude qualitative de suivi a été conçue. Nous exposerons dans cette seconde section les résultats obtenus accessible via le programme d'analyse de données qualitatives N'VIVO **(II).**

La discussion des différents résultats sera abordée dans la troisième section. Nous allons interpréter l'ensemble des résultats obtenus dans la phase quantitative et qualitative, toute en les confrontant aux hypothèses formulées et aux différents soubassements théoriques. Aussi, dans cette troisième section, nous discernerons l'ensemble des recommandations avancées par les cadres interrogés afin de réussir la mise en œuvre du chantier de la GPEC dans la sphère publique, toute en listant nos propres remarques et recommandations **(III).**

I. ANALYSE DES RESULTATS DE L'APPROCHE QUANTITATIVE.

Nous tenterons de présenter dans un premier temps le profil des interrogés grâce aux enseignements de la statistique descriptive accessible par le logiciel SPSS, avant de procéder

aux croisements des variables, et aux tests d'indépendance. Ce tri à plat nous apportera une première connaissance des données recueillies et des profils des interrogés.

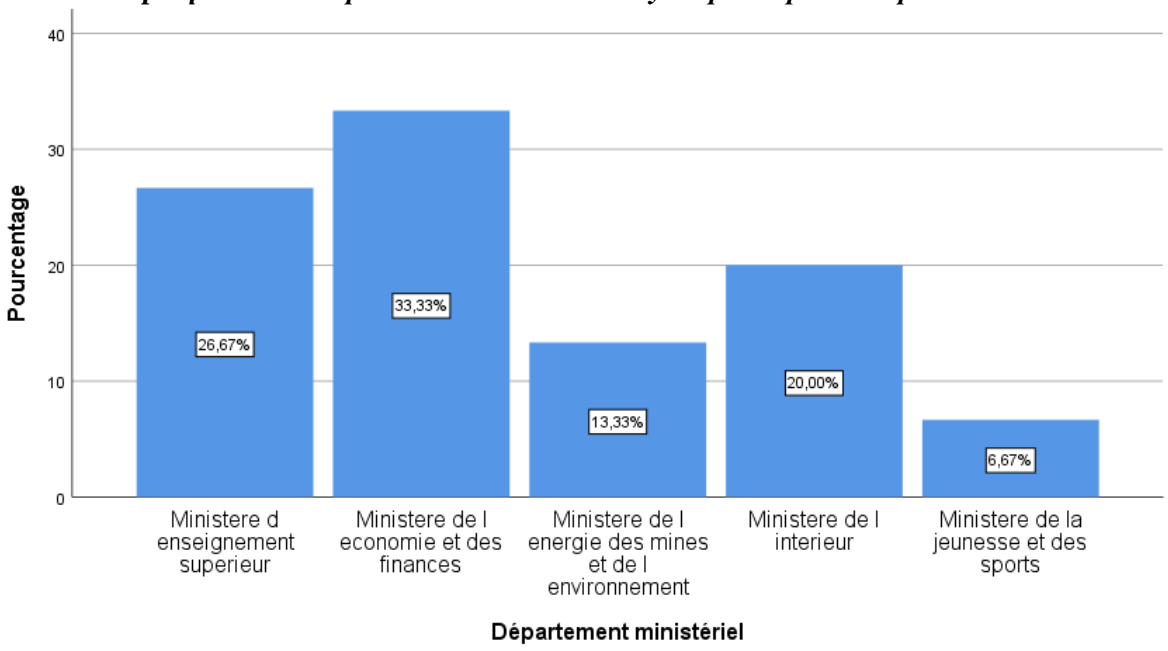
1) Description des interrogés

Cette sous-section sera dédiée à la présentation du profil de nos 130 enquêtés. L'analyse descriptive que nous présenterons portera sur un tri à plat servant à s'arrêter sur la distribution des observations dans les différentes modalités de nos variables**.** Cette première lecture des données collectées nous soutiendra fermement lors de l'interprétation des résultats qui seront présentés ultérieurement.

1.1. Profil de l'ensemble des interrogés

La répartition des répondants par département ministériel fait ressortir que la majorité des interrogés appartiennent au ministère des finances (soit 33%), tandis que 27% travaillent dans le ministère de l'enseignement supérieur, 20% dans le ministère de l'intérieur, 13% dans le ministère de l'énergie des mines et de l'environnement, et 7% dans le ministère de la jeunesse et des sports.

Graphique N° 7 : Départements ministériels ayant participé à l'enquête - 2019



Source : Capturé à partir du logiciel SPSS

S'agissant de l'âge, 66,7% des interrogés sont âgés de plus de 40 ans, 20% sont âgés entre 41 et 45 ans ; et 13,3% ont un âge qui se limite entre 25 et 40 ans. Et si l'on s'intéresse au temps de travail dans le département, soit l'ancienneté, on constate que 73% des interrogés ont une

ancienneté plus que 10 ans (20% ont une ancienneté entre 5 et 10 ans et 7% ont une ancienneté entre 1 et 4 ans). Cela explique le fait que la totalité des répondants sont des cadres supérieurs (fonctionnaire ayant l'échelle 10 et plus).

Tableau N° 41 : Proportion des répondants selon le temps de travail dans le département, l'Age et le niveau d'étude

		Pourcentage
Temps Valide	<=1 et >=4 ans	6,7
	<=5 et >=10 ans	20,0
	< 10 ans	73,3
Etudes Valide	Enseignement supérieur (DEUG, Licence, Master, Maîtrise)	80
	Enseignement postuniversitaire (Doctorat)	20
Age Valide	<=25 et >=40 ans	13,3
	<=41 et >=45 ans	20
	<45 ans	66,7
	Total	N=130 =>100%

Source : Etabli à partir du logiciel SPSS

Il s'avère donc que l'évolution des cadres moyens vers des cadres supérieurs se fait souvent par ancienneté. Le fait que des interrogés qui ont une ancienneté moins élevée tandis qu'ils appartiennent à une catégorie professionnelle élevée peut s'expliquer par le recrutement des candidats ayant un niveau de qualification élevée. Pour le niveau d'étude des répondants, la quasi-totalité des répondants ont un niveau d'enseignement supérieur (soit 80%) alors que 20% d'entre eux ont un niveau d'enseignement post-universitaire (Doctorat).

1.2. Profil des interrogés selon le département ministériel

Nous tenons à présenter le profil descriptif des sous-populations considérées selon le département ministériel. Ainsi, comme le montre le tableau ci-dessus, l'ensemble des fonctionnaires interrogés et qui travaillent dans le MEM, le MI et le MJS, sont âgés de plus de 45 ans et ont une ancienneté de plus de 10 ans et ont un niveau d'étude élevé.

La proportion de cette catégorie des répondants âgés de 45 ans et plus est dominante parmi les répondants du MES avec une proportion de 75%. La totalité de ces fonctionnaires ont un niveau d'enseignement supérieur, et la majorité d'eux ont une ancienneté qui se limite entre 5 et 10 ans.

Tableau N° 42 : caractéristiques de la population des fonctionnaires (2019 / Effectifs en %)

	MES	MEF	MEM	MI	MJS	Total
Age						
<=25 et >=40 ans	25%	20%	-	-	-	13%
<=41 et >=45 ans	-	60%	-	-	-	20%
< 45 ans	75%	20%	100%	100%	100%	67%
Ancienneté						
<=1 et >=4 ans	-	20%	-	-	-	7%
<=5 et >=10 ans	75%	-	-	-	-	20%
< 10 ans	25%	80%	100%	100%	100%	73%
Niveau d'étude						
Enseignement supérieur (DEUG, Licence, Master, Maîtrise)	100%	100%	50%	33,3%	100%	80%
Enseignement postuniversitaire (Doctorat)	-	-	50%	66,7%	0%	20%
Total	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

MES : Ministère d'ES / MEF : Ministère de l'économie et des finances / MEM : Ministère de l'énergie et des mines / MI : Ministère de l'intérieur / MJS : Ministère de la jeunesse et des sports

Source : Etabli par l'auteur à partir du logiciel SPSS

Pour le MEF, 20 % des fonctionnaires qui travaillent dans ce ministère sont âgés de 45 ans et plus, et 20% appartiennent à la catégorie d'âge qui se limite entre 25 et 40 ans, tandis que la majorité des interrogés de notre échantillon et qui travaillent dans le MEF est âgée de 41 ans à 45 ans. La totalité de ces interrogés ont un niveau d'enseignement supérieur et la quasi-totalité d'eux ont une ancienneté qui dépasse les 10 ans. En gros, ces chiffres nous indiquent le vieillissement de la population des départements ministériels considérés dans notre étude, ce qui explique l'ancienneté élevée des fonctionnaires et traduit une large stabilité de l'emploi. Aussi, le niveau d'études élevé des fonctionnaires interrogés explique, partiellement, le nombre de cadres supérieurs élevé et reflète le niveau élevé de la qualification des agents publics.

2) Évaluation des pratiques en termes de management des ressources humaines au niveau des départements ministériels

Dans ce paragraphe, les résultats du troisième axe du questionnaire seront exposés. Ainsi, l'ensemble des pratiques en termes de la gestion des ressources humaines sera exposé à savoir les pratiques relatives à la communication, au recrutement et intégration, à la formation, aux compétences et évaluation, à la mobilité et à la gestion des carrières et aux conditions de travail. Présentons tout d'abord le positionnement des départements ministériels face à la pratique de la GPEC.

2.1. Positionnement des départements ministériels face à la pratique de la GPEC

Les réponses à nos questionnements nous renseignent que 53,3% des départements ministériels considérés par notre échantillon ont un service dédié spécifiquement à la GPEC. Ainsi, il semble que le ministère des finances et le ministère de la jeunesse et des sports ont un service de la GPEC (avec la confirmation de la totalité des répondants). Cependant, le ministère de l'intérieur ainsi que le ministère de l'enseignement supérieur ne disposent pas d'un département dédié à la GPEC. Aussi, 46,7% des répondants déclarent avoir mis en place la démarche GPEC. Cette proportion a été accaparé par le ministère de finance dont la totalité confirment la mise en place du dispositif de la GPEC au sein de leur département.

Tableau N° 43 : La mise en place de la pratique de la GPEC

	Pourcentage
Service dédié à la GPEC : Oui	**53,3%**
Mise en place de la GPEC : Oui	**46,7%**
Mise en place des outils GPEC : Oui	**46,7%**
Aide extérieur pour GPEC : Oui	**6,7%**

Source : A partir du logiciel SPSS

46,7% des répondants confirment la mise en place de quelques outils de la GPEC. Cette proportion se répartissent entre le ministère de la jeunesse et des sports avec 100% des interrogés ; le ministère de l'économie et des finances avec 80% des interrogés ; le ministère de l'énergie et des mines avec 50% des interrogés ; et le ministère de l'enseignement supérieur avec 25% des enquêtés. S'agissant des aides extérieures, seulement le ministère des finances qui semble bénéficier desdits aides avec la confirmation de 20% des interrogés (soit 6,7% du total de l'échantillon).

Tableau N° 44 : Départements ministériels engagés/non engagés dans la GPEC

	MES	MEF	MEM	MI	MJS
Service dédié à la GPEC					
Oui	25,0%	100%	50,0%	-	100%
Non	75,0%	-	50,0%	100%	-
Mise en place de la GPEC					
Oui	25,0%	100%	-	-	-
Non	75,0%	-	100%	100%	100%
Outils GPEC					
Oui	25,0%	80,0%	50,0%	-	100%
Non	75,0%	20,0%	50,0%	100%	-
Aide extérieur					
Oui	-	20%	-	-	-
Non	100%	80%	100%	100%	100%

Source : A partir du logiciel SPSS

Pour les cadres qui ont déclaré qu'ils ne sont pas engagés dans la GPEC, ils ont avancé plusieurs raisons. Ainsi, 50% des cadres appartenant au ministère de l'enseignement supérieur avancent qu'au sein de leur département, il y a une absence totale de la GRH, et leur département opte pour une simple gestion de personnel. Les cadres du ministère de l'intérieur avancement qu'au sein de leur département, la gestion du personnel est limitée au simple fait d'établir les salaires et les attestations administratives demandées par le personnel. Il n'y a pas de plan de formation ou bien un suivi de carrière. Il s'agit selon eux d'une simple gestion de personnel.

Dans ce qui suit, nous allons analyser les pratiques en termes de Management des ressources humaines au sein des différents établissements, pour ensuite les comparer entres les départements engagés dans la GPEC et ceux qui ne le sont pas.

2.2. Évaluation de la pratique de la communication

La communication interne est un vecteur de succès pour toute forme d'organisation. En tant qu'une pratique rattachée le plus souvent au service des RH, une fonction de communication bien soignée permettra d'apporter une meilleure cohérence au sein des équipes. Pour notre échantillon, 87% des répondants déclarent avoir être informé des orientations stratégiques globales du département ministériel dans lequel ils travaillent, et 67% déclarent avoir communiqué avec leur supérieur hiérarchique sur la stratégie globale du ministère. Il semble que le supérieur prête attention à la proposition des fonctionnaires (avec l'affirmation de 60% des répondants). Cela traduit donc une grande implication individuelle, un climat de confiance, et un dialogue renforcé entre les différentes strates des départements.

Tableau N° 45 : Evaluation de la pratique de la communication

	Modalités	Fréquence	Pourcentage
	Informations sur les stratégies du ministère		
Valide	**Oui**	113	86,7
	Non	17	13,3
	Outils communication : Support écrit		
Valide	Oui	61	46,7
	Non	52	40,0
Manquant	Système	17	13,3
	Outils communication : Lettre ou réunion d'information		
Valide	Oui	12	40,0
	Non	61	46,7
Manquant	Système	17	13,3
	Outils communication : Site intranet		
Valide	Oui	12	40,0
	Non	61	46,7
Manquant	Système	17	13,3

Outils communication : Oralement			
Valide	Oui	35	26,7
	Non	78	60,0
Manquant	Système	17	13,3
Outils communication : Autres			
Valide	Oui : autres	26	20,0
	Non	104	80,0
Informations sur les nouvelles pratiques			
Valide	Oui	43	33,3
	Non	87	66,7
Implication dans le projet GPEC			
Valide	Oui	52	40,0
	Non	78	60,0
Informations sur la carrière professionnelle			
Valide	Oui	69	53,3
	Non	61	46,7
Relation avec le supérieur hiérarchique			
Valide	Oui	87	66,7
	Non	43	33,3
Intérêt porté auxpropositions des cadres			
Valide	Rarement	43	33,3
	Souvent	78	60,0
	Jamais	9	6,7
Respect et estime			
Valide	Rarement	43	33,3
	Souvent	87	66,7
Relation avec le groupe			
Valide	Oui	121	93,3
	Non	9	6,7
Informations sur le profil des autres employés			
Valide	Oui	104	80,0
	Non	9	6,7
Manquant	Système	17	13,3

Source : par l'auteur à partir du logiciel SPSS

De leur tour, les fonctionnaires partagent leurs connaissances et expériences avec leurs subordonnées (93%), et sont bien informés sur le profil des employés sous leur supervision (80%). Conséquemment, 67% des répondants déclarent avoir reçu le respect et l'estime qu'ils méritent au sein du département ministériel.

Les résultats montrent que cette communication s'effectue plutôt via le canal d'un support écrit (46,7% des répondants). En revanche, plusieurs répondants ont cité la réunion d'information ou site intranet comme canaux de communication (avec 40% pour chacun). Cependant, seulement 26,7% des répondants qui ont mentionné la voie orale comme outils de communication. Cela montre que la communication de la stratégie globale des ministères est formelle dans la mesure où elle est formalisée sur des supports écrits.

Un peu plus de la moitié des cadres interrogés sont informés des opportunités de leurs carrières professionnelles (53,3%). Cela montre qu'il existe une communication autour des

perspectives de carrière dûment expliquée par l'obligation légale d'afficher les appels à candidature sur le site gouvernemental de l'emploi visant d'assurer l'égalité des chances. Toutefois, la majorité des répondants déclarent n'avoir pas été informés des nouvelles pratiques introduites dans le département, et de n'avoir pas été impliqué dans le projet GPEC (67% et 60% respectivement). Donc, même si la majorité des répondants ont affirmé le fait qu'ils sont informés des objectifs généraux et des grandes orientations stratégiques des ministères, mais, une bonne partie d'eux nous ont affirmé en revanche qu'ils ne sont pas informés des nouvelles pratiques introduites à l'instar de la GPEC. Cela nous laisse à supposer que lorsqu'il s'agit d'un nouveau chantier, les départements ministériels prévoit l'existence d'éventuelles résistances en cas de changement de pratiques.

Afin d'avoir plus de détail sur les résultats ci-dessus, nous croiserons les différentes variables avec le département ministériel. Les réponses obtenues selon chaque département ministériel sont relatées dans le tableau ci dissous (Cf. Tableau N° 46). En effet, dans le ministère de l'enseignement supérieur, 75% des répondants déclarent avoir été informés de la stratégie globale de l'établissement, mais sans n'être informé ni des nouvelles pratiques introduites ni du projet de la GPEC. Cette même proportion déclare également que le supérieur prête rarement attention à leurs propositions, et qu'ils reçoivent rarement l'estime et le respect qu'ils méritent. Ce manque d'importance va sûrement réduire le taux d'engagement de ces fonctionnaires et rendra l'environnement social non favorable et réduira l'engagement des fonctionnaires (le canal des réunions est cité par 66,7% des répondants). Cependant, l'ensemble des interrogés qui appartiennent à ce département ministériel déclare qu'ils sont bien informés des perspectives de leurs carrières professionnelles, ils connaissent le profil des employés sous leurs supervisions ainsi que les besoins en matière de personnel, et ils partagent leurs expériences avec les différents subordonnés.

S'agissant du ministère des finances. La totalité des répondants sont informés de la stratégie globale de leurs ministères (intranet ; support écrit ; oralement et par réunion – respectivement) ; leurs supérieures prêtent souvent attention à leurs propositions ; ils reçoivent souvent l'estime et le respect qu'ils méritent ; et ils sont informés sur le profil des employés. Aussi, il nous semble qu'au sein du département du ministère des finances, le top management donne beaucoup d'importance à l'implication de l'ensemble des collaborateurs dans l'assimilation des orientations stratégiques adoptées, et cette stratégie de communication est formalisée sur des supports écrits et TIC, ce qui signifie que la communication autour des axes stratégiques reste formelle. De plus, les réponses nous renseignent que la majorité des

répondants sont informés des nouvelles pratiques introduites dans le département (60%), sont impliqués dans le projet GPEC (80%), sont informés des opportunités de leur carrière professionnelle (60%) ; partagent avec les employés leurs expériences (80%); et ils communiquent avec leur supérieur hiérarchique sur la stratégie globale du ministère (80%).

A l'instar du département de l'ES, les répondants du MEF partagent leurs expériences avec le groupe, ce qui va sûrement développer les compétences des autres fonctionnaires moins expérimentés et constituera une source d'émulation positive pour les pratiques en ressources humaines. Ils ont également accès à l'information qui concerne leur avenir dans l'organisation, et ce dans une logique d'égalité des chances.

Tableau N° 46 : Pratique de la communication selon les ministères (2019)

	MES	MEF	MEM	MI	MJS
Info. Stratégie					
Oui	75,0%	100%	50,0%	100%	100%
Non	25,0%	-	50,0%	-	-
Com. Stratégie					
Oui	50,0%	60,0%	100%	100%	-
Non	50,0%	40,0%	-	-	100%
Support écrit					
Oui	33,3%	80,0%	100%	-	100%
Non	66,7%	20,0%	-	100%	-
Réunion					
Oui	66,7%	40,0%	100%	-	100%
Non	33,3%	60,0%	-	100%	-
Site intranet					
Oui	-	100%	100%	-	-
Non	100%	-	-	100%	100%
Oralement					
Oui	33,3%	60,0%	-	-	-
Non	66,7%	40,0%	100%	100%	100%
Nouvelles pratiques					
Oui	25%	60,0%	-	-	100%
Non	75%	40,0%	100%	100%	-
Implication GPEC					
Oui	25,0%	80,0%	-	-	100%
Non	75,0%	20,0%	100%	100%	-
Carrière					
Oui	100%	60,0%	50,0%	-	-
Non	-	40,0%	50,0%	100%	100%
Attention proposition					
Rarement	75,0%	0	50,0%	-	100%
Souvent	25,0%	100%	50,0%	66,7%	-
Jamais	-	-	-	33,3%	-

Respect et estime					
Rarement	75%	-	50%	33,3%	-
Souvent	25%	100%	50%	66,7%	100%
Jamais	-	-	-	-	-
Partage expérience					
Oui	100%	80%	100%	100%	100%
Non	-	20%	-	-	-
Profil des employés					
Oui	100%	100%	100%	100%	-
Non	-	-	-	-	100%
Total	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Pour le ministère de l'énergie et des mines, les répondants affirment qu'ils communiquent avec le top hiérarchique sur la stratégie globale du ministère, qu'ils partagent leurs expériences avec le groupe, et qu'ils sont informés sur le profil des employés sous leur supervision. Toute les voies de transmission ont été mentionnées par les répondants comme outils de communication à savoir les supports écrits, les réunions et les sites intranets. Toutefois, les autres réponses ne nous permettent pas de trancher sur un comportement précis, dans la mesure où elles se répartissent d'une manière égalitaire. A titre d'exemple, 50% des répondants estiment avoir l'estime nécessaire au sein du ministère tandis que 50% des interrogés n'estiment pas avoir la reconnaissance nécessaire.

Pour les autres départements, l'intégralité des fonctionnaires qui travaillent dans les ministères de l'intérieur et de la jeunesse que nous avons interrogés déclarent avoir été informés des orientations stratégiques globales de leurs ministères. Il semble donc que ces départements accordent – à l'instar du ministère des finances - une plus grande importance à la communication sur leurs objectifs stratégiques. Aussi, les cadres des deux départements ministériels partagent leurs expériences avec les autres fonctionnaires. Cependant, alors que les fonctionnaires appartenant au département de l'intérieur déclarent qu'ils communiquent avec le top hiérarchique la stratégie globale du ministère ; et qu'ils sont bien informés sur le profil des employés sous leurs supervisions, les fonctionnaires du département de la jeunesse ne le déclarent pas ; et vice versa pour les autres réponses qui se rattachent aux nouvelles pratiques de GRH et à la pratique de la GPEC. Pour les autres variables, il semble que les deux départements n'utilisent pas les sites intranet comme outils de communication, sachant que la majorité des cadres du ministère de l'intérieur déclarent avoir de l'estime nécessaire au sein de l'établissement et qu'ils bénéficient de l'attention nécessaires de la part de leurs supérieurs (66,7%) tandis que les cadres du ministère de la jeunesse déclarent que c'est rarement où le supérieur hiérarchique leur accordent l'attention nécessaire, par contre, ils bénéficient de la reconnaissance et du respect au sein de l'établissement.

Tableau N° 47 : Classement des départements ministériels par rapport à la pratique de la communication (selon l'analyse descriptive)

	Rang 1 (100%)	Rang 2(>50%)	Rang 3(=50%)	Rang 4(<50%)
Information / stratégie globale	MEF&MI&MJS	ES	MEM	
Communication de la stratégie	MEM&MI	MEF	MES	
Ecrit	MEM&MJS	MEF		MES
Réunion	MEM&MJS	ES		MEF
Intranet	MEF&MEM			
Oralement		MEF		ES
Nouvelle pratique	MJS	MEF		ES
Implication GPEC	MJS	MEF		ES
Communication carrière	ES	MEF	MEM	
Attention proposition	MEF	MI	MEM	ES
Respect et estime	MEF &MJS	MI	MEM	ES
Partage expérience	ES &MEM &MI et MJS	MEF		
Profil des employés	ES &MEF &MEM &MI			

Donc, d'une part, les réponses à nos questionnements qui se rattachent à l'axe de la pratique de la communication nous montrent qu'en général, les départements ministériels informent les fonctionnaires sur les orientations stratégiques de leurs ministères (les ministères des finances, de l'intérieur, de la jeunesse et de l'enseignement supérieur) ce qui traduit une certaine importance accordée par ces départements à la communication. De l'autre part, les mêmes réponses nous indiquent que quelques départements ministériels n'informent pas leurs fonctionnaires des nouvelles pratiques introduites, et ne les impliquent pas dans le projet de la GPEC (Ministère de l'enseignement supérieur, et de l'intérieur). Cela signifie que les départements concernés n'adhérent pas leurs agents aux grands projets de leurs ministères. Il apparait que les répondant des différents départements ministériels partagent leurs expertises avec leurs subordonnées et sont bel et bien informés sur les profils des employés. Aussi, ils reçoivent l'estime qu'ils méritent (Ministère des finances, de la jeunesse et de l'intérieur). En revanche, les cadres travaillant dans le ministère de l'enseignement supérieur ne semblent pas avoir l'estime nécessaire au sein de leurs départements, et leurs propositions ne suscitent pas l'intérêt et l'attention du top hiérarchique.

Afin d'aboutir à une conclusion plus claire, ces analyses descriptives seront complétées par une analyse bivariée à travers le test de Khi2, afin d'examiner s'il existe une relation significative entre l'appartenance à un département quelconque et les différentes variables. Plus précisément, nous croiserons les variables V23 à V36 et la variable V3 (département ministériel), et nous vérifierons l'hypothèse d'indépendance entre les variables.

- H0 : Variables indépendantes
- H1 : Variables dépendantes

Le tableau ci-dessous nous permettra de préciser le département ministériel davantage concernés par les meilleurs pratiques en termes de communication. Certes, les écarts observés sont relativement peu élevés pour quelques variables et élevés pour d'autres, mais ils sont significatifs pour une bonne partie des variables considérées. Ainsi, selon les résultats du test Chi2, la dépendance est très significative entre les variables V26 et V3. La probabilité d'utiliser les sites internet comme outils de communication varie donc de façon statistiquement significative selon le département ministériel (X2=17,945 à P=0,009). Cette probabilité est de 83,3% dans le ministère des finances mais de 16,7% dans le ministère de l'énergie et des mines. Nous pouvons donc affirmer qu'il existe un lien entre le département ministériel et l'outils de communication « site intranet » avec moins de 0,1% de chances de se tromper. Conséquemment, le fait de travailler dans le MEF augmente les chances d'être informé via des sites intranet.

Tableau N°48 : Répartition des répondants selon les variables de la pratique de la communication (résultats du Khi2)

			Département ministériel (V3)				
	X2	P-Value	MES	MEF	MEM	MI	MJS
Info. Stratégie (V23)	4,509	0,341					
Oui			23,1%	38,5%	7,7%	23,1%	7,7%
Non			50,0%	-	50%	-	-
Support écrit (V24) *	9,122	0,058					
Oui			14,3%	57,1%	14,3	0%	14,3%
Non			33,3%	16,7%	0%	50%	0%
Réunion (V25)	7,396	0,116					
Oui			33,3%	33,3%	16,7%	0%	16,7%
Non			14,3%	42,9%	-	42,9%	-
Site intranet (V26) *	17,945	0,001					
Oui			-	83,3%	16,7%	-	-
Non			42,9%	-	-	42,9%	14,3%
Oralement (V27)	5,499	0,240					
Oui			25,0%	75,0%	-	-	-
Non			22,2%	22,2%	11,1%	33 ,3%	11,1%
Nouvelles pratiques (V29)	7,867	0,097					
Oui			20,0%	60%	-	-	20%
Non			30,0%	20%	20%	30%	-
Implication GPEC (V30) *	10,688	0,030					
Oui			16,7%	66,7%	-	-	16,7%
Non			33,3%	11,1%	22,2%	33,3%	-
Carrière (V31) *	11,225	0,024					
Oui			50%	37,5%	12,5	-	-
Non			-	28,6%	14,3%	42,9%	14 ;3%
Com. Stratégie (V32)	6,820	0,146					
Oui			20%	30%	20%	30%	-
Non			40%	40%	-	-	20%

Attention proposition (V33) **Rarement** **Souvent** **Jamais**	14,507	0,069	 60% 11,1% -	 - 55,6% -	 20% 11,1% -	 - 22,2% 100%	 20% - -
Respect et estime (V34) **Rarement** **Souvent**	8,005	0,091	 60% 10%	 - 50%	 20% 10%	 20% 20%	 - 10%
Partage expérience (V35) **Oui** **Non**	2,344	0,673	 28,6% -	 28,6% 100%	 14,3% -	 21,4% -	 7,1% -
Profil des employés (V36) **Oui** **Non**	7,051	0,133	 25% -	 33,3% -	 16,7% -	 25% -	 - 100%
Application du test : N>30 ; Test Applicable / Exemple de lecture : Utiliser les sites Net comme outils de communication varie d'une façon statistiquement très significative selon le département ministériel. Le MEF a une forte probabilité d'utiliser les sites comme moyen de communication (83,3%)							

De même, la probabilité d'être informés sur sa carrière professionnelle est associée de façon statistiquement significative au département ministériel (X2=11,225 à P=0,024). Elle est statistiquement plus élevée pour les cadres qui travaillent dans le ministère de l'enseignement supérieur (50%). Aussi, l'implication dans la GPEC varie d'une façon très significative selon le département ministériel (X2=10,688 à P= 0,030). De ce fait, les cadres qui travaillent dans le ministère de l'économie et des finances ont 66,7% plus de chance d'être impliqué dans la pratique de la GPEC (cette chance est de 16,7% pour les cadres qui travaillent dans le ministère de l'enseignement supérieur et dans le ministère de la jeunesse et des sports). Aussi, les résultats nous montrent que les fonctionnaires du ministère des finances ont 57,1% plus de chances d'être informés par support écrit (résultat à peine significatif avec P=0,058) et ont 60% plus de chances d'être informés sur les nouvelles pratiques introduites par le ministère (résultat peu significatif avec P=0,097). De même, les cadres du ministère de l'enseignement supérieur ont 60% de chances de bénéficier de l'attention de leurs supérieur (résultat à peine significatif avec P=0,069), et ont 60% de chances d'avoir l'estime qu'ils méritent (résultat peu significatif avec P=0,091). Les autres résultats obtenus ne sont pas significatifs.

Tableau N° 49 : Récapitulatif des résultats de l'analyse de Khi2 – Pratique de la communication

Variables voisées	Significativité	Probabilité la plus élevée
Information / stratégie globale	**Non significatif**	**MEF**
Communication de la stratégie	**Non significatif**	**MEF et MI**
Ecrit	**A peine significatif**	**MEF**
Réunion	**Non significatif**	**MEF et MES**
Intranet	**Très significatif**	**MEF**
Oralement	**Non significatif**	**MEF**
Nouvelle pratique	**Peu significatif**	**MEF**
Implication GPEC	**Très significatif**	**MEF**
Communication carrière	**Très significatif**	**MES**
Attention proposition	**A peine significatif**	**MES**
Respect et estime	**Peu significatif**	**MES**
Partage expérience	**Non significatif**	**MES et MEF**
Profil des employés	**Non significatif**	**MES et MI**

Grosso modo, l'analyse bivariée nous a permis d'affiner d'avantage l'analyse ce qui nous facilitera le commentaire des résultats les plus significatifs. Ainsi, pour ce volet de la pratique de la communication, c'est le ministère de l'économie et des finances qui semble diffuser les nouveaux dispositifs à l'instar de la GPEC auprès de ses collaborateurs (et le MJS dans une certaine mesure). Cette implication va donner toute sa légitimité à la démarche de la GPEC et va permettre ensuite d'œuvrer à la mise en place de ce projet.

2.3. Évaluation de la pratique de recrutement et intégration

La majorité des répondants a confirmé avoir été informé du poste à occuper lors du recrutement (71,4%) et avoir bénéficié d'un accompagnement lors de la prise du service (78,6%). Enfin ; un peu plus de la moitié des répondants cite l'entretien d'accueil comme outils de recrutement et la formation comme principale forme d'accompagnement (53,3%). Le tutorat a été également cité comme forme d'accompagnement. A titre d'illustration, un répondant nous a précisé qu'après son recrutement, il a bénéficié du programme d'insertion des cadres (PIC – 1995), et son tuteur était son chef de division (Répondant 2 : ministère de l'énergie des mines et de l'environnement).

Tableau N° 50 : Evaluation de la pratique de recrutement et intégration

Modalités		Pourcentage
(Besoin personnel)		
%Valide	Oui	92,3%
	Non	7,7%
Informations sur les conditions d'exercice des fonctions et l'emploi occupé		
%Valide	Oui	71,4%
	Non	28,6%
Accompagnement des nouvelles recrues		
%Valide	Oui	78,6%
	Non	21,4%
Formes d'accompagnement		
Valide	Formation	53,3%
	Autres	46,7%
Outils de recrutement : Entretien d'accueil		
Valide	Oui	53,3%
	Non	33,3%
Manquant	Système	13,3%
Outils de recrutement : Plan de recrutement		
Valide	Oui	33,3%
	Non	53,3%
Manquant	Système	86,7%
Outils de recrutement : Alternance		
Valide	Oui	6,7%
	Non	80%
Manquant	Système	13,3%
Outils de recrutement : Soutien à l'intégration		

Valide	Oui	33,3%
	Non	53,3%
Manquant	Système	86,7%

Selon le département ministériel, il s'avère que l'ensemble des interrogés ainsi que 75% des cadres travaillant dans le ministère de l'économie et des finances déclarent avoir une bonne idée sur les besoins en termes de personnel.

Tableau N° 51 : Pratique de recrutement et d'intégration selon le ministère

	MES	MEF	MEM	MI	MJS
Idée besoins de personnel					
Oui	100%	75%	100%	100%	100%
Non	-	25%	-	-	-
Info. Poste à occuper					
Oui	75%	100%	50%	66,7%	-
Non	25%	-	50%	33,3%	100%
Accompagnement					
Oui	50%	100%	100%	66,7%	100%
Non	50%	-	-	33,3%	-
Entretien d'accueil : Oui	50%	100%	100%	0%	100%
Plan de recrutement : Oui	25%	100%	-	-	-
Alternance : Oui	25%	-	-	-	-
Soutien à l'intégration : Oui	50%	50%	100%	-	-

De plus, lors de recrutement, l'ensemble des cadres travaillant dans le ministère des finances et la majorité des répondants travaillant dans les ministères de l'enseignement supérieur et dans le ministère de l'intérieur (75% et 66,7% respectivement) nous ont confirmé qu'ils ont été informés sur le poste qu'ils allaient occuper, ce qui demeure conforme avec le cadre légal du recrutement au niveau de l'administration publique Marocaine, qui est tenue de publier les détails de chaque poste budgétaire mis à concours. Aussi, l'ensemble des cadres qui travaillent dans les ministères des finances, de l'énergie et de la jeunesse affirment qu'ils ont été accompagnés après leur recrutement, cela a été également confirmé par 66,7% des cadres travaillant au sein du ministère de l'intérieur, il semble donc que ces établissements disposent d'une procédure d'accompagnement afin de faciliter l'insertion des nouvelles recrues. Enfin, il nous s'avère que l'entretien d'accueil a été mobilisé par le ministère des finances, de l'énergie et de la jeunesse ; tandis que le soutien à l'intégration a été seulement mobilisé par le ministère des mines, et le plan de recrutement a été mobilisé seulement par le ministère des finances. Cela montre que les ministères des mines et des finances sont plus avancés en termes de la mise en place des outils de recrutement.

Tableau N° 52 : Classement des départements ministériels par rapport à la pratique de recrutement (selon l'analyse descriptive)

	Rang 1 (100%)	Rang 2 (> 50%)	Rang 3 (=50%)	Rang 4 (< 50%)
Idée / besoin de personnel	MES & MEM & MI & MJS	MEF		
Info / Poste à occuper	MEF	MES & MI	MEM	
Accompagnement	MEF & MEM & MJS	MI	MES	
Entretien d'évaluation	MEF & MEM & MJS		MES	
Plan de recrutement	MEF			MES
Alternance				MES
Soutien à l'intégration	MEM			MES & MEF

En termes de nombre de récurrence, le MEF a été cité 6 fois dans le 1er et 2ème rang, suivi par le MEM (4 fois) ; le MI et MJS (3 fois) ; et les MES (2 fois). Le Ministère des finances semble être l'établissement qui a les meilleures pratiques en termes de recrutement et d'intégration. Le ministère de l'énergie et des mines est également avancé en termes de pratique de recrutement et d'intégration. Les enseignements du test Khi2 à travers le croisement des variables (V37 à V44) avec la variable (V3) nous ont permis de relever trois variables ayant dégagé des résultats statistiquement significatifs. Ainsi, comme le montre le tableau ci-dessous, nos résultats nous montrent que la mobilisation des outils de « plan de recrutement », « entretien d'accueil » et « alternance » varie d'une façon statistiquement significative selon le département ministériel avec (X2=12,825 à P=0,012) ; (X2=11,778 à P=0,019) ; et (X2=2,552 à P=0,035) respectivement.

Tableau N°53 : Répartition des répondants selon les variables de la pratique de recrutement et d'intégration (résultats du Khi2)

			Département ministériel (V3)				
	X2	P-Value	MES	MEF	MEM	MI	MJS
Idées. Besoins (V37)	2,552	0,635					
Oui			25%	25%	16,7%	25%	8,3%
Non			-	100%	-	-	-
Info. Poste (V38)	5,661	0,226					
Oui			30%	40%	10%	20%	-
Non			25%	-	25%	25%	25%
Accompagnement (V39)	5,184	0,269					
Oui			18,2%	36,4%	18,2%	18,2%	9,1%
Non			66,7%	-	-	33,3%	-
Entretien d'accueil (V41)	11,778	0,019					
Oui			25,0%	50%	12,5%	-	12,5%
Non			40%	-	-	60%	-
Plan de recrutement (V42)	12,825	0,012					
Oui			20%	80%	-	-	-
Non			37,5%%	-	12,5%	37,5%	12,5%
Alternance (V43)	2,552	0,035					
Oui			100%	-	-	-	-
Non			25%	33,3%	8,3%	25%	8,3%
Soutien intégration (V44)	6,233	0,182					
Oui			40%	40%	20%	-	-
Non			25%	25%	-	37,5%	12,5%

Ainsi, le fait de travailler dans le ministère des finances augmente les chances de subir des entretiens d'accueil de 50%, et de bénéficier d'un plan de recrutement de 80%. Aussi, les cadres travaillant dans le ministère de l'enseignement supérieur ont 100% de chance de bénéficier des alternances comme outils de recrutement et d'intégration.

Tableau N° 54 : Récapitulatif des résultats de l'analyse de Khi2 – Pratique du recrutement et d'intégration

Variables voisées	Significativité	Probabilité la plus élevée
Idée / besoin de personnel	**Non significatif**	**MES ; MEF ; et MI**
Info / Poste à occuper	**Non significatif**	**MEF**
Accompagnement	**Non significatif**	**MEF**
Entretien d'évaluation	**Très significatif**	**MEF**
Plan de recrutement	**Très significatif**	**MEF**
Alternance	**Significatif**	**MES**
Soutien à l'intégration	**Non significatif**	**MES et MEF**

Grosso modo, pour ce volet de la pratique de recrutement et d'intégration, c'est le ministère de l'économie et des finances qui semble mobiliser d'une manière active les outils de communication et d'intégration.

2.4. Évaluation de la pratique de la formation

La quasi-totalité des répondants (soit une proportion de 93,3% de l'ensemble de l'échantillon) a déclaré avoir bénéficié d'une formation au sein des départements ministériels. Cependant, cette formation semble ne pas toujours améliorer les activités professionnelles des répondants. En revanche, la majorité des répondants n'ont pas poursuivi une autre formation, hors les locaux du département en question, accomplie par un diplôme (73,3%), et parmi ceux qui l'ont poursuivi, seulement une moitié qui a déclaré d'une situation administrative améliorée suite à cette formation qualifiante. Déjà, 26,7% de l'ensemble de l'échantillon n'ont jamais manifesté leur volonté de poursuivre une formation, alors que pour les autres qui ont manifesté un tel intérêt, 53,3% d'entre eux ont bénéficié d'une attitude favorable de la part de leur supérieur hiérarchique. S'agissant des outils de la formation, il semble que le plan de formation est l'outil le plus mobilisé avec la confirmation 64,3% des interrogés. Un autre outil a été cité par l'un des répondant est l'outil d'évaluation de la formation.

Tableau N° 55 : Evaluation de la pratique de la formation

Modalités		Pourcentage
Formations pourvues aux collaborateurs		
%Valide	Oui	93,3%
	Non	6,7%
Impact des formations pourvues sur la mise en pratique de l'activité professionnelle		
%Valide	Toujours	21,4%
	Parfois	57,1%
	Rarement	21,4%
Poursuite d'une formation qualifiante		
%Valide	Oui	26,7%
	Non	73,3%
Impact des formations qualifiantes		
%Valide	Oui	50%
	Non	50%
Facilitésd'accès aux formations		
%Valide	Favorable	53,3%
	Hésitante	46,7%
	Défavorable	13,3%
	Jamais manifesté	26,7%
Outils de formation : Parcours de formation		
% Valide	Oui	35,7%
	Non	64,3%
Outils de formation : Transfert de savoir		
%Valide	Oui	35,7%
	Non	64,3%
Outils de formation : Accompagnement		
%Valide	Oui	21,4%
	Non	78,6%
Outils de formation : période de professionnalisation		
%Valide	Oui	21,4%
	Non	78,6%
Outils de formation : Plan de formation		
%Valide	Oui	64,3%
	Non	35,7%

La répartition des chiffres ci-dessus en fonction du département ministériel nous montre que la totalité des répondants intégrés dans les ministères des finances, de l'enseignement supérieur, de l'énergie et de la jeunesse ainsi que 66,7% des cadres intégrés dans le ministère de l'intérieur, ont bénéficié d'une formation assumée par leur département ministériel. L'ensemble des cadres travaillant dans le ministère de l'énergie ont déclaré que cette formation avait toujours un impact positif sur leurs activités professionnelles, tandis que 80% des cadres travaillant dans le ministère des finances ont déclaré que cette formation avait parfois un effet positif sur leurs activités.

Tableau N° 56 : Pratique de la formation selon le ministère

	MES	MEF	MEM	MI	MJS
Bénéficié d'une formation					
Oui	100%	100%	100%	66,7%	100%
Non	-	-	-	33,3%	-
Amélioration activités					
Toujours	-	-	100%	50%	-
Parfois	50%	80%	-	50%	100%
Rarement	50%	20%	-	-	-
Formation avec diplôme					
Oui	-	20%	100%	33,3%	-
Non	100%	80%	-	66,7%	100%
Amélioration situation Adm					
Oui	-	-	50%	100%	-
Non	-	100%	50%	-	-
Attitude sup. hiérarchique					
Favorable	-	80%	100%	66,7%	-
Hésitante	25%	-	-	-	-
Défavorable	25%	-	-	33,3%	-
Parcours de formation : Oui	-	60%	100%	-	100%
Transfert de savoirs : Oui	-	60%	100%	-	-
Accompagnement : Oui	-	40%	100%	-	-
Période de prof. : Oui	-	40%	100%	-	-
Plan de formation : Oui	75%	100%	100%	-	-

.

Pour les autres formations, l'ensemble des cadres du ministère de l'énergie nous ont déclaré qu'ils ont achevé d'autres formations avec diplôme, et la moitié nous ont révélé que ce nouveau diplômé a amélioré leurs situations administratives. De leurs parts, 33,3% des cadres du ministère de l'intérieur nous ont confirmé qu'ils ont obtenu des diplômes à l'issue d'une autre formation complémentaire, et que ces diplômes ont amélioré nettement leurs situations administratives. Mais d'une manière générale, si jamais un cadre manifeste son intérêt pour une formation supérieure, l'attitude du supérieur hiérarchique sera favorable pour l'intégralité des interrogés du ministère de l'énergie, pour 80% des interrogés du ministère des finances, et pour 66,7% des interrogés du ministère de l'intérieur. Pour les outils de la formation, le plan de la formation a été cité par l'ensemble des interrogés travaillant dans le ministère des finances et par 75% des interrogés travaillant dans le ministère de l'enseignement supérieur.

Tableau N° 57 : Classement des départements ministériels par rapport à la pratique de la formation (selon l'analyse descriptive)

	Rang 1 (100%)	Rang 2 (> 50%)	Rang 3 (=50%)	Rang 4 (< 50%)
Bénéficié d'une formation	MES & MEF & MEM &MJS	MI		
Amélioration activités	MEM		MI	
Formation avec diplôme	MEM			MEF et MI
Amélioration situation Adm	MI		MEM	
Attitude sup. hiérarchique	MEM	MEF & MI		
Parcours de formation	MEM & MJS	MEF		
Transfert de savoirs	MEM	MEF		
Accompagnement	MEM			MEF
Période de prof	MEM			MEF
Plan de formation	MEM & MEF	MES		

Les réponses à nos questionnements pour ce volet de la formation, nous montre que c'est le ministère de l'énergie et des mines qui donne de l'importance à cette pratique avec un nombre de récurrence de 9 fois, suivi du ministère des finances (5 fois).

Cependant et en considérant la significativité des résultats, le test Khi2 nous montre que l'utilisation du plan de formation comme outils de formation varie d'une façon très significative selon le département ministériel avec X2=13,751 à P=0,008 (>5%). Du coup, le fait de travailler dans le ministère des finances augmente de 55,6% les chances de bénéficier d'un plan de formation.

De même, « le parcours de formation » ainsi que « le transfert du savoir » varient significativement selon le ministère (X2=11,519 à P=0,021) et (X2=10,021à P=0,040) respectivement, de ce fait, nous nous permettons de conclure que le fait de travailler dans le ministère des finances augmente de 60% les chances de bénéficier d'un parcours de formation et de 75%les chances de bénéficier d'un transfert du savoir (avoir moins de 2% et de 4% de se tromper).

Tableau N°58 : Répartition des répondants selon les variables de la pratique de la formation (résultats du Khi2)

	Département ministériel (V3)						
	X2	P-Value	MES	MEF	MEM	MI	MJS
Bénéficié d'une forma(V46)	3,529	0,474					
Oui			28,6%	35,7%	14,3%	14,3%	7,1%
Non			-	-	-	100%	-
Amélioration activités(V47)	14,117	0,079					
Toujours			-	-	66,7%	33,3%	-
Parfois			25%	50%	-	12,5%	12,5%
Rarement			66,7%	33,3%	-	-	-
For. avec diplôme(V48)	8,574	0,073					
Oui			-	25%	50%	25%	-
Non			36,4%	36,4%	-	18,2%	9,1%
Amelio situation Adm(V49)	2,773	0,250					
Oui			-	-	50%	50%	-
Non			-	50%	50%	-	-
Attitude sup hier. (V50)	16,967	0,151					
Favorable			-	50%	25%	25%	-
Hésitante			100%	-	-	-	-
Défavorable			50%	-	-	50%	-
RAS			50%	25%	-	-	25%
Parcours de forma (V51)	11,519	0,021					
Oui			-	60%	20%	-	20%
Non			44,4%	22,2%	-	33,3%	-
Transfert de savoirs (V52)	10,021	0,040					
Oui			-	75%	25%	-	-
Non			40%	20%	-	30%	10%
Accompagnement (V53)	7,818	0,098					
Oui			-	66,7%	33,3%	-	9,1%
Non			36,4%	27,3%	-	27,3%	
Période de prof(V54)	7,818	0,098					
Oui			-	66,7%	33,3%	-	-
Non			36,4%	27,3%	-	27,3%	9,1%
Plan de formation (V55)	13,751	0,008					
Oui			33,3%	55,6%	11,1%	-	-
Non			20%	-	-	60%	20%
Application du test : N>30 ; Test Applicable / Exemple de lecture : Utiliser le plan de formation comme outils de formation varie d'une façon statistiquement très significative selon le département ministériel. Le MEF a une probabilité d'utiliser cet outil (55,6%)							

De plus, il s'avère que les cadres qui travaillent dans le ministère de l'énergie ont 66,7% de probabilité que leurs activités professionnelles soient améliorées suite à une formation, et 50% de chance de poursuivre une autre formation hors département ministériel, avec moins de 7% de se tromper.

Tableau N° 59 : Récapitulatif des résultats de l'analyse de Khi2 – Pratique de la formation

Variables voisées	Significativité	Probabilité la plus élevée
Bénéficier d'une formation	**Non significatif**	**MES**
Amélioration activités	**Peu significatif**	**MEM**
Formation avec diplôme	**Peu significatif**	**MEM**
Amélioration situation Adm	**Non significatif**	**MEM et MI**
Attit ude sup. hiérarchique	**Non significatif**	**MEF**
Parcours de formation	**Significatif**	**MEF**
Transfert de savoirs	**Significatif**	**MEF**
Accompagnement	**Peu significatif**	**MEF**
Période de prof	**Peu significatif**	**MEF**
Plan de formation	**Très significatif**	**MEF**

A ce niveau aussi, les résultats les plus signific atifs émanent du ministère de l'économie et des finances. Pour les autres résultats, il ne semble pas y avoir une différence de pratique entre les départements engagés dans la GPEC et ceux qui ne le sont pas.

2.5. Évaluation de la pratique de compétence et évaluation

Quant à la pratique de la compétence et de l'évaluation, les résultats nous renseignent que 80%des répondant sont informés sur l'intitulé de leur emploi et de la fiche de poste y afférente, cependant, que la moitié d'entre eux ont été impliqué dans l'élaboration de ladite fiche. Un peu près de la moitié des répondants sont amenés parfois à réaliser des tâches d'autres personnes, ce qui montre un manque du respect de la division des tâches, et risque de produite une confusion des tâches.

La plupart des répondants déclarent n'avoir pas subi un entretien d'évaluation des compétences avec leur supérieur hiérarchique (60%), cela indique que les départements concernés ne mettent pas en place un système d'évaluation des compétences. Par contre, et pour faire aux écarts des compétences, l'ensemble des cadres interrogés nous ont confirmé qu'il existe au sein de leurs départements des mesures d'accompagnements (qui se manifeste par une formation complémentaire ou bien une action quelconque) afin de combler ces écarts.

Tableau N° 60 : Evaluation de la pratique de compétence et évaluation

Modalités		Pourcentage
Information de la fiche d'emploi		
%Valide	Oui	80%
	Non	20%
Si oui : Implicationdans l'élaboration de fiches de poste		
%Valide	Oui	50%
	Non	50%
Respectde la division des tâches & Confusion des tâches		
%Valide	Souvent	46,7%
	Parfois	53,3%
Mise en place d'un système d'évaluation des compétences		
%Valide	Oui	40%
	Non	60%
Existence des mesures d'accompagnement face aux écarts de compétences		
%Valide	Oui	100%
	Non	-
Outils d'évaluation :Entretien de développement		
% Valide	Oui	26,7%
	Non	73,3%
Outils d'évaluation :Entretien de compétences		
%Valide	Oui	26,7%
	Non	73,3%
Outils d'évaluation :Entretien de mission		
%Valide	Oui	13,3%
	Non	86,7%
Outils d'évaluation :accompagnement des Managers		
%Valide	Oui	20%
	Non	80%

La réponse à notre question ouverte sur les compétences que les répondants souhaitent développer a été riche d'information. En effet, les répondants évoquent entre autres des compétences liées à l'administration des systèmes informatiques et réseaux ; la présidence des commissions des appels d'offres financières ; la gestion des bons des commandes ; l'amélioration des compétences dans le secteur minier et des compétences managériales ; le contrôle de gestion dans le cadre de la loi organique ; la gestion des changements ; la gestion des conflits et des risques ; le traitement et l'analyse des données sociales ; la meilleure anticipation et adaptation des compétences aux emplois et réduction des risques liés aux déséquilibres ; la négociation ; la pédagogie ; la pratique sur chantier ; le montage d'un observatoire métier GPEC ; et d'une manière générale, toute compétence qui ont un lien avec la fonction que les répondants occupent actuellement.

A notre surprise, les outils des compétences et d'évaluation n'ont pas été mobilisés par les départements ministériels selon les déclarations d'une proportion majoritaire des répondants. A cet effet plusieurs des répondants nous ont explicité qu'aucun de ces outils n'est

utilisé puisque (selon eux) l'encadrement n'est pas qualifié pour pouvoir évaluer les compétences et proposer des itinéraires de formation.

Tableau N° 61 : Pratique des compétences et d'évaluation selon le ministère

	MES	MEF	MEM	MI	MJS
Informé sur la fiche					
Oui	100%	80%	100%	66,7%	-
Non	-	20%	-	33,3%	100%
Impliqué dans la fiche					
Oui	-	100%	100%	-	50%
Non	100%	-	-	100%	50%
Respect division des tâches					
Souvent	50%	20%	100%	33,3%	100%
Parfois	50%	80%	-	66,7%	-
Evaluation des compétences					
Oui	25%	60%	100%	-	-
Non	75%	40%	-	100%	100%
Ecart / accompagnement					
Oui	100%	100%	100%	-	-
Non	-	-	-	-	-
Entretien développement : Oui	-	40%	50%	-	100%
Entretien compétences : Oui	-	40%	50%	-	-
Entretien de mission : Oui	-	-	50%	-	100%
Accompagnement des M : Oui	-	-	50%	66,7%	-

Par département ministériel, il semble que les cadres interrogés et qui travaillent dans le ministère de l'enseignement supérieur, sont informés de l'intitulé de l'emploi qu'ils occupent et le manque de compétence est suivi par un accompagnement sous forme de formation ou d'une action quelconque. Aussi, la quasi-totalité des répondants du ministère de l'économie et des finances sont informés sur la fiche de poste afférente à leur emploi et ont été impliqués dans son élaboration. Aussi, 60% ont déclaré avoir subi des évaluations de leurs compétences et ont confirmé que les écarts constatés ont été corrigés par des actions d'accompagnement (selon les répondants du ministère des finances). Il en est de même pour les répondants qui travaillent dans le ministère de l'énergie et des mines.

Toutefois, les interrogés du ministère de l'intérieur déclare – dans la majorité – avoir été informés sur la fiche de leurs postes mais sans être impliqués dans leur élaboration. De même, ils ne subissent pas des entretiens d'évaluation, et bénéficient seulement un accompagnement. Ces réponses ressemblent un peu près à celles accordées par les répondants du ministère de la jeunesse et des sports.

Tableau N° 62 : Classement des départements ministériels par rapport à la pratique des compétences et d'évaluation (selon l'analyse descriptive)

	Rang 1 (100%)	Rang 2 (> 50%)	Rang 3 (=50%)	Rang 4 (< 50%)
Informé sur la fiche	MES & MEM	MEF & MI		
Impliqué dans la fiche	MEF &MEM		MJS	
Respect division des tâches	MEM& MJS		MES	MEF & MI
Evaluation des compétences	MEM	MEF	MES	
Ecart / accompagnement	MES & MEF & MEM			
Entretien développement	MJS		MEM	MEF
Entretien compétences			MEM	MEF
Entretien de mission	MJS		MEM	
Accompagnement des M		MI	MEM	

Les ministères de l'énergie et des mines et des finances semblent être plus avancés par rapport à la pratique des compétences et d'évaluation avec un nombre de récurrences de 5 fois et de 4 fois respectivement au niveau des deux premiers rangs. Nous verrons ce que disent les résultats de khi2 dans les lignes suivantes en croisant les variables (V57 – V66) et (V3).

Tableau N°63 : Répartition des répondants selon les variables de la pratique des compétences et dévaluations (résultats du Khi2)

			Département ministériel (V3)				
	X2	P-Value	MES	MEF	MEM	MI	MJS
Informé sur la fiche(57)	6,189	0,185					
Oui			33,3%	33,3%	16,7%	16,7%	-
Non			-	33,3%	-	33,3%	33,3%
Impliqué dans la fiche (58)	16,636	0,001					
Oui			-	66,7%	33,3%	-	-
Non			66,7%	-	-	33,3%	-
Respect division tâches (59)	6,359	0,174					
Souvent			28,6%	14,3%	28,6%	14,3%	14,3%
Parfois			25%	50%	-	25%	-
Eva des compétences (60)	8,962	0,062					
Oui			16,7%	50%	33,3%	-	-
Non			33,3%	22,2%	-	33,3%	11,1%
Ecart / accompagnement(61)	-	-					
Oui			16,7%	50%	33,3%	-	-
Non			-	-	-	-	-
Entretien dévelop (63)	7,895	0,096					
Oui			-	50%	25%	-	25%
Non			36,4%	27,3%	9,1%	27,3%	-
Entretien compétences (64)	7,895	0,096					
Oui			-	50%	25%	-	25%
Non			36,4%	27,3%	9,1%	27,3%	-
Entretien de mission (65)	9,008	0,061					
Oui			-	-	50%	-	50%
Non			30,8%	38,5%	7,7%	23,1%	-
Accompagnement des M (66)	8,420	0,077					
Oui			-	-	33,3%	66,7%	-
Non			33,3%	41,7%	8,3%	8,3%	8,3%
Application du test : N>30 ; Test Applicable / Exemple de lecture : L'implication dans la fiche de l'emploi varie d'une façon statistiquement très significative selon le département ministériel. Le MEF a une forte probabilité l'impliquer ses collaborateurs dans l'élaboration de la fiche (66,7%)							

L'implication dans l'élaboration de la fiche de poste semble fortement liée avec le département ministériel, soit une liaison statistique très significative (X2=16,636 à P=0,001). Il semble donc que l'appartenance au MEF augmente les chances d'être impliqué dans l'élaboration de la fiche de poste de 66,7%.

Tableau N° 64 : Récapitulatif des résultats de l'analyse de Khi2 – Pratique de la formation

Variables voisées	Significativité	Probabilité la plus élevée
Informé sur la fiche	**Non significatif**	**MES et MEF**
Impliqué dans la fiche	**Très significatif**	**MEF**
Respect division des tâches	**Non significatif**	**MES et MEM**
Evaluation des compétences	**Peu significatif**	**MEF**
Entretien développement	**Peu Significatif**	**MEF**
Entretien compétences	**Peu Significatif**	**MEF**
Entretien de mission	**Peu significatif**	**MEM**
Accompagnement des M	**Peu significatif**	**MI**

Source : Etabli par l'auteur

Les résultats les plus significatifs reviennent toujours au ministère de l'économie et des finances. Pour les autres résultats, il ne semble pas y avoir une différence de pratique entre les départements engagés dans la GPEC et ceux qui ne le sont pas.

2.6. Évaluation de la pratique de la mobilité et gestion des carrières

Une part majoritaire des répondants a indiqué qu'elle a déjà changé du poste (66,7%), et qu'elle a bénéficié d'un accompagnement lors du changement de poste (70%). Et la quasi-totalité des répondant a confirmé l'utilisation de l'outil de la mobilité interne (92,3%).

Tableau N° 65 : Evaluation de la pratique de la mobilité et gestion des carrières

Modalités		Pourcentage
Mobilité		
%Valide	Oui	66,7%
	Non	33,3%
Si oui : accompagnement du collaborateur lors du changement de poste		
%Valide	Oui	70,0%
	Non	30,0%
Planification des parcours professionnels		
%Valide	Oui	46,7%
	Non	53,3%
Outils – Mobilité : Mobilité interne		
%Valide	Oui	92,3%
	Non	7,7%
Outils – Mobilité : accompagnement de la mobilité		
%Valide	Oui	15,4%
	Non	84,6%
Outils – Mobilité : mesures matérielles		
% Valide	Oui	7,7%
	Non	92,3%

Outils – Mobilité : formation d'adaptation		
%Valide	Oui	23,1%
	Non	76,9%
Outils – Mobilité : accompagnement projet		
%Valide	Oui	7,7%
	Non	92,3%
Outils – Mobilité : préparation du dossier retraite		
%Valide	Oui	23,1%
	Non	76,9%
Outils – Gestion de carrière : Cartographie		
%Valide	Oui	13,3%
	Non	86,7%
Outils – Gestion de carrière : formalisation de parcours professionnels		
%Valide	Oui	20,0%
	Non	80,0%
Outils – Gestion de carrière : entretiens de carrière		
%Valide	Oui	6,7%
	Non	93,3%
Outils – Gestion de carrière : répertoire des métiers		
%Valide	Oui	20,0%
	Non	80,0%
Outils – Gestion de carrière : référentiel compétences		
%Valide	Oui	33,3%
	Non	66,7%
Outils – Gestion de carrière : bilan de compétences		
%Valide	Oui	40,0%
	Non	60,0%

Il semble que les répondants qui travaillent dans le MES n'ont pas changé de poste depuis leurs recrutements. Et la minorité qui a déclaré qu'elle a changé le poste. Cette minorité n'a pas bénéficié d'un accompagnement lors du changement.

L'ensemble des répondants confirment qu'ils n'ont pas une visibilité sur leur carrière professionnelle, mais 75% d'entre eux déclarent que leur département mobilise l'outil de la mobilité interne. En revanche, il apparait que les répondants qui travaillent dans le MEF ont changé du poste et ont une bonne visibilité sur leur carrière professionnelle. De plus, il semble que le MEF utilise la mobilité interne, le référentiel des compétences ainsi que le bilan des compétences comme outil de mobilité et de gestion des carrières.

Tableau N° 66 : Pratique de la mobilité et gestion des carrières

	MES	MEF	MEM	MI	MJS
Mobilité					
Oui	25%	80%	100%	66,7%	100%
Non	75%	20%	-	33,3%	-
Accompagnement/ mobilité					
Oui	-	50%	100%	100%	100%
Non	100%	50%	-	-	-
Planification des parcours					
Oui	25%	80%	50%	-	100%
Non	75%	20%	50%	100%	-

Mobilité interne: Oui	75%	100%	100%	100%	100%
Accompagnement /mobilité: Oui	-	33,3%	50%	-	-
Mesures matérielles: Oui	-	-	50%	-	-
Formation d'adaptation: Oui	25%	33,3%	50%	-	-
Accompagnement projet : Oui	-	-	50%	-	-
Préparation de la retraite : Oui	25%	-	50%	-	100%
Cartographie : Oui	-	20%	100%	-	-
Formalisation de parcours : Oui	-	-	50%	-	-
Entretiens de carrière : Oui	-	-	100%	-	-
Répertoire des métiers : Oui	-	40%	50%	-	-
Référentiel compétences : Oui	-	80%	50%	-	-
Bilan de compétences : Oui	50%	60%	50%	-	-

Le changement du poste a été également confirmé par l'ensemble des répondants du MEM et du MJS et par 66,7% des répondants du MI. L'intégralité de ces répondants confirme également qu'il y a un accompagnement lors de la mobilité. Dans la même ligne des idées, il est remarquable d'après le tableau suivant que les cadres du MJS sont une bonne visibilité de leurs carrières professionnelles, ce qui n'est pas vrai pour les cadres du MI. Aussi, il semble d'après les réponses collectées, que la mobilité interne a été mobilisé par l'ensemble des départements pris en compte dans notre étude.

Tableau N° 67 : Classement des départements ministériels par rapport à la pratique de la mobilité et gestion des carrières (selon l'analyse descriptive)

	Rang 1 (100%)	Rang 2 (> 50%)	Rang 3 (=50%)	Rang 4 (< 50%)
Mobilité	MEM & MJS	MEF & MI		MES
Accompagnement/ mobilité	MEM & MI & MJS		MEF	
Planification des parcours	MJS	MEF	MEM	MES
Mobilité interne	MEF & MEM & MI & MJS	MES		
Accompagnement /mobilité			MEM	MEF
Mesures matérielles			MEM	
Formation d'adaptation			MEM	MES & MEF
Accompagnement projet			MEM	
Préparation de la retraite	MJS		MEM	MES
Cartographie	MEM			MEF
Formalisation de parcours			MEM	
Entretiens de carrière	MEM			
Répertoire des métiers			MEM	MEF
Référentiel compétences		MEF	MEM	
Bilan de compétences		MEF	MEM & MES	

Il s'avère donc à travers le classement des réponses par rang (1er et 2ème rang) que le MJS, le MEF, et le MEM sont plus avancés en termes de la mise en œuvre des meilleures pratiques de la mobilité et de la gestion des carrières que les autres départements.

Selon les résultats de l'analyse bivariée, le référentiel des compétences (V82) et le département ministériel (V3) sont statistiquement liée, et cette liaison est très significative (X2=11,319 à 0=0,023). Ainsi, le fait de travailler dans le MEF augmente les chances de

bénéficier d'un référentiel des compétences de 80%. Aussi, le fait de travailler dans le MEM augmente la probabilité de bénéficier d'une formalisation des parcours de 66,7% avec moins de 4% de se tromper.

Tableau N°68 : Répartition des répondants selon les variables de* la pratique de la mobilité et gestion des carrières *(résultats du Khi2)

			Département ministériel (V3)				
	X2	P-Value	MES	MEF	MEM	MI	MJS
Mobilité(V68) **Oui** **Non**	5,774	0,217	 10% 60%	 40% 20%	 20% -	 20% 20%	 10% -
***Accompagnent**/ mobilité*(V69) **Oui** **Non**	6,672	0,154	 - 33,3%	 28,6% 66,7%	 28,6% -	 28,6% -	 14,3% -
***Planification des parcours*(V70) Oui Non**	8,452	0,076	 14,3% 37,5%	 57,1% 12,5%	 14,3% 12,5%	 - 37,5%	 14,3% -
***Mobilité interne*(V71) Oui Non**	2,552	0,635	 25% 100%	 25% -	 16,7% -	 25% -	 8,3% -
***Accompagnent /mobilité* (V72) Oui Non**	4,571	0,334	 - 36,4%	 50% 18,2%	 50% 9,1%	 - 27,3%	 - 9,1%
***Formation d'adaptation*(V74) Oui Non**	2,955	0,565	 33,3% 30%	 33,3% 20%	 33,3% 10%	 - 30%	 - 10%
***accompagnement projet* (V75) Oui Non**	4,278	0,370	 - 33,3%	 - 25%	 100% 8,3%	 - 25%	 - 8,3%
***Préparation** de la **retraite** (V76) Oui Non**	6,774	0,148	 33,3% 30%	 - 30%	 33,3% 10%	 - 30%	 33,3% -
***Cartographie*(V78) Oui Non**	6,776	0,148	 - 30,8%	 50% 30,8%	 - 15,4%	 - 23,1%	 50% -
formalisation de parcours **(V79) Oui Non**	10,008	0,040	 0% 33,3%	 33,3% 33,3%	 66,7% -	 - 25%	 - 8,3%
entretiens de carrière **(V80) Oui Non**	4,575	0,334	 - 28,6%	 - 35,7%	 100% 7,1%	 - 21,4%	 - 7,1%
répertoire des métiers(V81) **Oui Non**	5,509	0,239	 - 33,3%	 66,7% 25%	 33,3% 8,3%	 - 25%	 - 8,3%
Référentiel compétences **(V82) Oui Non**	11,319	0,023	 - 40%	 80% 10%	 20% 10%	 - 30%	 - 10%
Bilan compétences **(V83) Oui Non**	5,142	0,273	 33,3% 22,2%	 50% 22,2%	 16,7% 11,1%	 - 33,3%	 - 11,1%
Application du test : N>30 ; Test Applicable / Exemple de lecture : Utiliser le référentiel des compétences comme outils de gestion des carrières varie d'une façon statistiquement très significative selon le département ministériel. Le MEF a une probabilité d'utiliser cet outil (80%)							

Le fait de travailler dans le MEF augmente les chances d'avoir une bonne visibilité de carrière professionnelle de 57,1%, cependant, ce résultat est peu significatif avec (X2=8,452 à

P=0,076). Les résultats les plus significatifs semblent être concentrés chez le MEF comme le montre le tableau ci-dessous.

Tableau N° 69 : Récapitulatif des résultats de l'analyse de Khi2 – Pratique de la mobilité et gestion des carrières.

Variables voisées	Significativité	Probabilité la plus élevée
Mobilité	**Non significatif**	**MEF**
accompagnement/ mobilité	**Non significatif**	**MEF et MEM et MI**
Planification des parcours	**Peu significatif**	**MEF**
Mobilité interne	**Non significatif**	**MES et MEF et MI**
Accompagnement /mobilité	**Non significatif**	**MEF et MEM**
Formation d'adaptation	**Non Significatif**	**MES et MEF et MJS**
Accompagnement projet	**Non Significatif**	**MEM**
Préparation de la retraite	**Non significatif**	**MES et MEM et MJS**
Cartographie	**Non significatif**	**MEF et MJS**
Formalisation de parcours	**Significatif**	**MEM**
Entretiens de carrière	**Non significatif**	**MEM**
Répertoire des métiers	**Non significatif**	**MEF**
Référentiel compétences	**Très significatif**	**MEF**
Bilan compétences	**Non significatif**	**MEF**

Les résultats de l'analyse bivariée se concordent ainsi avec ceux de l'analyse à plat. Ainsi, en termes des pratiques de la mobilité et de la gestion des carrières ; le MEF et le MEM présentent les résultats les plus significatifs.

2.7. Évaluation des conditions de travail

Durant les dernières années, la majorité des répondants sentent une amélioration au niveau des conditions de travail. Cependant, une bonne partie ne sont pas satisfaits ni des perspectives de promotion ni de leurs salaires, et ne bénéficient pas d'un soutien lors des situations critiques.

Tableau N° 70 : Evaluation des conditions de travail

Modalités		Pourcentage
(Amélioration des conditions de travail)		
%Valide	Situation améliorée	80%
	Aucun changement	20%
(satisfaction vis-à-vis de la promotion)		
%Valide	Oui	40%
	Non	60%
(satisfaction vis-à-vis du salaire)		
%Valide	Oui	46,7%
	Non	53,3%
(soutien lors de situations difficiles)		
%Valide	Oui	40%
	Non	60%
Outils –Aménagement du temps de travail		
%Valide	Oui	40%
	Non	60%

	Outils –Gestion des inaptitudes	
% Valide	Oui	13,3%
	Non	86,7%
	Outils –Autorisation d'absence	
%Valide	Oui	73,3%
	Non	26,7%

Selon le département ministériel, l'amélioration des conditions du travail a été ressentie par l'ensemble des cadres travaillant dans le MEM et le MJS et par la majorité des cadres travaillant dans le MES et le MEF. En revanche, les cadres du MES dans leur ensemble ne demeurent pas satisfaits de leurs perspectives de promotion, et ne bénéficient pas du soutien nécessaire dans les situations difficiles. Ils ne demeurent non plus satisfaits de leurs salaires. Le contraire est vrai pour les cadres du MEF qui demeurent satisfaits de leurs salaires, de leurs perspectives de promotion, et du soutien lors des crises.

Tableau N° 71 : conditions de travail selon les départements ministériels

	MES	**MEF**	**MEM**	**MI**	**MJS**
Amél des conditions de travail					
Situation améliorée	75%	80%	100%	66,7%	100%
Aucun changement	25%	20%	-	33,3%	-
satisfaction/ la promotion					
Oui	-	60%	50%	66,7%	-
Non	100%	40%	50%	33,3%	100%
satisfaction/Salaire					
Oui	25%	80%	100%	33,3%	100%
Non	75%	20%	-	66,7%	-
soutien/situations difficiles					
Oui	-	100%	50%	-	-
Non	100%	-	50%	100%	100%
Aménagement /temps: Oui	-	60%	100%	-	100%
Gestion des inaptitudes: Oui	-	-	100%	-	-
Autorisation d'absence: Oui	25%	100%	100%	100%	-

La répartition des résultats selon le département ministériel nous montre également que les cadres du MEM et du MJS sont satisfaits de leurs salaires (vice versa pour les cadres du MI), alors que les cadres du MI sont satisfaits de leurs perspectives de promotion (et vice versa pour les cadres du MJS). Pour les outils déployés en matière des conditions du travail, l'autorisation d'absence semble être l'outil le plus déployé à la fois par les MEF, MEM, et MI.

Tableau N° 72 : Classement des départements ministériels par rapport aux conditions de travail (selon l'analyse descriptive)

	Rang 1 (100%)	Rang 2 (> 50%)	Rang 3 (=50%)	Rang 4 (< 50%)
Amél des conditions de travail	MEM et MJS	MES & MEF & MI		
satisfaction / la promotion		MEF & MI	MEM	
satisfaction / Salaire	MEM et MJS	MEF		MES & MI

soutien /situations difficiles	MEF		MEM	
Aménagement /temps	MEM	MEF		
Gestion des inaptitudes	MEM			
Autorisation d'absence	MEF & MEM & MI			MES

Le ministère des finances arrive en premier rang (avec un nombre de récurrence de 6 fois), suivi du ministère des mines (avec un nombre de récurrence de 5 fois). Par conséquent, la DRH desdits ministères semblent accorder beaucoup d'importance à l'environnement du travail des collaborateurs. Nous verrons dans les lignes suivantes ce qu'en disent les résultats du test Khi2.

Tableau N°73 : Répartition des répondants selon les variables des conditions de travail (Khi2)

			Département ministériel (V3)				
	X2	P-Value	MES	MEF	MEM	MI	MJS
Amélioration travail **(V84)**	1,690	0,792					
Situation améliorée			25%	33,3%	16,7%	16,7%	8,3%
Aucun changement			33,3%	33,3%	-	33,3%	-
***Satisfaction/ promotion* (V85)**	6,869	0,143					
Oui			-	50%	16,7%	33,3%	-
Non			44,4%	22,2%	11,1%	11,1%	11,1%
***Satisfaction/salaire* (V86)**	11,225	0,024					
Oui			14,3%	57,1%	28,6%	-	-
Non			37,5%	12,5%	-	37,5%	12,5%
***Soutien /situation difficile* (V87)**	17,418	0,002					
Oui			-	83,3%	16,7%	-	-
Non			44,4%	-	11,1%	33,3%	11,1%
***Aménagement / temps* (V88)**	13,460	0,009					
Oui			-	50%	33,3%	-	16,7%
Non			44,4%	22,2%	-	33,3%	-
Gestion des inaptitudes (V89)	11,780	0,019					
Oui			-	-	100%	-	-
Non			30,8%	38,5%	-	23,1%	7,7%
Autorisation d'absence (V90)	12,899	0,012					
Oui			9,1%	45,5%	18,2%	27,3%	-
Non			75%	-	-	-	25%

Le soutien dans les situations difficiles ; l'aménagement du temps dub travail ; l'autorisation d'absence ; et la satisfaction vis-à-vis des salaires varient d'une façon très significative selon le département ministériel avec (X2=17,418 à P=0,002) ; (X2=13,460 à P=0,009) ; (X2=12,899 à P=0,012) ; et (X2=11,225 à P=0,024) respectivement. Ces variables nous renseignent que le travail au sein du MEF augmente les chances de bénéficier d'un soutien à l'ordre de 83,3%, de bénéficier d'un Aménagement de temps à l'ordre de 50% ; de bénéficier d'une autorisation d'absence à l'ordre de 45,5% ; et d'être satisfait vis-à-vis du salaire à l'ordre de 57,1%.

Tableau N° 74 : Récapitulatif des résultats de l'analyse de Khi2 – Pratique de la formation

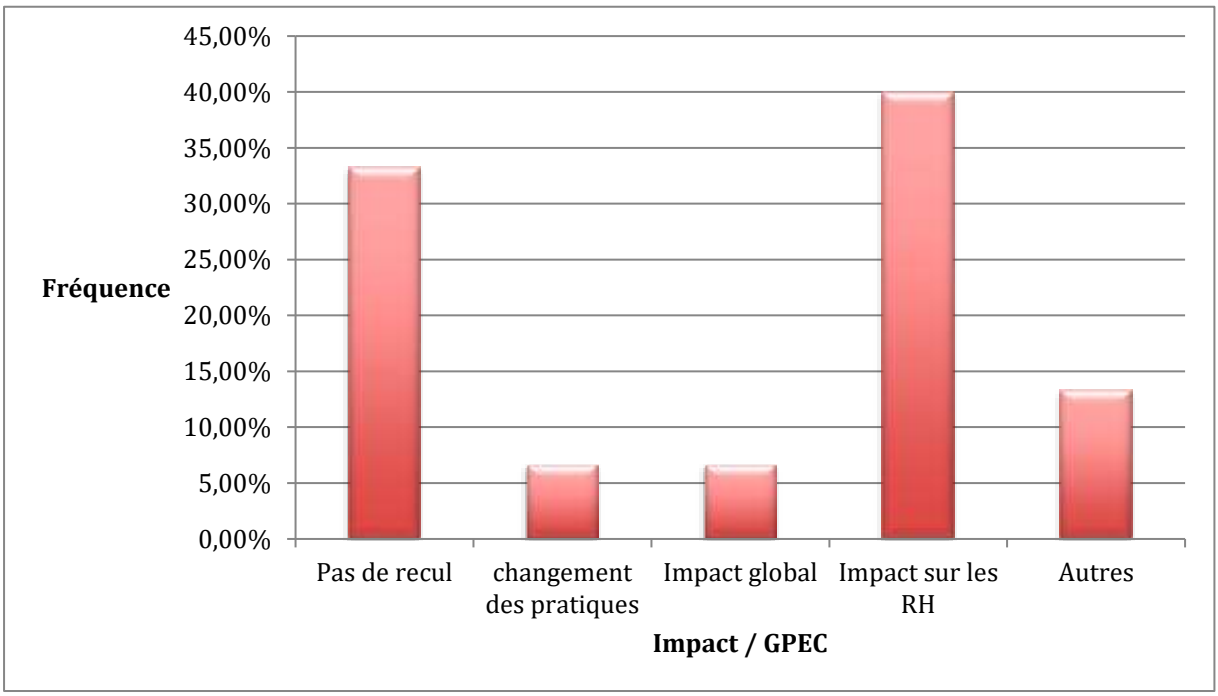
Variables voisées	Significativité	Probabilité la plus élevée
Amél des conditions de travail	**Non significatif**	**MEF**
satisfaction / la promotion	**Non significatif**	**MEF**
satisfaction / Salaire	**Significatif**	**MEF**
soutien /situations difficiles	**Très significatif**	**MEF**
Aménagement /temps	**Très significatif**	**MEF**
Gestion des inaptitudes	**Significatif**	**MEM**
Autorisation d'absence	**Significatif**	**MEF**

Il s'emble que les conditions de travail au sein du MEF sont plus favorables que les autres départements. Il en témoigne les résultats très significatifs dégagés par le test de Khi2 que ce soit par rapport aux outils déployés, par rapport à la satisfaction vis-à-vis du salaire, ou bien par rapport au soutien dans les périodes critiques.

3) Impact de la mise en œuvre de la GPEC

S'agissant de l'impact de la mise en œuvre de la GPEC sur la performance des départements ministériels. 40% des répondants pensent que l'impact positif est observé sur la fonction des RH et se manifeste dans l'amélioration continue de la fonction RH, le développement du suivi de carrières, l'optimisation du budget de formation ; tandis que 33,3% pensent qu'il n y a pas de recul suffisant pour juger de l'impact de la GPEC.

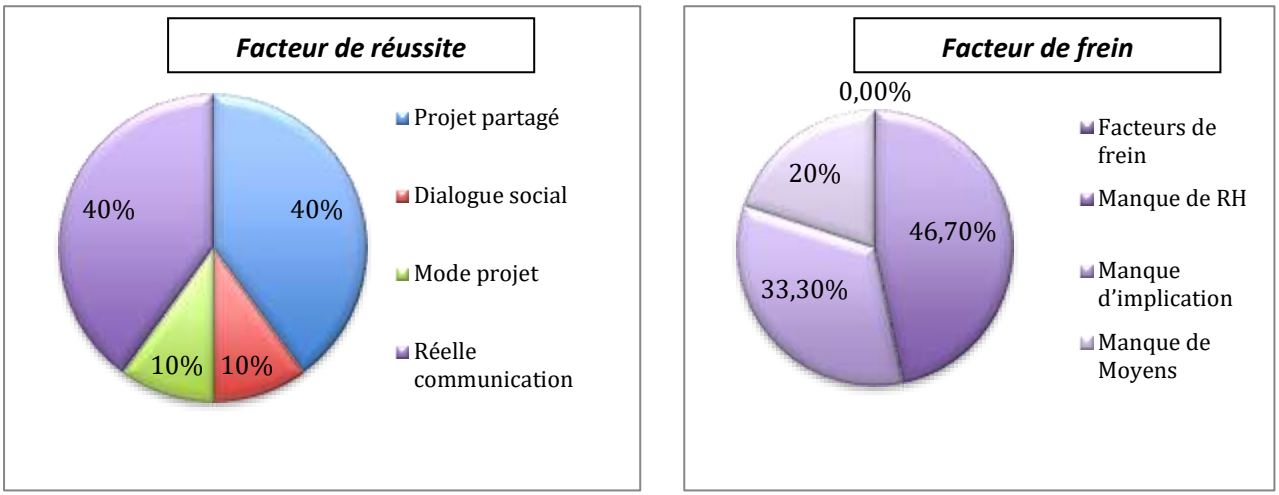
Graphique N° 8 : Perception des répondants sur l'impact de la GPEC.



Source : Par l'auteur à partir du logiciel SPSS

Pour les facteurs de réussite de la mise en œuvre de la GPEC, le partage du projet par la direction générale ou la direction des ressources humaines ; ainsi qu'une réelle communication autour du projet à travers l'implication des salariés tout au long de la démarche ont été cités comme facteurs clés de réussite par 80% des répondants.

Graphique N° 9 : Perception des répondants sur les facteurs de réussite / de frein de la GPEC



Source : Perception des répondants sur les facteurs de réussite / de frein de la GPEC

Quant aux facteurs qui freinent la mise en œuvre de la GPEC, 46,7% des répondants voient le manque de ressources humaines comme principal facteur de frein et 33,33% mettent le doigt sur le manque d'implication et d'adhésion de la DG, des managers et des salariés.

Synthèse N°16: Synthèse de la première section du chapitre VI

Cette section a été dédiée spécifiquement à l'analyse des résultats de l'approche quantitative. Tout d'abord, les enseignements de la statistique descriptive accessible via le logiciel SPSS nous renseignent que : → Profils des interrogés : 33% des interrogés travaillent dans le MEF ; 27% travaillent dans le MES ; 20% travaillent dans le MI ; 13% travaillent dans le MEM ; et 7% travaillent dans le MJS + 66,7% sont âgés de plus de 40 ans ; 73% ont une ancienneté plus que 10 ans + 80% ont un niveau d'enseignement supérieur → Pratique de la GPEC : 53,3% des départements ont un service dédié à la GPEC (MEF ; MJS) + 46,7% mettent en place la démarche GPEC (MEF) + Le MEF bénéficie des aides extérieur de la GPEC →Enseignements de l'analyse bivariés (Test Khi2) : La probabilité d'utiliser les sites internet est de 83,3% dans le MEF ; la probabilité d'être informés sur sa carrière professionnelle est plus élevée pour les cadres qui travaillent dans le MES (50%) ;les cadres qui travaillent dans le MEF ont 66,7% plus de chance d'être impliqué dans la pratique de la GPEC ; les fonctionnaires du MEF ont 57,1% plus de chances d'être informés par support écrit et ont 60% plus de chances d'être informés sur les nouvelles pratiques introduites par le ministère ; le fait de travailler dans le MEF augmente les chances de subir des entretiens d'accueil de 50%et de bénéficier d'un plan de recrutement de 80% ; les cadres qui travaillent dans le MES ont 100% de chance de bénéficier des alternances comme outils de recrutement et d'intégration ; le fait de travailler dans le MEF augmente de 55,6% les chances de bénéficier d'un plan de formation ; le fait de travailler dans le MEF augmente de 60% les chances de bénéficier d'un parcours de formation

et de 75%les chances de bénéficier d'un transfert du savoir ; les cadres qui travaillent dans le MEM ont 66,7% de probabilité que leurs activités professionnelles soient améliorées suite à une formation, et 50% de chance de poursuivre une autre formation hors département ministériel ; l'appartenance au MEF augmente les chances d'être impliqué dans l'élaboration de la fiche de poste de 66,7% ; le fait de travailler dans le MEF augmente les chances de bénéficier d'un référentiel des compétences de 80% + le fait de travailler dans le MEM augmente la probabilité de bénéficier d'une formalisation des parcours de 66,7% + le fait de travailler dans le MEF augmente les chances d'avoir une bonne visibilité de carrière professionnelle de 57,1% + le travail au sein du MEF augmente les chances de bénéficier d'un soutien à l'ordre de 83,3%, de bénéficier d'un Aménagement de temps à l'ordre de 50% ; de bénéficier d'une autorisation d'absence à l'ordre de 45,5% ; et d'être satisfait vis-à-vis du salaire à l'ordre de 57,1%. → C'est le MEF qui semble diffuser les nouveaux dispositifs à l'instar de la GPEC auprès de ses collaborateurs, et qui semble mobiliser d'une manière active les outils de communication et d'intégration. Il s'emble que les conditions de travail au sein du MEF sont plus favorables que les autres départements. Cette implication va donner toute sa légitimité à la démarche de la GPEC. Les résultats les plus significatifs émanent du ministère de l'économie et des finances. Pour les autres résultats, il ne semble pas y avoir une différence de pratique entre les départements engagés dans la GPEC et ceux qui ne le sont pas→40% des répondants pensent que l'impact positif est observé sur la fonction des RH + 33,3% pensent qu'il n y a pas de recul suffisant pour juger de l'impact de la GPEC + Facteurs de réussite : Partage du projet et une réelle communication autour du projet + Facteurs de frein : Manque de RH et manque d'implication de la DG, des managers et des salariés

II. ANALYSE DES RESULTATS DE L'APPROCHE QUALITATIVE.

Nous tenons dans cette section à présenter les différents résultats obtenus, dûment traités par le logiciel N'VIVO, sous forme de nœuds relevés après codage. Ainsi, les résultats relatifs à la perception des Ingénieurs, des administrateurs 2ème grade, et des différents cadres interrogés seront présentés.

À titre de rappel, les diplômés nous ont exprimé leurs points de vue sur les avantages offerts par la GPEC **(1)** ; et les facteurs entravant la mise en place de la GPEC **(2).** Enfin, les interrogés nous ont proposé une série de recommandations et suggestions susceptibles réussir la démarche de la GPEC **(3)**

1) Perception sur les avantages de la GPEC

Interrogés sur les avantages de la GPEC, une bonne partie des répondants avancent que la GPEC permet « **le développement des meilleures pratiques et outils de la GPEC ».** Ce thème a été évoqué avec un niveau de récurrence élevé soit 10 références. Plus concrètement, les répondants pointent le doigt sur le fait que la GPEC permet d'ajuster les compétences des salariés à leur poste de travail, raison pour laquelle elle oblige les établissements à établir un référentiel des emplois et compétences. De ce fait, elle permet le développement des meilleurs

pratiques et la mobilisation des outils de gestion performants. C'est ainsi que l'on pouvait entendre les propos suivants « *la GPEC est un indicateur de développement des pratiques des RH et de l'amélioration des compétences du personnel…* » (Répondant N° 3). « *…d'être au point des nouveaux métiers et des meilleures pratiques dans chaque domaine et d'être également au courant de la physionomie RH disponible au sein de l'administration, ses qualités, ses limites et surtout les changements qu'elle peut subir avec le temps pour pouvoir y remédier et préparer éventuellement les issues alternatives* » (Répondant N° 5). « *La GPEC permet une gestion saine et efficace des ressources humaine à tous les niveaux : recrutement, formation, gestion des carrières …* » (Répondant N°7). Donc, selon ces propos, la GPEC permet aux organisations d'appliquer des bonnes et meilleures pratiques pour gérer au mieux le potentiel humain.

Aussi, dans le cadre de ce même nœud, plusieurs répondants insistent sur l'avantage de l'implication dans le travail. Selon eux, la GPEC permet de créer de la valeur pour les travailleurs en leur offrant des perspectives claires favorisant leur implication et motivation au travail, ce qui va réussir l'exercice de leurs missions avec conscience professionnelle «*...l'un des avantages de la GPEC est la bonne implication dans le travail pour mieux assurer la mission du service…cela entraine le subordonné à travailler avec responsabilité, rigueur, et en cohérence avec les objectifs du département*» (Répondant N° 3).« *Avec la GPEC, l'organisation va être améliorée et le niveau d'intégration du personnel sera augmenté* »(Réponse N°15). «*..l'avantage de la GPEC se manifeste clairement dans une très bonne organisation du travail* » (Répondant N°10). La GPEC est considérée donc comme un élément de sécurisation dans l'évolution professionnelle des collaborateurs, ce qui permettra leur implication, leur dévouement et leur adhésion aux principaux objectifs que doit atteindre l'organisation. Aussi, d'autres réponses ont évoqué que la GPEC permet de cartographier les métiers, les compétences, les emplois et les besoins à court ou moyen terme et d'identifier les écarts grâce à des outils de GRH « *La GPEC permet d'instaurer la cartographie des emplois et compétences ; le REC ; l'adéquation entre le poste et le profil ; plan de mobilité ; le plan de carrière ; la charge de travail par poste*» (Répondant N°6).

Le thème de la « **Meilleur visibilité qualitative et quantitative des RH** » a été également évoqué par 4 références comme l'un des avantages de la GPEC. Ainsi, selon les répondants regroupés dans ce nœud, la GPEC permet l'adéquation entre l'existant et le souhaité et le développement d'une meilleure visibilité de l'impact des évolutions économiques et technologiques sur les emplois et les compétences « La GPEC permet une meilleure visibilité

qualitative et quantitative des RH » (Répondant N°14) « *La Connaissance exacte des besoins, un bon redéploiement des ressources et une gestion intégrée des projets* » (Répondant N°13). D'après ces réponses, il semble donc que la GPEC est un incontournable outil d'aide à la prise de décision puisqu'elle permet d'avoir une meilleure visibilité des RH nécessaires au développement et à la croissance de toute organisation.

Le dernier thème a été mentionné par un répondant, il s'agit d'un « **individualisme dans les comportements professionnels ».** En fait, ce répondant a avancé que la GPEC permet de se centrer sur les exigences de résultats, et favorise l'individualisme dans les comportements professionnels *«…le travail par objectif. Chaque collaborateur améliore son positionnement à travers la qualité de ses réalisations et la vitesse de ses performances* » (Répondant N°1). Dans ce contexte, chaque employé tentera d'offrir des prestations de qualité afin d'améliorer sa position directement liée à l'atteinte des objectifs.

Donc, les différents répondants avouent que la GPEC est un dispositif mutuellement profitable qui prend en compte les enjeux de tous les acteurs dans l'organisation. Soit un dispositif qui détecte en amont des questions relatives à l'évolution des métiers, des emplois, des compétences, et qui permet le développement de l'employabilité de chaque employé. Toutefois, de nombreux facteurs peuvent limiter l'impact positif de la GPEC.

2) Perception sur les facteurs entravant la mise en place de la GPEC

Interrogés sur les facteurs entravant la mise en place de la GPEC, les répondants nous ont doté d'un large éventail de facteur en avançant des propos très riche. A titre d'illustration, le répondant N°5 nous a avancé la présente réponse : « ***Maitriser une démarche GPEC n'est une affaire aisée et demeure en quelque sorte un chantier compliqué par ce que les ressources humaines disponibles ne sont pas formées suffisamment pour pouvoir cerner l'étendue de ce concept et les techniques qui vont avec. De même, l'élaboration de certains de ses outils tel le REC est une entreprise délicate nécessitant beaucoup de temps (on demande alors de la justesse de la prévision) et exigeant une expertise exquise qui n'est pas disponible à mon sens au sein des administrations publiques au moins pour le moment (analyser les compétences et leur appliquer ensuite une autopsie exhaustive pour connaitre ce qui relève des traits de personnalité, des aptitudes, les compétences clefs, les faits stimulateurs de telle ou telle compétence…). De même, certaines entreprises en activité dans des secteurs où la cadence du changement est vraiment élevée s'orientent plus vers la création d'un Observatoire des métiers qui permet des résultats en temps réel par rapport à la GPEC et la rudesse de sa***

démarche ». Cette réponse nous permet de relever plusieurs facteurs limitant l'impact positif de la démarche GPEC qui se manifestent notamment par le fait que **les RH ne sont pas assez formées pour réussir le chantier, et par le manque de moyens humains et matériels**. Les propos du répondant N°14 affirment également ces propos en avançant que « *la Démarche GPEC est couteuse en termes de temps et de RH* **».**

Plusieurs cadres ont avancé que **la démarche n'a pas attiré l'intérêt des collaborateurs qui manifestent un comportement résistant et méfiant**. Les voilà quelques réponses qui illustrent cette remarque : ***« … Climat social en cas de mobilité horizontale non acceptée par un collaborateur... » (***Répondant N°6). «***… la démarche n'est pas accompagnée de volonté sincère …*** » (Répondant N° 8) ***« …Il n y'a pas de volonté sincère d'instaurer la GPEC »*** **(**Répondant N°15). « ***Non implication et adhérence des employée*** » (Répondant N°9).

Aussi, les répondants considèrent que **les décisions sont encore prises au niveau central**, ce qui limite toute tentative de réussir le chantier de la GPEC, voici un propos qui justifie cette limite : « ***Parler de la mise en place d'outils GPEC au sein d'une administration régionale est un peu développé du fait que l'essentiel de cette pratique relève avant tout des services centraux restant au demeurant seules instances aptes à solliciter des informations qualitatives/quantitatives à même de renseigner une démarche prévisionnelle visant à anticiper un besoin ou combler un vide éventuel. Par ailleurs, il sied à signaler que l'administration fiscale dispose d'une plateforme numérique déconcentrée dénommée GISRH permettant le stockage des renseignements concernant chaque fonctionnaire, et ce depuis son entrée à l'administration (diplômes, formations continues réalisées, les postes de responsabilités…) ainsi que l'accompagnement administratif qu'il a subi pendant tout son parcours (congé administratif, exceptionnel, attestations délivrées, absence, déplacements et missions administratifs accomplis…)*** **»** **(**Répondant N° 5).**« *Les décisions sont encore prises au niveau centrale* »**(Répondant N°3). Cette non-opérationnalisation du transfert de l'autorité et de responsabilités de fonctions publiques, de l'administration centrale vers les organisations gouvernementales subordonnées rend la mise en place de la GPEC difficile.

Il s'avère donc que plusieurs facteurs peuvent limiter la portée positive de la GPEC à l'instar de la non adhérence de certains responsables dans le projet, et le manque des moyens à la fois moyens et humains pour réussir le dispositif de la GPEC. Face à ces limites, les interrogés nous ont proposé une série de recommandations qui seront présentées dans le paragraphe suivant.

3) Recommandations des interrogés pour réussir le chantier de la GPEC

Une bonne partie des interrogés préconise **l'implication mutuelle et la responsabilisation des collaborateurs** pour réussir l'instauration de la GPEC au sein des organisations publiques. Voilà quelques recommandations qui ont été énoncés par les répondants dans ce sens : « *... délégation et responsabilisation avec encouragement Psychologique* » (Répondant N°1). « *L'ensemble de personnel doit être conscient de l'importance de la GPEC* » (Répondant N°15). « *L'intégration de l'ensemble du personnel avec la mise en œuvre des procédures de contrôle…. Créer un climat social favorable pour la GRH* » (Répondant N°13) « *Engagement total du top management* » (Répondant N°14). « *Améliorer le niveau, l'engagement et le suivi des dirigeants* » (Répondant N°8).« *La réussite de la GPEC nécessite un bon chef de projet – et implication du top management* »(Répondant N°7).« *C'est un projet partagé qui nécessite une démarche en mode projet avec une réelle communication autour du projet* » (Répondant N°6). « *Sensibiliser le commandement sur l'importance de la GPEC et avoir le sens de travail commun et de partage entre le service concerné et les autres services, qu'ils soient centraux ou régionaux* » (Répondant N°5). Donc, la délégation, la responsabilisation des employés, la sensibilisation sur l'importance de la GPEC, la création d'un climat favorable, l'implication à la fois des responsables et des employés dans le projet de la GPEC demeurent des sous thèmes qui ont été regroupés dans ce nœud.

Autres interrogés voient que pour réussir le dispositif de la GPEC, il faut nécessairement **actualiser le référentiel des emplois et des compétences**. La réponse suivante illustre bel et bien cette revendication : « *Actualiser le Référentiel des Emplois et des Compétences (REC) ; Cet outil fera le lien entre les objectifs stratégiques du département et les compétences de ses fonctionnaires et donnera sa véritable dynamique à la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des compétences (GPEC) en permettant de cartographier les savoir-faire présents mais aussi de se projeter dans l'avenir en identifiant ceux qui devront être développés pour la réalisation des objectifs stratégiques du département de l'énergie et des mines* » (Répondant N°4). Dans ce nœud, il est regroupé d'autres réponses ayant une relation avec la nécessité de développement des pratiques des ressources humaines et d'instaurer une démarche de qualité « *Bien exécuter les plans de formation, de mobilité et de recrutements* » (Répondant N° 3) ; « *…Il faut en parallèle une démarche qualité de département ou l'organisme concerné…* » (Répondant N°2). « *Renforcer la culture managériale d'excellence* » (Répondant N°4)« *Former les gens et leur donner les atouts professionnels pour pouvoir réussir le chantier*

de la GPEC (Formation continue de l'encadrement, répartition des tâches entre les différents services, Vulgarisation de l'outil informatique, Implication des chefs immédiats de l'évaluation des collaborateurs, …) » (Répondant N°5)

Autres propos très riches nous ont dotés d'autres éléments pouvant réussir l'instauration de la GPEC dans les organisations publiques et qui s'articulent autour de **l'accélération du chantier de la déconcentration**. Nous nous permettons de les présenter en texto telles qu'elles ont été avancées. « *Dépasser le clivage Service Central/Service Régional et surtout encourager la transition de la gestion classique des affaires administratives à la gestion modernes des rassemblements et des groupements humains* » (Répondant N° 10).« *Valoriser le service des ressources humaines et lui donner le poids qu'il mérite dans l'organigramme administratif ; accélérer le chantier de la déconcentration et travailler beaucoup sur la culture organisationnelle qui domine en ce moment dans le secteur public)* » (RépondantN°5)

Donc, en somme, l'implication, la communication, la mise en place des référentiels, et l'accélération de la déconcentration sont encouragées. Nous avons demandé aux mêmes interrogés de nous doter d'autres informations pouvant nous servir dans la compréhension de la mise en place de la GPEC dans la sphère publique. La majorité des répondants n'avaient pas grandes choses à ajouter, cependant, quelques interrogés nous ont ajouter les éléments suivants. A titre d'illustration, le répondant N°1 nous a précisé que « *la GPEC est un outil incontournable pour le diagnostic des compétences acquises par les fonctionnaires en comparaison avec celle nécessaires pour l'accomplissement des missions et ce en vue d'assurer une meilleure adéquation Poste/ Profil* » ; le répondant N° 7 nous a donné une petite définition de la GPEC en avançant que « *L'application de la GPEC était l'une des mesures ou des conditionnalités imposées par la banque mondial pour décaisser le prêt octroyer au Maroc dans le financement du projets ou du Programme d'appui à la réformes de l'administration publique*» ; Pour le répondant N°14, « *la GPEC doit s'inscrire dans la continuité et doit être évolutif en fonction de l'évolution de son environnement. De plus, la GPEC n'est pas l'affaire d'une seule personne mais de tous* ». En fin, les répondants nous ont félicité pour le choix de sujet, et pour l'effort consentis, et nous ont souhaité une bonne continuation.

Synthèse N°17: Synthèse de la deuxième section du chapitre VI

Dans cette section, nous avons présenté les différents résultats obtenus, soit, les réponses des interrogés traités par le logiciel N'VIVO et regroupés en des Nœuds. Ainsi, les principales réponses rapportées par nos 15 cadres sont → Perception sur les avantages de la GPEC : Appliquer des bonnes et meilleures pratiques pour gérer au mieux le potentiel humain + implication dans le travail + création de valeurs pour les travailleurs + Meilleure visibilité

qualitative et quantitative des RH + Outil d'aide à la décision + individualisme dans les comportements professionnels → Facteurs entravant la mise en place de la GPEC : les RH ne sont pas assez formées pour réussir le chantier + le manque de moyens humains et matériels + la démarche n'a pas attiré l'intérêt des collaborateurs qui manifestent un comportement résistant et méfiant + les décisions sont encore prises au niveau central → Recommandations pour réussir le chantier de la GPEC : l'implication mutuelle et la responsabilisation des collaborateurs + actualiser le référentiel des emplois et des compétences +l'accélération du chantier de la déconcentration

III. CONFRONTATION AUX HYPOTHESES ET DISCUSSION DES RESULTATS

Les réponses nous ont déjà renseignés que le ministère des finances et le ministère de la jeunesse et des sports ont un service de la GPEC (avec la confirmation de la totalité des répondants). En effet, le Ministère de l'économie, des Finances et de la réforme de l'administration (MEFRA) accorde une priorité absolue et un intérêt stratégique à ses ressources humaines, grâce notamment à la formation et le perfectionnement continus. Ainsi, le ministère dispose déjà d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH) qui s'articule autour de l'adaptation en permanence des ressources à l'évolution des besoins. Dans les communiqués de presse, le ministère diffuse toujours sa volonté de définir une politique d'adaptation des RH aux besoins et compétences ; d'identifier les postes, les emplois, les métiers, une cartographie fine ; d'analyser les évolutions futures des activités, des postes et des effectifs ; de réduire les écarts entre les besoins prévisionnels en compétences et les ressources disponibles; de définir un plan de formation ciblé ; de mettre en place un système de mobilité et de redéploiement ; et d'établir un plan de recrutement prévisionnel et précis.

En effet, et comme nous l'avons précisé lors du chapitre N°5, la DAAG a déjà une expérience pilote en matière de la GPEEC. De même, la DTFE et à partir de l'année 2016, s'est davantage impliquée dans les nouveaux chantiers découlant du Schéma Directeur des Ressources Humaines du MEF et ce à travers un ensemble d'actions portant sur l'adoption d'une approche anticipative des besoins en effectifs et en compétences, de la gestion prévisionnelle des effectifs par métier et emploi, de la formation et de développement des compétences et de la préparation de la relève et le transfert des compétences. Ainsi, et après avoir actualisé le REC[173], et après avoir démarré l'exploitation du REC en 2015 ; une nouvelle actualisation des fiches postes a été procédé en 2016 afin de mieux cibler les profils recherchés aux compétences particulières par rapport aux emplois et métiers qu'ils doivent exercer. La

[173]Suite à la publication dans le Bulletin Officiel, en septembre 2014, d'un arrêté du ministre de l'économie et des finances instituant une nouvelle organisation de la DTFE

direction des budgets a également sa part dans le développement de la GPEC dont la mesure où elle a déjà élaboré le REC ainsi que les fiches de description des postes des chefs de division, et elle est très avancée en matière de l'analyse des besoins en effectifs et en compétence, et en matière d'élaboration du plan d'action. Nous mentionnons que quelques réponses des cadres du ministère des finances nous ont doté de plusieurs éclaircissements à ce niveau en nous annonçant que la pratique de la GPEC relève des services centraux et non pas régionaux. Pour eux, l'administration fiscale dispose d'une plateforme numérique déconcentrée dénommée GISRH permettant de stocker les renseignements concernant chaque fonctionnaire, et un service chargé de la GPEC au sein de l'administration fiscale est un service dénommé le Service de l'Organisation et de la Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines relavant de la Direction des Ressources et de l'Audit.

En effet, et compte tenu de l'envergure d'une démarche réussie de la GPEC, l'administration fiscale ne fait qu'actualiser des renseignements déjà existants en faisant usage de la plateforme numérisée susmentionnée et en essayant de coïncider dans la limite du possible les profils existants avec les exigences des postes à pourvoir. Ainsi, le Service de l'Organisation et de la Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines insiste lors des appels à candidature sur l'observation méticuleuse des différents points sollicités dans la fiche du poste objet de ladite candidature (Diplôme, ancienneté et expérience, compétences indispensables…) étant donné que ces points sont le fruit d'une analyse concertée ayant eu lieu entre l'administration fiscale (DGI) et la direction des affaires administratives et générales (DAAG). Viennent ensuite les outils de la GPEC qui sont utilisés fréquemment pour avoir une idée sur les tendances Rh de la direction et agir ensuite selon une logique prospective. Ces outils sont utilisés au niveau central sur la base des informations qui sont recueillies par les services régionaux et envoyées ensuite moyennant la plateforme GISRH.

Pour le ministère de la jeunesse et des sports, le Cabinet de Conseil **SIS-Consultants** a déjà mené une étude pour la mise en place de la gestion prévisionnelle des emplois des effectifs et des compétences au profit du ministère. Son rapport sur la cartographie des postes et la classification des emplois (Marché N°41/2012) comporte les résultats de leurs investigations menées auprès des responsables des entités du MJS et qui confirment que le ministère a déjà actualisé son REC à la suite de l'adoption du nouvel organigramme. Ainsi, le cabinet a procédé à l'élaboration du répertoire des postes de travail des différentes entités du MJS (des services centraux, des services extérieurs) et sa synthèse a permis de dégager 387 postes de travail au niveau des entités centrales, 1635 au niveau des directions provinciales/préfectorales et 163

pour les SEGMAS et l'IRFC. Donc, ces données nous renseignent que même s'il y a de nombreuses étapes à réaliser pour pouvoir parler d'une mise en œuvre du modèle de la GPEEC à savoir le diagnostic des besoins en ressources humaines; la conception et élaboration d'un système de parcours professionnels indicatifs propres au MJS; et la Conception et élaboration d'un modèle de GPEEC; cependant, le ministère dispose d'un répertoire des postes de l'ensemble des entités relevant du Ministère et d'une cartographie des postes par entité ainsi qu'une classification des emplois conformément au guide méthodologique de classification des emplois de l'administration publique.

D'après ce qui précède, l'intérêt porté au développement du capital humain des Ministères des finances et de la jeunesse traduit leur volonté de renforcer les actions de développement des capacités de leurs collaborateurs à travers la participation active aux différents projets dans le cadre du pilotage stratégique de la fonction RH, ce qui justifie les réponses collectées. Ces données justifient également le fait que la totalité des répondants le ministère de la jeunesse et des sports ainsi que 80% des répondants du ministère des finances ont confirmé la mise en place quelques outils de la GPEC.

Aussi, 50% des répondants qui travaille dans le ministère de l'énergie et des mines ont confirmé la mise en place de quelques outils de la GPEC dans leurs départements. Cela se concorde avec les communiqués de presse dudit ministère selon lesquels le REC a été déjà élaboré en 2005 et actualisé en 2019. Selon ce même communiqué, l'outil de REC donnera sa véritable dynamique à la (GPEC) en permettant de cartographier les savoir-faire présents mais aussi de se projeter dans l'avenir en identifiant ceux qui devront être développés pour la réalisation des objectifs stratégiques du DEM.

Pour les autres cadres qui ont déclaré que leurs départements ne sont pas engagés dans la GPEC, ils ont avancé que leurs entités adoptent encore une gestion simple de personnel. Cependant, notre analyse approfondie des pratiques en termes de management des RH nous montre que ces départements, qui n'ont pas adopté ce projet de GPEC, appliquent quelques bonnes pratiques.

Plus concrètement, les enseignements des statistiques descriptives nous renseignent que dans le ministère de l'enseignement supérieur, 75% des répondants déclarent avoir été informé de la stratégie globale de l'établissement, cela montre l'importance donnée du top management à l'implication de l'ensemble des collaborateurs dans l'assimilation des orientations stratégiques adoptées. Le fait que les répondants ne sont pas informés ni des nouvelles pratiques

introduites ni du projet de la GPEC demeurent conforme avec leurs déclarations que leur département ne dispose pas d'un service GPEC. De plus, même s'il semble bien qu'il y a une certaine implication des cadres, il semble que ces derniers se sentent marginalisés dans la mesure où ils déclarent que leur supérieur prête rarement attention à leurs propositions, et qu'ils reçoivent rarement l'estime et le respect qu'ils méritent. Ces faits rendent l'environnement non favorable et réduiront l'engagement des fonctionnaires dans les grands projets du ministère. En revanche, l'ensemble des interrogés qui appartiennent à ce département ministériel déclare qu'ils sont bien informés des perspectives de leurs carrières professionnelles, ils connaissent le profil des employés sous leurs supervisions ainsi que les besoins en matière de personnel, et ils partagent leurs expériences avec les différents subordonnés. Du coup, il y a le partage des expériences, il y a des perspectives de carrière, et il y a une communication autour des aptitudes réelles des collaborateurs, ce qui va sûrement développer les compétences des autres fonctionnaires moins expérimentés et constituera une source d'émulation positive pour les pratiques en ressources humaines. Ces interrogés sont au courant des besoins de leurs départements en termes de personnel, et 75 % d'entre eux sont informés sur le poste qu'ils allaient occuper. Cependant, le MES demeure loin du projet GPEC.

De surplus, l'ensemble des interrogés du MES confirment qu'ils ont bénéficié d'une formation assumée par leur département ministériel, et la majorité d'entre eux citent le plan de formation comme principal outil de formation. Il semble également que les cadres interrogés et qui travaillent dans le MES, sont informés de l'intitulé de l'emploi qu'ils occupent et le manque de compétence est suivi par un accompagnement sous forme de formation ou d'une action quelconque. Cela montre que le département diffuse auprès des fonctionnaires les fiches d'emplois et le collaborateur bénéficie des actions correctives pour améliorer ses compétences. En revanche, les répondants qui travaillent dans le MES n'ont pas changé de poste depuis leurs recrutements. Et la minorité qui a déclaré qu'elle a changé le poste n'a pas bénéficié d'une formation pour acquérir de nouvelles compétences relatives au nouveau poste, donc, il semble que la DRH ne prenne pas des mesures pour accompagner les changements de poste à savoir la formation. Encore, les répondants n'ont bénéficié d'aucune formation pour acquérir de nouvelles compétences exigées par le changement de poste, ce qui laisse à supposer que la formation n'est pas utilisée comme moyen d'accompagnement des fonctionnaires dans les nouveaux postes. L'ensemble des répondants confirment qu'ils n'ont pas une visibilité sur leur carrière professionnelle, cela montre qu'il n'y a pas un système de planification des parcours professionnels. Il semble que les répondants qui travaillent dans le MES n'ont pas changé de

poste depuis leurs recrutements. Et la minorité qui a déclaré qu'elle a changé le poste. Cette minorité n'a pas bénéficié d'un accompagnement lors du changement. L'ensemble des répondants confirment qu'ils n'ont pas une visibilité sur leur carrière professionnelle, mais 75% d'entre eux déclarent que leur département mobilise l'outil de la mobilité interne. Il semble que le travail au sein du MES permette de bénéficier des conditions favorables, cependant, les cadres ne sont pas satisfaits de leurs perspectives de promotion, et ne bénéficient pas du soutien nécessaire dans les situations difficiles. Ils ne demeurent non plus satisfaits de leurs salaires.

S'agissant du ministère des finances. La totalité des répondants sont informés de la stratégie globale de leurs ministères ; ils reçoivent souvent l'estime et le respect qu'ils méritent ; ils sont informés sur le profil des employés[174] ; et leurs supérieures prêtent souvent attention à leurs propositions. Pour cette dernière question sur l'attention accordée par le supérieur aux propositions des collaborateurs, un répondant nous a rajouté dors de nos discussions qu'il s'agit d'une question qui relève tout d'abord de la nature de l'affaire traitée et varie grandement selon la culture du département et du tempérament du supérieur, quelques-uns privilégient un management participatif, et d'autres sont des supporters fervents du paternalisme directif. De même, pour la question du respect et de l'estime, un autre répondant nous a rajouté que les services RH sont marginalisés et ne jouissent pas de l'estime qu'ils méritent parce qu'ils ont malheureusement cette réputation du métier-support. Mais, d'une manière générale, ces chiffres montrent qu'au sein du département du ministère des finances, l'environnement social ainsi que le taux d'engagement des fonctionnaires sont mieux améliorés que le département de l'ES. Aussi, il nous semble qu'au sein du département du ministère des finances, le top management donne beaucoup d'importance à l'implication de l'ensemble des collaborateurs dans l'assimilation des orientations stratégiques adoptées, et cette stratégie de communication est formalisée sur des supports écrits et TIC, ce qui signifie que la communication autour des axes stratégiques reste formelle et que le savoir tacite (échangé verbalement) est réduit drastiquement au profit d'un savoir explicite (échangé par écrit), accessible à tout le monde et à n'importe quel moment. De même, nous remarquons que les moyens utilisés dans le MEF sont diversifiés, ceci démontre qu'il y a des efforts considérables déployés par la DRH afin d'impliquer ses collaborateurs par divers moyens. Nous soulignons que lors de notre question de l'implication des répondants dans le projet de la GPEC, un cadre qui travaille dans me MEF nous a précisé que « *Hormis les compagnes de recueil des informations sollicités par le service central et qui*

[174] L'un des répondants nous a précisé qu'il est informé du profil de ses collaborateurs par curiosité et non pas pour des raisons professionnelles.

se limitent à ladite opération de recueil auprès du personnel relevant de la compétence de notre service, aucune suite portant sur les tenants et les aboutissants de ces compagnes ne nous a été soumise et l'implication post-recueil demeure minime pour ne pas dire inexistante », cependant, les réponses nous renseignent que la majorité des répondants sont informés des nouvelles pratiques introduites dans le département, et sont impliqués dans le projet GPEC, sont informés des opportunités de leur carrière professionnelle[175] ; partagent avec les employés leurs expériences; et ils communiquent avec leur supérieur hiérarchique sur la stratégie globale du ministère. L'ensemble de ces chiffres nous laissent donc à conclure que le MEF favorise l'intelligence collective, l'expression des opinions, et les idées. Il sera donc en mesure de savoir les compétences à améliorer et les aptitudes réelles des collaborateurs. Dans le cadre toujours des enseignements des tris à plat, les répondants du MEF partagent leurs expériences avec le groupe, ce qui va surement développer les compétences des autres fonctionnaires moins expérimentés et constituera une source d'émulation positive pour les pratiques en ressources humaines. Ils ont également accès à l'information qui concerne leur avenir dans l'organisation, et ce dans une logique d'égalité des chances. Le ministère est donc favorable à l'implication des salariés dans la mesure où il crée des conditions favorables à l'implication des collaborateurs, cela réduirait les éventuelles résistances liées au changement de toute pratique.

Ça d'une part, de l'autre part, 25% des répondants du MEF déclarent n'avoir pas une bonne idée sur les besoins en termes de personnel, cette information est - selon eux - détenue par le service central qui soumet les besoins de l'administration au ministère pour qu'il sollicite à son tour les postes budgétaires, cependant, la majorité déclarent avoir une bonne idée sur les besoins en termes de personnel. De plus, lors de recrutement, l'ensemble des cadres travaillant dans le ministère des finances nous ont confirmé qu'ils ont été informés sur le poste qu'ils allaient occuper, ce qui demeure conforme avec le cadre légal du recrutement au niveau de l'administration publique Marocaine, qui est tenue de publier les détails de chaque poste budgétaire mis à concours[176].Et après le recrutement, ils affirment qu'ils ont été accompagnés prouvant que le MEF dispose d'une procédure d'accompagnement afin de faciliter l'insertion des nouvelles recrues. Cet accompagnement se fait nécessairement par la formation, ce qui montre que le département utilise la formation comme outil d'accompagnement des nouveaux fonctionnaires afin d'améliorer leurs connaissances. Cette conclusion demeure en parfaite concordance avec la confirmation de la totalité des répondants intégrés dans les ministères des

[175]Par exemple, un administrateur 2ème grade nous a informé qu'il est au courant des positions qu'il va occuper au sein du ministère des finances « Chef de Section, Chef de Bureau et dans le meilleur des cas Chef de Service ».
[176] Selon la circulaire gouvernementale relative au recrutement par voie de concours (2012).

finances, et qui indique qu'ils ont bénéficié d'une formation assumée par leur département ministériel. La quasi-totalité des bénéficiaires de cette formation atteste que cette formation avait parfois un effet positif sur leurs activités cela montre que la formation ne joue pas pleinement et toujours son rôle dans l'acquisition et le développement des compétences des collaborateurs, ce qui invite à mieux cibler les formations afin qu'elles soient plus compatibles avec l'exercice des fonctions. Toutefois, si jamais un cadre manifeste son intérêt pour une formation supérieure, l'attitude du supérieur hiérarchique sera favorable pour la quasi-totalité des interrogés du ministère des finances qui reste ouvert à toute initiative manifestée par ses collaborateurs. L'ensemble de ces données qui concernent le volet de formation justifient bel et bien le fait que l'ensemble des interrogés travaillant dans le ministère des finances ont avancé qu'ils ont l'outil de plan de formation.

D'ailleurs, l'une des manifestations les plus claires de la mise en œuvre du chantier de la GPEC est l'implication des cadres du MEF dans l'élaboration de la fiche des postes. En effet, nos aboutissements de l'analyse descriptive nous montrent que la quasi-totalité des répondants du ministère de l'économie et des finances sont informés sur la fiche de poste afférente à leur emploi et ont été impliqués dans son élaboration. Le fonctionnaire du MEF est donc informé de l'intitulé de l'emploi qu'il occupe et de la fiche de poste, ce qui montre que le département diffuse auprès des fonctionnaires les fiches d'emplois, il est impliqué également dans l'élaboration des fiches d'emploi ce qui montre que la DRH consulte les collaborateurs pour déterminer les compétences exigées par leurs situations de travail. Cela veut dire que la méthodologie adoptée pour l'élaboration du REC au niveau de département s'est faite sur la base de la structure réelle avec l'implication de l'ensemble des collaborateurs.

Aussi, 60% ont déclaré avoir subi des évaluations de leurs compétences et ont confirmé que les écarts constatés ont été corrigés par des actions d'accompagnement (selon les répondants du ministère des finances). De même, il apparait que les répondants qui travaillent dans le MEF ont changé du poste et ont une bonne visibilité sur leur carrière professionnelle. De plus, il semble que le MEF utilise la mobilité interne, le référentiel des compétences ainsi que le bilan des compétences comme outil de mobilité et de gestion des carrières. Ces réponses impliquent qu'il existe une dynamique interne au sein du MEF qui consiste à la mobilité entre les structures du département, de ce fait, le fonctionnaire aura la chance de cumuler plusieurs expériences lui permettant de développer davantage son profil. L'amélioration des conditions du travail a été ressentie par la majorité des cadres travaillant dans le MEF qui demeurent satisfaits de leurs salaires, de leurs perspectives de promotion, et du soutien lors des crises.

Pour le ministère de l'énergie et des mines, les répondants affirment qu'ils communiquent avec le top hiérarchique sur la stratégie globale du ministère, qu'ils partagent leurs expériences avec le groupe, et qu'ils sont informés sur le profil des employés sous leur supervision. Toute les voies de transmission ont été mentionnées par les répondants comme outils de communication à savoir les supports écrits, les réunions et les sites intranets. Toutefois, les autres réponses ne nous permettent pas de trancher sur un comportement précis, dans la mesure où elles se répartissent d'une manière égalitaire. Ils sont au courant des besoins de leurs départements en termes de personnel et après leur recrutement, ils ont été accompagnés et ont bénéficié d'une formation au sein de leur département ministériel. Il s'agit d'une formation qui avait toujours un impact positif sur les activités professionnelles de l'ensemble des interrogés, ces derniers ont avoué également qu'ils ont achevé d'autres formations avec diplôme, et la moitié nous ont révélé que ce nouveau diplôme a amélioré leurs situations administratives. Il semble donc que le MEM permet à ses fonctionnaires de s'épanouir, de valoriser leurs acquis, et d'encourager le développement des compétences, cette conclusion est validée davantage par les propos des mêmes répondants ayant affirmé que si jamais un cadre manifeste son intérêt pour une formation supérieure, l'attitude du supérieur hiérarchique sera favorable. De même, il semble que le MEM laisse à ses fonctionnaires l'opportunité de changer le poste et leur accorde un accompagnement spécifique après le changement pour qu'ils puissent s'adapter avec le nouveau poste. Il apparait également que l'amélioration des conditions du travail a été ressentie par l'ensemble des cadres travaillant dans le MEM qui demeurent satisfaits de leurs salaires

Pour les autres départements, l'intégralité des fonctionnaires qui travaillent dans les ministères de l'intérieur et de la jeunesse que nous avons interrogés déclarent avoir été informés des orientations stratégiques globales de leurs ministères. Il semble donc que ces départements accordent – à l'instar du ministère des finances - une plus grande importance à la communication sur leurs objectifs stratégiques. Aussi, les cadres deux départements ministériels partagent leurs expériences avec les autres fonctionnaires. Cependant, alors que les fonctionnaires appartenant au département de l'intérieur déclarent qu'ils communiquent avec le top hiérarchique la stratégie globale du ministère ; et qu'ils sont bien informés sur le profil des employés sous leurs supervisions, les fonctionnaires du département de la jeunesse ne le déclarent pas ; et vice versa pour les autres réponses qui se rattachent aux nouvelles pratiques de GRH et à la pratique de la GPEC. Pour les autres variables, il semble que les deux départements n'utilisent pas les sites intranet comme outils de communication, sachant que la majorité des cadres du ministère de l'intérieur déclarent avoir de l'estime nécessaire au sein de

l'établissement et qu'ils bénéficient de l'attention nécessaire de la part de leurs supérieurs (66,7%) tandis que les cadres du ministère de la jeunesse déclarent que c'est rarement où le supérieur hiérarchique leur accorde l'attention nécessaire, par contre, ils bénéficient de la reconnaissance et du respect au sein de l'établissement. Ils sont au courant des besoins de leurs départements en termes de personnel.

Le ministère de l'intérieur semble appliquer une procédure de formation et d'accompagnement des nouvelles recrues selon la majorité des répondants, ces derniers affirment ainsi que leur volonté de poursuivre les études obtient toujours l'avis favorable auprès de leur supérieur. Il en est de même pour la plupart des cadres du MJS qui assure des programmes de formation à leurs collaborateurs. Aussi, les interrogés du ministère de l'intérieur déclarent avoir été informés sur la fiche de leurs postes mais sans être impliqués dans leur élaboration. De même, ils ne subissent pas des entretiens d'évaluation, et bénéficient seulement d'un accompagnement. Ces réponses ressemblent un peu près à celles accordées par les répondants du ministère de la jeunesse et des sports. De surcroit, les deux ministères (MI et MJS) se ressemblent en termes de la mobilité dans la mesure où le changement du poste a été confirmé par l'ensemble des répondants du MJS et par 66,7% des répondants du MI. L'intégralité de ces répondants confirme également qu'il y a un accompagnement lors de la mobilité. Toutefois, alors que les cadres du MJS sont une bonne visibilité de leurs carrières professionnelles, ceux du MI ne l'ont pas. Cette visibilité explique le sentiment partagé par les cadres du MJS qui confirme l'amélioration des conditions du travail et leurs satisfactions vis-à-vis des salaires (vice versa pour les cadres du MI), alors que les cadres du MI sont satisfaits de leurs perspectives de promotion (et vice versa pour les cadres du MJS).

Donc, les ministères diffèrent largement lorsqu'il s'agit de la communication sur les nouveaux projets et pratiques introduites à l'instar de la GPEC. Les ministères des finances et de la jeunesse qui sont d'ores et déjà engagés dans le projet de la GPEC, et qui ont mobilisés quelques outils de la GPEC, dispose de ce surplus qui se manifeste dans l'implication des collaborateurs dans des projets de grandes envergures. Ce qui n'est pas vrai pour les autres départements ministériels. S'agissant des autres variables, il ne semble pas y avoir une différence entre les départements qui ont commencé à appliquer la GPEC et ceux qui n'ont pas entamé cette phase. A titre d'illustration, la majorité des répondants appartenant aux différents départements inclus dans notre échantillon confirme le fait qu'ils partagent leurs expériences avec les différents collaborateurs, il s'agit d'une bonne pratique et de l'un des plus grands facteurs de succès des organisations. L'ensemble de ces départements constituent donc des plateformes collaboratives.

Cependant, le classement des réponses met le ministère de l'économie et des finances à la tête des classements dans la mesure où il y a une implication des collaborateurs sur tous les plans, cela rendra les fonctionnaires plus engagés dans les projets du ministère, et rendra la prise de décisions plus rapide. Le ministère de la jeunesse et des sports arrive en second rang en matière d'implication et de communication, dans la mesure que même s'il est engagé dans le projet de la GPEC avec l'implication des collaborateurs, toutefois, il semble que les répondants n'estiment pas avoir le respect qu'ils méritent ce qui ne favorise pas l'implication complète des employés car ils ont cette impression que leur voix et expertise ne sont pas valorisées. Ce classement est confirmé par les résultats de l'analyse Khi2, selon laquelle ***les cadres qui travaillent dans le ministère de l'économie et des finances ont 66,7% plus de chance d'être impliqué dans la pratique de la GPEC et 60% plus de chances d'être informés sur les nouvelles pratiques introduites par le ministère*** (cette chance est de 16,7% pour les cadres qui travaillent dans le ministère de la jeunesse et des sports).***C'est donc le ministère de l'économie et des finances qui semble diffuser les nouveaux dispositifs à l'instar de la GPEC auprès de ses collaborateurs*** (et le MJS dans une certaine mesure). Les moyens de communication utilisés par le MEF semple également être plus formelle, dans la mesure où le fait de travailler dans le MEF augmente les chances d'être informé via des sites intranet de 83,3% et augmente les chances d'être informés par support écrit à l'ordre de 57,1%. Les informations importantes du ministère au sein de l'économie et des finances peuvent être communiquées donc à grande échelle et rapidement. Cette implication va donner toute sa légitimité à la démarche de la GPEC et va permettre ensuite d'œuvrer à la mise en place de ce projet. Pour les autres départements qui n'informent pas leurs collaborateurs sur les nouvelles pratiques introduites dans le département, cela risque de produire des résistances liées au changement de pratique ou de procédures de travail. Donc, les changements ne sont pas communiqués aux collaborateurs, et les fonctionnaires ne sont pas informés sur la finalité de leurs activités quotidiennes ainsi que des interrelations existantes avec les autres structures et des éventuels changements de procédures, lesdits départements ne semblent pas être favorable à l'implication des salariés.

En termes de recrutement et d'intégration, le MEF semble être l'établissement qui a les meilleures pratiques en termes de recrutement et d'intégration. Ainsi, le fait de travailler dans le ministère des finances augmente les chances de subir des entretiens d'accueil de 50%, et de bénéficier d'un plan de recrutement de 80%. Donc, pour ce volet de la pratique de recrutement et d'intégration, c'est le ministère de l'économie et des finances qui semble mobiliser d'une

manière active les outils de recrutement et d'intégration. Conséquemment, la direction des RH du département des finances semple déployer plus d'effort – en plus de la communication et de l'implication – dans l'accompagnement des nouvelles recrues lors de leur prise de service afin de les rendre plus opérationnels et plus performants. Nous soulignons juste à cette occasion que, et conformément aux déclarations des répondants lors de nos différentes discussions avec les cadres du MEF, la Direction Générale des Impôts est réputée pour être une direction formatrice par excellence, elle prodigue et pour ses nouvelles recrues et pour ses anciens professionnels un cursus de formation très riche permettant d'accompagner la dynamique fiscale et d'être toujours à jour avec les changements que connait l'économie nationale et internationale. Toutefois, ces mêmes répondants voient qu'il demeure judicieux de prêter plus d'attention à la phase d'accueil et d'intégration des nouvelles recrues, une phase qui vient juste après le cycle de la formation initiale et qui influe par sa nature les premières impressions et surtout le degré d'implication desdites nouvelles recrues.

Alors que sur le plan des pratiques de la communication et du recrutement, nous avons trouvé que c'est le MEF qui a des bonnes pratiques en la matière, cependant, sur le de la pratique de la formation, il s'avère que c'est le MEM qui donne le plus d'importance à la formation. Le test Chi2 nous accentue cet aboutissement puisque les cadres qui travaillent dans le ministère de l'énergie ont 66,7% de probabilité que leurs activités professionnelles soient améliorées à la suite d'une formation, et 50% de chance de poursuivre une autre formation hors département ministériel. Cependant, les enseignements de l'analyse bivariée nous montrent que les résultats les plus significatifs émanent du ministère de l'économie et des finances dans la mesure où le fait de travailler dans le ministère des finances augmente de 55,6% les chances de bénéficier d'un plan de formation et augmente de 60% les chances de bénéficier d'un parcours de formation et de 75%les chances de bénéficier d'un transfert du savoir. En effet, le MEF donne beaucoup d'importance à ce volet de la formation qui constitue le principal outil pour le développement des connaissances et des compétences professionnelles des ressources humaines. A titre d'exemple, dans la DTFE, et durant l'année 2016, 75 bénéficiaires (dont 23 responsables), ont participé à 36 actions de formation organisées par des institutions partenaires. Aussi, La formation continue à la Direction du Budget a toujours été considérée comme un levier incontournable pour le développement des compétences individuelles et collectives des ressources humaines de ladite Direction. L'année 2011 a été marquée par le démarrage de la mise en œuvre du Plan de Formation Continue (PFC) et par une série de formations portant sur des thématiques aussi bien spécifiques au métier de ladite direction que transverses qui ont

profité à 111 cadres et responsables de la Direction du Budget (***Rapport d'activité 2011 : Direction du budgets***).

De la même manière, les ministères de l'énergie et des mines et des finances semblent être plus avancés par rapport à la pratique des compétences et d'évaluation ; par rapport aux pratiques de la mobilité et de la gestion des carrières ; et par rapport aux conditions du travail (selon les statistiques descriptives), cependant, l'analyse bi variée nous montre que les résultats les plus significatifs reviennent toujours au ministère de l'économie et des finances et que l'appartenance au MEF augmente les chances d'être impliqué dans l'élaboration de la fiche de poste de 66,7% ; augmente les chances de bénéficier d'un référentiel des compétences de 80% ; augmente les chances de bénéficier d'un soutien à l'ordre de 83,3%, de bénéficier d'un Aménagement de temps à l'ordre de 50% ; de bénéficier d'une autorisation d'absence à l'ordre de 45,5% ; et d'être satisfait vis-à-vis du salaire à l'ordre de 57,1%. Toutefois, pour les outils de l'évaluation des compétences, l'un des répondants nous a avoué sincèrement qu'aucun outil n'est utilisé jusqu'à cette date par ce que l'encadrement censé les utiliser n'est pas qualifié pour pouvoir évaluer les compétences et proposer ensuite des itinéraires de formation à même de permettre de dépasser les carences constatées. Cela veut dire, que même si le MEF est avancé en matière de la mise en œuvre du projet de la GPEC, mais il y a beaucoup à faire pour une réelle application.

Pour les autres résultats, il ne semble pas y avoir une différence de pratique entre les départements engagés dans la GPEC et ceux qui ne le sont pas. Pour les départements ministériels qui n'encouragent pas leurs collaborateurs à poursuivre des formations qualifiantes, cela peut s'expliquer par leur crainte de voir leurs collaborateurs s'absenter de leurs postes ce qui va entraver la bonne marche de leurs missions. Il semble aussi que les conditions de travail au sein du MEF sont plus favorables que les autres départements. Il en témoigne les résultats très significatifs dégagés par le test de Khi2 que ce soit par rapport aux outils déployés, par rapport à la satisfaction vis-à-vis du salaire, ou bien par rapport au soutien dans les périodes critiques.

D'après ce qui précède, l'hypothèse que nous avons préformulée est à accepter partiellement dans la mesure où quelques départements ministériels préservent toujours une gestion statutaire par les grades et le chantier de la GPEC demeure pour eux encore dans un stade de réflexion, tandis que d'autres départements ministériels ont commencé à mettre en place quelques outils de la GPEC et accordent un intérêt particulier à la réussite de ce chantier.

L'administration publique Marocaine préserve toujours une gestion statutaire par les grades et le chantier de la GPEC demeure encore dans un stade de réflexion à cause de la rigidité du système de carrière en vigueur dans la fonction publique	A accepter partiellement

Incontestablement, chez le ministère de l'économie et des finances, la direction se préoccupe très sérieusement de la mise en place de la GPEC, car elle a conscience des nombreux intérêts qu'elle en retire. Cependant, il reste encore beaucoup de travail à accomplir pour homogénéiser les pratiques et les outils qu'elle met en place. Malgré ces efforts, on se rend compte encore de la difficulté pour les responsables RH de s'atteler à ces préoccupations, dans un contexte où les pressions budgétaires, les réalités sociales et les politiques internes, compliquent la mise en œuvre d'outils et de processus suffisamment aboutis. A la suite de quoi, nous ne pouvons pas avancer qu'elle existe une réelle GPEC dans l'administration publique Marocaine. Du coup, la mise en place de cette démarche reste une véritable problématique qui se pose à la DRH. Ce triste constat témoigne de la difficulté de la tâche.

Pour faire évoluer les choses, il faudra mener un travail de fond, réfléchir à de nouveaux modes de communication, et à de nouveaux outils plus universels. Les pistes d'amélioration sont nombreuses, mais il n'est pas évident de faire évoluer les outils en place, surtout lorsque l'on manque de moyens humains et financiers pour les réaliser.

CONCLUSION GENERALE

Après avoir resté, pendant longtemps, limité à l'application des règlements et à la gestion des effectifs, la gestion des ressources humaines (GRH) dans la fonction publique est devenue l'une des préoccupations centrales de l'administration Marocaine. En effet, dans un contexte international de modernisation de l'Etat inspirée des principes du Nouveau Management Public (NMP), la fonction stratégique de la GRH s'est progressivement imposée, en invitant à adopter une nouvelle logique de fonctionnement apte de faire face aux différentes évolutions démographiques, organisationnelles, stratégiques et techniques. Cela dit, ces changements et actualités ont conduit le Maroc à déployer cette nouvelle logique de fonctionnement de la sphère publique afin de maîtriser les dépenses publiques, de rendre plus efficace l'action de ses agents, et à accroître la performance globale de ses administrations. En termes de gestion de personne, la mise en œuvre de démarches de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) est devenue un passage obligatoire pour les organisations publiques. Notre propos s'est attaché à l'une des manifestations du NMP en l'occurrence, la GPEC, sa mise en place réelle dans la sphère publique et ses différentes répercussions.

En gros, les résultats que nous avons collectés nous ont renseignés sur plusieurs faits et nous ont permis de suggérer de nombreuses recommandations. Tout d'abord, nous pensons que pour réussir la démarche de la GPEC, il faut améliorer la pratique de la communication qui semble un vecteur de succès pour toute forme d'organisation dans le but d'assurer une motivation et une implication fortes de l'ensemble des collaborateurs sur le long terme.

Certes, l'implication se manifeste dans le niveau d'engagement et d'attachement du fonctionnaire à son emploi et à son département. Cette implication accorde à ce fonctionnaire un rôle professionnel et des responsabilités à tenir, et permet d'augmenter sa conscience professionnelle dans la mesure où il va sentir l'importance de son rôle dans l'organisation. Les responsables doivent donc donner des objectifs atteignables, valoriser toutes les compétences de leurs collaborateurs et favoriser les méthodes de travail participatives, s'ils veulent être garantis de leur implication. A l'opposé, le fait de ne pas informer les collaborateurs de la stratégie globale du département et de ne pas les intégrer dans sa mise au point, provoquera une forme de désengagement et de désimplication des collaborateurs, qui ne voient pas le rôle qu'ils ont à jouer en subissant seulement des directives venues d'en haut sans réellement comprendre le but de ces démarches. Il semble alors important que chaque collaborateur soit informé

personnellement des décisions stratégiques et du plan de développement de son département, d'où la recommandation suivante.

Recommandation 1 : Les collaborateurs doivent être impliqués davantage dans la stratégie globale des départements. Il faut qu'ils soient à la fois informés et impliqués afin de former un esprit de corps, d'équipe et d'unité. L'objectif est de permettre au collaborateur d'avoir une vision d'ensemble du développement du département dans lequel il est, de comprendre quels sont ses objectifs actuels et de trouver une place dans cette dynamique. Cela nous invite à insister sur la nécessité de mettre en place des protocoles complets destinés à favoriser l'implication des fonctionnaires. Cette recommandation a été également proposée par les répondants qui ont suggéré la nécessité d'impliquer et de responsabiliser les collaborateurs à travers la délégation, l'encouragement psychique, l'intégration, l'instauration d'un climat social favorable, et la sensibilisation sur l'importance de la GPEC.

Par conséquent, il est donc très important pour la direction des ressources humaines des différents départements, que l'implication des collaborateurs dans la mise au point de leur stratégie globale fassent l'objet d'un travail profond et qu'il en résulte des protocoles complets et durables.

Recommandation 2 : De même, il serait nécessaire pour chaque supérieur de mieux gérer les différentes prises d'initiatives de la part de ses collaborateurs en prêtant davantage attention à leurs propositions, notamment dans le ministère de la jeunesse et le ministère de l'enseignement supérieur. Il est recommandé aussi d'accorder l'estime nécessaire aux subordonnés (notamment dans les départements du ministère de l'énergie et des mines) vu le rôle important que joue l'estime dans l'épanouissement professionnel et personnel des travailleurs.

Certes, et dans le but d'atteindre les objectifs fixés, les supérieurs doivent veiller à ce que leurs équipes de travail regroupent des personnes possédantes les compétences, connaissances et aptitudes nécessaires pour bien exécuter le travail. Aussi, l'expertise des supérieurs est une ressource à chérir et à partager pour permettre à tous d'apprendre et de s'améliorer. Cela nous amène à suggérer la recommandation suivante.

Recommandation 3: Les supérieurs doivent bien connaître le profil des différents collaborateurs afin de pouvoir améliorer leurs savoirs, savoir-faire et savoir-être et de les aider à mener leurs missions avec un objectif d'excellence (les supérieurs affiliés au ministère de la

jeunesse sont appelés à développer ce volet). Aussi, les supérieurs seront sollicités de transférer leurs connaissances et expériences aux collaborateurs moins expérimentés afin de rehausser leurs compétences. Ce capital humain procurera aux différents départements ministériels une agilité et une adaptabilité hors pair pour saisir de nouvelles opportunités.

En somme, nous voyons que pour réussir le projet de la GPEC, il faut nécessairement réussir la communication. Tout d'abord, mettre en place un dispositif efficace de GPEC implique un dialogue permanent couplé d'une réelle concertation avec tous les acteurs du dispositif. Ensuite, assurer l'implication de tous les collaborateurs demeure très indispensable pour donner une légitimité à la démarche. Les responsables qui contribuent à la définition des objectifs de la démarche de GPEC sont les premiers concernés, dans la mesure où ils vont devoir communiquer, informer les collaborateurs, et expliquer les enjeux dans lesquels s'inscrit le projet de GPEC. L'équipe RH aura également un rôle important à jouer dans ce projet dans la mesure où elle pilotera le projet. En fait, cette équipe aura pour mission de coordonner la démarche, d'animer les groupes de travail, de veiller au bon déroulement du planning et à la bonne transmission des informations.

Recommandation 4 : Afin de garantir le succès de la démarche de GPEC, les départements ministériels sont sollicités de différentes façons afin de favoriser les transferts d'information, mais aussi l'intelligence collective. En d'autres termes, il va falloir permettre l'expression des opinions, impliquer tout le monde, et catalyser la richesse des contributions. Les niveaux de hiérarchie doivent comprendre le sens du projet, s'associer aux enjeux et contribuer à la réussite collective. Tout au long du projet, il sera indispensable d'organiser des réunions régulières, afin de communiquer sur l'avancement des travaux et de valider les résultats obtenus à chaque étape.

Il faudra donc être attentif à informer les collaborateurs afin de les motiver et de les responsabiliser dans la réussite de la démarche de la GPEC. Grâce à cette collaboration, le tout va contribuer à l'inventaire des métiers, des fonctions et des compétences, et à la validation du référentiel des compétences, et donc à rendre le dispositif proche de la réalité. Toutefois, ce changement va générer des résistances qu'il faudra identifier et traiter tout au long du dispositif. D'où la recommandation suivante.

Recommandation 5 : Importance de la communication pour gérer la résistance et pour réussir la GPEC. En fait, qu'il s'agisse de formation, de mobilité, de politique de rémunération

ou de recrutement, les collaborateurs vont réagir et souvent se méfier du changement engagé. Les différents départements seront sollicités de comprendre la résistance au changement qui sera essentiellement liée au besoin de sécurité. Déjà, d'après les réponses de nos interrogés, il a été constaté que les fonctionnaires ont peur de se retrouver en échec dans un nouveau poste ; de quitter une équipe où ils se plaisent depuis des années ; de changer de lieu de travail, et de perdre leur identité. Il va falloir donc prendre en considération ces peurs exprimées et apporter des réponses rassurantes quant aux objectifs "bienveillants" de la démarche de GPEC. Il va falloir donc gérer ces résistances et les intégrer dans le plan de communication, dans le but d'enclencher la dynamique de changement, de sensibiliser les RH sur leur intérêt de réussir le chantier de la GPEC, et corriger leurs comportements méfiants.

Fort de tout constat, la démarche de la GPEC permettra aux différents collaborateurs de recevoir une information claire concernant la stratégie du département ministériel et ses impacts sur les emplois ; développer leurs compétences en lien avec les évolutions du marché du travail ; avoir la possibilité de s'exprimer sur des sujets importants à l'instar de la formation, la mobilité, et la rémunération ; et mieux visualiser leurs carrières. La mise en lumière de ces avantages pourra assurer une bonne gestion de la résistance au changement et co-construire le dispositif de la GPEC avec l'ensemble des collaborateurs. De cette manière, les plans d'action seront mieux compris et acceptés par les différents acteurs.

Encore, la procédure de recrutement, qui regroupe la définition du besoin, la recherche des candidats, la présélection, l'entretien, la décision d'embauche et l'intégration du nouveau fonctionnaire ne peut plus être isolée d'une politique globale et prévisionnelle de ressources humaines, concrétisée par une démarche de GPEC. D'où la recommandation suivante :

Recommandation 6 : Elaborer des plans d'actions destinés à neutraliser de façon anticipée les inadéquations quantitatives et qualitatives entre les besoins futurs et les compétences disponibles. De même, il sera très utile d'utiliser une panoplie d'outils de recrutement pour faciliter la démarche des recruteurs et optimiser le succès des embauches. Les fiches de poste devront être dûment actualisées afin de faire naître des offres de l'emploi bien adéquates aux besoins des départements ministériels.

Donc, en plus des avantages cités précédemment, la GPEC permet également d'apporter des solutions concrètes et qualitatives lorsqu'une entité constate un écart important entre les compétences dont elle dispose, et ses besoins. La formation est une des solutions apportées par

la GPEC. Certes, les interrogés enquêtés nous ont assurés qu'ils ont bénéficié d'une formation assumée par leur département ministériel. Cependant, les résultats statistiques nous ont montré qu'il n'y a pas une différence de pratique de formation entre les départements engagés dans la GPEC et ceux qui ne le sont pas, d'où la recommandation suivante :

Recommandation 7 : Pour être en adéquation avec la démarche GPEC, il faut mettre en place des actions de formation plus modulaires et mieux personnalisées qui peuvent accompagner des reconversions lourdes, et ouvrir à la mobilité interne. De plus, il faut œuvrer à ce que les formations programmées vont améliorer réellement les activités professionnelles des collaborateurs, notamment dans le ministère de l'économie et des finances qui donne une importance cruciale à la pratique de la formation. D'ailleurs, la nécessité d'assurer une bonne formation aux collaborateurs a été également suggérée par les répondants lors de nos entretiens semi-directifs en avançant qu'il faut former les RH afin de donner aux collaborateurs les atouts professionnels nécessaires pour pouvoir réussir le chantier de la GPEC.

Encore, nous rappelons de nombreux répondants nous ont déclaré qu'ils sont amenés parfois à réaliser des tâches d'autres personnes, ce qui montre un manque du respect de la division des tâches, et risque de produite une confusion des tâches. En fait, lorsque les rôles et responsabilités ne sont pas clairs, plusieurs situations néfastes risquent de se produire ce qui entraîne une perte de temps et une perte d'énergie et crée involontairement des opportunités propices à faire émerger des conflits. Nous nous légitimons donc à lancer la recommandation suivante.

Recommandation 8 : Lutter contre la confusion des tâches et bien diviser les tâches pour un gain d'efficacité, une meilleure collaboration, et une meilleure couverture des responsabilités. En ayant un rôle clair et des responsabilités dédiées, cela permet également à chacun de mieux comprendre sa contribution au département.

Un autre constat important a été relevé à l'issue de nos résultats. En fait, les outils des compétences et d'évaluation n'ont pas été mobilisés par les départements ministériels selon les déclarations d'une proportion majoritaire des répondants. A cet effet plusieurs répondants nous ont explicités que l'encadrement n'est pas qualifié pour pouvoir évaluer les compétences et proposer des itinéraires de formation.

Recommandation 9 : Les départements ministériels seront sollicités de mettre en place des entretiens d'évaluation des compétences pour valoriser les compétences des fonctionnaires

et les adapter aux exigences du poste qu'ils occupent. Ils seront également sollicités de qualifier les responsables qui vont mener ces entretiens.

Faisant référence aux souhaits des répondants, il sera nécessaire également d'assurer aux fonctionnaires une formation très riche dans de nombreux domaines.

Recommandation 10 : Développer les compétences des fonctionnaires dans les domaines suivants: systèmes informatiques et réseaux ; présidence des commissions des appels d'offres financières ; gestion des bons des commandes ; amélioration des compétences dans le secteur minier et des compétences managériales ; contrôle de gestion dans le cadre de la loi organique ; gestion des changements ; gestion des conflits et des risques ; traitement et l'analyse des données sociales ; meilleure anticipation et adaptation des compétences aux emplois et réduction des risques liés aux déséquilibres ; négociation ; pédagogie ; pratique sur chantier ; et montage d'un observatoire métier GPEC

S'agissant de la gestion des carrières, une part majoritaire des répondants a confirmé l'utilisation de l'outil de la mobilité interne. En fait, cet outil est reconnu pour être une des pratiques les plus largement utilisées dans le cadre de la gestion de carrière dans la mesure où il ouvre de nouvelles perspectives aux collaborateurs. Cependant, il s'avère que le ministère de la jeunesse, le ministère de l'économie et des finances, et le ministère de l'énergie et des mines sont plus avancés en termes de la mise en œuvre des meilleures pratiques de la mobilité et de la gestion des carrières que les autres départements. Enfin, il semble que les conditions de travail au sein du ministère de l'économie et des finances sont plus favorables que les autres départements. Il en témoigne les résultats très significatifs dégagés par le test de Khi2 que ce soit par rapport aux outils déployés, par rapport à la satisfaction vis-à-vis du salaire, ou bien par rapport au soutien dans les périodes critiques. En revanche, les cadres du MES ne demeurent pas satisfaits de leurs perspectives de promotion, et ne bénéficient pas du soutien nécessaire dans les situations difficiles. Ils ne demeurent non plus satisfaits de leurs salaires, d'où la recommandation suivante.

Recommandation 11 : Il est recommandé d'accompagner les fonctionnaires lors du changement du poste et de leur assurer une visibilité sur leur carrière professionnelle. Aussi, il est recommandé d'améliorer les conditions de travail des fonctionnaires, de promouvoir leurs perspectives de promotion et de les motiver par le salaire. Le ministère de l'enseignement supérieur est plus sollicité pour répondre à cette exigence.

En plus de ces recommandations, s'ajoutent d'autres recommandations que nous avons formulées en s'inspirant des propos de nos répondants lors des entretiens semi-directifs.

Recommandation 12 : Opérationnaliser le transfert de l'autorité et de responsabilités de fonctions publiques, de l'administration centrale vers les organisations gouvernementales subordonnées ; et accélérer le chantier de la déconcentration afin de dépasser le clivage Service Central/Service Régional et d'encourager la transition de la gestion classique des affaires administratives à la gestion modernes des rassemblements et des groupements humains.

Recommandation 13 : Actualiser le référentiel des emplois et des compétences afin de donner une véritable dynamique à la (GPEC) en permettant de cartographier les savoir-faire présents mais aussi de se projeter dans l'avenir en identifiant ceux qui devront être développés pour la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation (pour les départements qui n'ont pas actualisé le REC), et commencer d'instaurer cet outil pour les départements qui ne l'ont pas encore instauré.

Recommandation 14 : Valoriser le service des ressources humaines et lui donner le poids qu'il mérite dans l'organigramme administratif ; et travailler beaucoup sur la culture organisationnelle qui domine en ce moment dans le secteur public. Cela passe par le développement des pratiques des ressources humaines, l'instauration d'une démarche de qualité, et le renforcement de la culture managériale d'excellence.

En termes d'impact, l'importance de la GPEC a été approuvée à plusieurs reprises. En fait, il a été unanimement confirmé que la GPEC permet le développement des meilleures pratiques et l'ajustement des compétences des collaborateurs à leur poste de travail (grâce au REC). La GPEC permet également de repérer les nouveaux métiers, de prévoir ses changements, et de proposer aux travailleurs des perspectives claires favorisant leur implication et motivation. Ainsi, grâce à la possibilité de cartographier les métiers, les compétences, les emplois et les besoins à court ou moyen, la GPEC assure une meilleure visibilité qualitative et quantitative des RH. De surcroit, il a été unanimement admis que la GPEC est un incontournable outil d'aide à la prise de décision puisqu'elle permet d'avoir une meilleure visibilité des RH nécessaires au développement et à la croissance de toute organisation.

Cependant, il est primordial de souligner qu'à l'heure actuelle, la mise en place de la GPEC est loin d'être intégralement terminée. Les collaborateurs manifestent encore un comportement résistant et méfiant à l'égard de la GPEC, et les départements ministériels manquent des

ressources humaines et matérielles nécessaires pour réussir le chantier de la GPEC. De plus, les décisions sont encore prises au niveau central, ce qui limite toute tentative de réussir le dispositif de la GPEC, d'où émergent les recommandations citées dans la présente conclusion.

En outre, le manque de statistiques et de données ayant trait à l'état d'avancement de la mise au point de la démarche GPEC dans les administrations du secteur public rend très difficile d'avoir le recul suffisant pour juger de l'impact de la GPEC, ce qui interpelle les décideurs de former un comité chargé de la réalisation des enquêtes auprès de ces administrations.

Recommandation 15 : Nous proposons dans ce sens d'intensifier des travaux d'enquêtes au sein des administrations du secteur public, dirigés par une équipe spécialisée et de rendre les données collectées accessibles à la population des chercheurs.

Cette recommandation est suggérée suite aux difficultés dont nous avons fait face lors de la réalisation de ce travail. En fait, nous avons été contraints de collecter les données nécessaires à l'accomplissement de notre thèse par nos propres soins et moyens, chose qui nous a demandé beaucoup de ressources et d'efforts.

Aussi, ce manque de données a limité également notre support empirique, constitué essentiellement par les représentations des cadres travaillant dans quelques départements ministériels. Il présente ainsi des limites et ouvre la voie à des analyses plus étendues. Nous recommandons donc d'élargir la portée de l'analyse en intégrant d'autres organisations publiques. Encore, les conclusions tirées de la présente thèse restent toujours dépendantes de la démarche que nous avons adoptée, du questionnaire sur lequel nous nous sommes appuyés, et de la taille de notre échantillon. D'ailleurs, nous imputons toujours ces insuffisances aux difficultés d'obtention des données couvrant une taille plus importante de l'échantillon et comportant des informations plus vastes sur les interrogés. Cependant, nous estimons malgré tout, avoir déployé des efforts valorisables, dans la mesure où les diverses enquêtes que nous avons menées dans le cadre de ce travail, nous ont permis de collecter des données primaires et originales, ce qui constitue en notre sens un concours important. Nous considérons ainsi que nos différents résultats obtenus dans cette thèse sont très utiles pour les décideurs qui cherchent à réussir la réforme du secteur public. Aussi, les chercheurs pourraient également s'inspirer de cette thèse qui se veut comme ambition de fournir un support théorique aux études que nous aurons à réaliser prochainement.

Bibliographie

- Adla, L., & Gallego-Roquelaure, V. (2016). La transformation des pratiques de GRH en PME innovantes. @GRH . 4(21), 47-69. DOI : 10.3917/grh.164.0047
- Alphonse-Tiloy,I,., Dubroeuq, A-f., (2013). Apports de la démarche contextualiste à l'analyse de l'implantation d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans des ateliers chantiers d'insertion. @GRH. 3 (8), 43-65. DOI : 10.3917/grh.133.0043
- Alonso, J-M., Clifton, J., Díaz-Fuentes, D., (2015). The impact of New Public Management on efficiency: an analysis of Madrid's hospitals. Health Policy., 3 (119) ; PP: 333-40. DOI: 10.1016/j.healthpol.2014.12.001
- Amar A., Berthier L., (2007). Le nouveau management public : avantages et limites. Gestion et Management Publics. Vol 5 ;1-14
- Andriantsara, M-E et Gagné, D. (2021). Revoir la gouvernance et la gestion des ressources humaines dans une perspective d'améliorer, voire d'enraciner les institutions d'études supérieures publiques malgaches dans le 21e siècle. Enjeux et société. 8(2), 243-270. DOI: https://doi.org/10.7202/1078497ar
- Bahouayila, B. (2015). Cours de pratique des enquêtes. Institut Africain de la Statistique
- Balfour, Danny L. et Joseph W. Grubbs. 2000. « Character, Corrosion and the Civil Servant: The Human Consequences of Globalization and the New Public Management ». Administrative Theory & Praxis, vol. 22, no 3, p.575
- Baret, C., & Oiry, E. (2014). La gestion des compétences : quatre leçons pour surmonter les difficultés de la mise en œuvre dans le secteur public. Gestion, 2 (39), 94-103. DOI : 10.3917/riges.392.0094
- Baruel Bencherqui, D., Le Flanchec, A., & Mullenbach, A. (2011). La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences et son effet sur l'employabilité des salariés. Management & Avenir, 8 (48), 14-36. DOI : 10.3917/mav.048.0014
- Bellini, S., (2014). Étude de la genèse de démarches de GPEC. Le cas d'établissements du secteur médicosocial, @GRH 4 (13), 103-126. DOI : 10.3917/grh.144.0103
- Ben Arfi, W. (2014). Partage des connaissances : Articulation entre management de l'innovation et management des connaissances Cas des plateformes d'innovation d'un groupe leader du secteur agroalimentaire en Tunisie. Thèse de doctorat en sciences de gestion. Université de Grenoble. France
- Benjamin, H (2015). Le processus de construction d'une GPEC-Territoriale : réflexion à partir de dispositifs de GPEC-Territoriale pilotée par la Chambre de Métiers et de

l'Artisanat de Loir-et-Cher. Thèse de doctorat en sciences de Gestion. Université De Rennes 1. France.

- Bezes, P. (2005). Le renouveau du contrôle des bureaucraties. Informations sociales. 2005/6 (n° 126), pages 26 à 37
- Bougron, (2007), Marty, F., (2011). Le nouveau management public et la transformation des compétences dans la sphère publique. Quelques réflexions à partir du cas des partenariats public-privé. Actes des neuvièmes journées d'études du Pôle européen Jean Monnet, Bruylant, Bruxelles, novembre 2011, pp.193-222
- Bootz, J-P., Schenk, E., & Sonntag,M., (2017). Gestion stratégique des compétences en PME. Les enseignements d'une recherche-intervention. Revue française de gestion, 6 (267), 25-43. DOI : 10.3166/rfg.2017.00152
- Bories-Azeau, I., & Loubes, A. (2013). L'évaluation des dispositifs de GPEC à l'échelle territoriale : vers un renouvellement des pratiques ? Management & Avenir, 1(59), 157-175. DOI : 10.3917/mav.059.0157
- Box, Richard C., Gary S. Marshall, B. J. Reed et Christine M. Reed. (2001). New Public Management and Substantive Democracy.Public Administration Review, 61 (5),
- Brillet, F., & Sauviat, I., (2013). La GPEEC dans les universités françaises : quels enjeux pour la valeur publique ? Gestion et management public, 2 (1), 6-30. DOI : 10.3917/gmp.021.0006
- Chaouni. H. (2019). La réforme administrative au Maroc à la lumière des exigences de la nouvelle gestion publique. Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit. Numéro 10 : septembre 2019.
- Chatagny, S. (2015). La mise en place du New Public Management a-t-elle un impact sur la satisfaction des clients ? Etude menée auprès de deux services des automobiles suisses. Travail de Bachelor. Faculté des Sciences économiques et sociales. Université de Fribourg. Allemagne.
- Colon, M., & Guérin-Schneider, L., (2015). Réforme de Nouveau Management Public et création de valeurs publiques : des processus compatibles ? Une exploration empirique dans le service public de l'eau. Revue Internationale des Sciences Administratives, 2 (81), 279-295. DOI : 10.3917/risa.812.0279.
- Communiqué de presse (13/02/2019) : Assurer la pérennisation des compétences des ressources humaines pour accompagner l'évolution du secteur.
- Communiqué de presse Publiée dans Les ECO le 29 - 01 – 2010

❖Cour des comptes (2017). Système de la fonction publique. Rapport de la cour des comptes, Royaume Du Maroc.
❖Dahir N°1-58-008 du 4 Chaabane 1377 (24 février 1958) portant (SGFP)
❖Damaj, K. (2013). La transformation des organisations publiques au Liban et son impact sur leurs performances, en lien avec la satisfaction des usages. Thèse de doctorat en sciences économiques, conservatoire National Des Arts Et Métiers
❖Dejoux, C. ; Dietrich, A. (2005). Management par les compétences : le cas Manpower. Pearson education. Paris
❖DGEFP, 2015, La gestion prévisionnelle des ressources humaines dans les services de l'état Guides pratiques.
❖Dieckhoff, M. (2011). The effect of unemployment on subsequent job quality in Europe: A comparative study of four countries. Acta Sociologica. 54(3). Pp : 233-249. https://doi.org/10.1177/0001699311412798.
❖Dubrion, B. (2011). GPEC territoriale et évaluation du travail : essai d'analyse. Gestion 2000, 1 (28), 77-91. Doi : 10.3917/g2000.281.0077
❖El Moustafid, S. (2016). La gestion de la continuité des connaissances dans les organisations publiques. Thèse de doctorat en sciences de gestion. Groupe ISCAE ; Maroc
❖ESRI5/ 2009 - micro-données
❖*Fana. R-D & Cindy. Z (2013).* Epistémologie et méthodologie des CIFRE: Illustration par des thèses soutenues en Finance Contrôle Stratégie. Finance contrôle Stratégie. 16(4).
❖Fakhfakh, H (2013). Le management socio-économique et la mise en œuvre d'une démarche de qualité intégrale dans un établissement d'enseignement supérieur en Tunisie. Thèse De Doctorat En Sciences De Gestion ; Conservatoire National Des Arts Et Métiers.
❖Ferhaoui, M. (2021). L'ingénierie de formation au service de la gestion et de développement des compétences. Advanced research in economics and business strategy journaL. 2 (1), 25-35
❖Gavard-Perret. M.-L.; Christophe Haon ; David Gotteland ; Alain Jolibert ; (2012). Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Pearson France
❖Ghrissi, L., (2013). La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) : Quels Enseignements pour l'entreprise Algérienne ? Recherches économiques managériales. 3(1), 63-80.
❖Guenoun, M. (2010). Le management de la performance publique locale. Etude de l'utilisation des outils de gestion dans deux organisations intercommunales. Thèse de doctorat en sciences de gestion. Université Paul cezanne - aix-marseilleii

❖Guillemot, D., (2011). « Travail dans le public et le privé : une intensification parallèle ». *Travail et emploi*, 4 (128), PP : 23 à 40

❖Guyot, S. (2009) ; Une méthodologie de terrain 'avec de vrais bricolages et plein de petits arrangements'. Communication au colloque « À travers l'espace de la méthode : les dimensions du terrain en géographie », Arras, 18-20 juin

❖Ientile-Yalenios, J. ; Thivant, E. & Roger, A. (2016). Le Nouveau Management Public conduit-il à un rapprochement public-privé ? Une analyse à partir des procédures d'évaluation du personnel. Gestion et management public, 4(4), pp : 121-137.

❖Kuhn T. (1983): "Rationality and Theory Choice", The Journal of Philosophy, Vol.80, N°10, pp. 563- 570.

❖Lynda, A. (2017). Une approche Collaborative d'Analyse des Besoins et des Exigences Dirigée par les problèmes: Le Cas de Développement d'une Application Analytics RH. Thèse de doctorat en informatique. Université Paris-Dauphine. Paris.

❖Loi relative au contrôle financier de l'Etat sur les entreprises publiques et autres organismes. Dahir no 1-03-195 du 16 ramadan 1424 (11/11/2003) portant promulgation de la loi no 69-00 relative au contrôle financier de l'Etat sur les entreprises publiques et autres organismes. BO no 5170 du 18/12/2003.

❖Marty, F., (2011). Le nouveau management public et la transformation des compétences dans la sphère publique. Quelques réflexions à partir du cas des partenariats public-privé. Actes des neuvièmes journées d'études du Pôle européen Jean Monnet, Bruylant, Bruxelles, novembre 2011, pp.193-222

❖Matei, L., & Mircea Chesaru, O., (2014). Implementation guidelines of the new public management. cases of Romania and Sweden. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 143, 857 – 861, DOI: 10.1016/j.sbspro.2014.07.490

❖Mekkioui. S. (2013). Développement des outils de rémunération pour optimiser les ressources humaines Cas des Entreprises Algériennes. Thèse de doctorat en sciences de gestion. UNIVERSITE ABOU BAKR BELKAID – TLEMCEN.

❖Melnik, E. & Guillemot, D (2010). Vers une convergence du management public-privé ? Une Revue de littérature économique. Revue Française d'économie. Volume XXV (2), 167-225.

❖Ministère des finances (2020). Projet de Loi de Finances pour l'année budgétaire 2021 : Rapport sur les ressources humaines.

❖Ministère de la prévision économique et du plan (2011). Les orientations et les perspectives globales de développement économique et social. le plan de développement économique et social2000-2004

❖Obada, M. (2017). La GPEC : un levier stratégique de gestion des ressources humaines dans la fonction publique. Moroccan Journal of Entrepreneurship, Innovation and Management ; 2(1) ; pp : 111-129.

❖Oiry, E., Bellini, S., Colomer, T., Fayolle, J., Fleury, N., Fredy-Planchot, A., Kahmann, M., Grimand, A., Laval, F., Le Guellec, T., Lejeune, J-F., Malaquin, M., Martin, F., Rémond, A., & Vincent, S., (2013). La GPEC : de la loi aux pratiques RH – identification de quatre idéaux-types. Annales des Mines - Gérer et comprendre, 2 (112), 4-16. DOI : 10.3917/geco.112.0004

❖Pignoly., A, (2015). La mise en place de la démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences à la Ville de Lyon : manifestation d'une forme hybride de Gestion des Ressources Humaines dans la fonction publique territoriale française ? Economie. 1(2), 15-37

❖Renaud, A. & Berland, N. (2010), Mesure de la performance globale des entreprises.

❖Ryahi, A (2021). La gestion des compétences en tant que nouvelle approche managériale de la gestion du capital humain dans l'administration publique. Revue Internationale des Sciences Juridiques, Economiques et Sociale. 2(1), 1-23

❖Samaratunge, R., Alam, Q., & Teicher, J., (2018). Les réformes du nouveau management public en Asie : comparaison entre plusieurs pays d'Asie du Sud et du Sud-Est. Revue Internationale des Sciences Administratives, 1 (74), 27-50. DOI : 10.3917/risa.741.0027

❖Tanguy , L. (2012). De la théorie des coûts de transaction à une économie des coûts de traduction – L'émergence d'un centre de services mutualisés comme dispositif de contrôle inter-organisationnel. Thèse de doctorat en sciences de gestion. Ecole des hautes études commerciales de paris

❖Van Haeperen, B. (2012). Que sont les principes du New public Management devenus ? Le cas de l'administration régionale wallonne. Reflets et perspectives de la vie économique. Tome LI (2), 83-99.

❖Zoungrana, J-P. (2017). Résilience Des Très Petites Entreprises Aux Crises De Grande Ampleur Dans Les Pays En Développement : Cas Du Secteur Informel Suite Aux Inondations Du 1er Septembre 2009 À Ouagadougou Au Burkina Faso. Thèse de Doctorat en sciences de gestion. Université Aube Nouvelle

ANNEXES

Annexe 1 : QUESTIONNAIRE

LA GPEC AU SEIN DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE MAROCAINE

*Doctorant à **la faculté des sciences juridiques, économiques, et sociales d'OUJDA** de **l'Université Mohammed Premier OUJDA (UMP),** je prépare une thèse de doctorat en sciences de gestion. Dans le cadre de cette thèse, dirigée par le professeur **Mohamed Naji**, et ayant pour thème principal « le nouveau Management public et les nouvelles pratiques de la gestion des ressources humaines au sein de l'administration publique Marocaine : La GPEC comme levier du changement organisationnel », je vous sollicite à travers ce questionnaire pour m'éclairer sur la mise en application des outils de la GPEC au sein de votre département ministériel. Je vous remercie très sincèrement de consacrer du temps à ces questions.*

ENQUÊTE – GPEC

Faculté des sciences juridiques, économiques, et sociales d'Oujda
Tous les renseignements fournis sont confidentiels et ne seront utilisés que pour les fins de recherche.

Date de l'interview :
Heure de début de l'interview :
Heure de fin de l'interview :

I- CARACTÉRISTIQUES SOCIO-ÉCONOMIQUES DES RÉPONDANTS

1. Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ? (Age) – Question à choix unique
1=Moins de 25 ans
2= [25 – 40] ans
3= [41 – 45] ans
4= Plus de 45 ans

2. Vous êtes ? (Genre) – Question à Choix unique
0= Homme
1= Femme

3. Dans quel département ministériel travaillez-vous ? (Département ministériel)
……...……

4. Quel est votre Grade ? (Grade)
……...

5. Dans quelle catégorie socioprofessionnelle vous situez-vous ? (Catégorie socioprofessionnelle) – Question à Choix unique
0= Cadre supérieur (Fonctionnaire ayant l'échelle 10 et plus)
1= Cadre Moyen (Fonctionnaire ayant l'échelle 8 et 9)

6. Depuis combien de temps travaillez-vous dans ce département ? (Ancienneté) – Question à Choix unique
1= Moins d'un an
2= [1 – 4] ans
3= [5 – 10] ans
4= Plus de 10 ans

7. Quel est votre niveau d'études ? (Niveau d'instruction) - Question à choix unique
1= 2ème cycle de l'enseignement secondaire général / Professionnel
2= Enseignement supérieur (DEUG, Licence, Master, Maîtrise)
3= Enseignement postuniversitaire (Doctorat)

II- POSITIONNEMENT DU DÉPARTEMENT MINISTÉRIEL FACE À LA GPEC

8. Disposez-vous (Au sein de votre département) d'un service dédié à la GPEC ? (Service GPEC) - Question à Choix unique.

0= Oui
1= Non

9. Avez-vous mis en place d'actions/démarches ou signé un accord de GPEC ? (Engagement dans la GPEC) - Question à Choix unique.

0= Oui
1= Non (**Hors champs**)

10. Avez-vous mis en place des outils de GPEC ? (Mise en place de la GPEC) - Question à Choix unique.

0= Oui
1= Non ***(Si non : passe à la Q. 12)***

11. Si oui, merci de nous préciser les principaux outils de GPEC mobilisés dans les différentes directions RH. (Outils GPEC) - Question à Choix multiple.

1= Le référentiel des emplois et des compétences (REC)
2= Cartographie des métiers
3= Plan de recrutement
4= Entretien professionnel
5= Plan de mobilité
6= Bilan des compétences
7= Tableaux de bord GPEC
8= Plan de relève
9= Logiciels de compétences
10= Autres

12. Si non pourquoi ? ……
……..
……...

13. Avez-vous bénéficié d'une aide extérieure (aides financières) ayant un rapport avec la mise en place de la GPEC ? (Aides disponibles) - Question à Choix unique.
0= Oui
1= Non

III- MISE EN ŒUVRE DE LA GPEC

COMMUNICATION RESSOURCES HUMAINES

14. Avez-vous été informé des orientations stratégiques globales de votre ministère ? (Informations sur les stratégies du ministère) - Question à Choix unique.
0= Oui
1= Non **(Si non : passe à la Q. 16)**

15. Si oui, quels sont les principaux outils de communication à travers lesquels vous étiez informé ? (Moyens de communication) - Question à Choix unique.
1= Support écrit
2= Lettre / réunion d'information
3= Site intranet
4= Oralement
5= Autres

16. Avez-vous été informé des nouvelles pratiques introduites dans votre département ministériel (plus précisément, de l'accord / ou la démarche GPEC) et qui affectent votre poste ? (Informations sur les nouvelles pratiques) - Question à Choix unique.
0= Oui
1= Non

17. Etiez-vous impliqué dans le projet de GPEC ? (Implication dans le projet GPEC) – Question à choix unique.
0= Oui
1= Non

18. Avez-vous été informé des opportunités de votre carrière professionnelle ? (Informations sur la carrière professionnelle) - Question à Choix unique.
0= Oui
1= Non

19. Communiquez-vous avec votre supérieur hiérarchique sur la stratégie globale du ministère ? (Relation avec le supérieur hiérarchique) - Question à Choix unique.
0= Oui
1= Non

20. Votre supérieur prête-t-il attention à ce que vous proposez ? (Intérêt porté aux propositions des cadres) - Question à Choix unique.
1= Rarement
2= Souvent
3= Jamais

21. Au sein du département ministériel, recevez-vous le respect et l'estime que vous méritez ? – (Respect et estime) - Question à Choix unique.
1= Rarement
2= Souvent
3= Jamais

22. Partagez- vous avec le groupe leurs expériences ? (Relation avec le groupe) - Question à Choix unique.
0= Oui
1= Non

23. Etes-vous informé sur le profil des employés sous votre supervision ? (Informations sur le profil des autres employés) - Question à Choix unique.
0= Oui
1= Non

RECRUTEMENT ET INTÉGRATION

24. Avez-vous une bonne idée de vos besoins en matière de personnel ? (Besoin personnel) - Question à Choix unique.
0= Oui
1= Non

25. Lors de votre recrutement, avez-vous été informé du poste que vous allez occuper et du statut qui vous a été conféré ? (Informations sur les conditions d'exercice des fonctions et l'emploi occupé) - Question à Choix unique.
0= Oui
1= Non

26. Après votre recrutement, avez-vous eu un accompagnement lors de votre prise de service ? (Accompagnement des nouvelles recrues) - Question à Choix unique.
0= Oui
1= Non (**Si non, passe à la Q. 28**)

27. Si oui, sous quelle forme ? (Formes d'accompagnement) - Question à Choix unique.
1= Tutorat
2= Formation
3= Autres

28. Merci de nous préciser les principaux outils de GPEC mobilisés dans le volet « recrutement et intégration » - au sein de votre département Ministériel. (Outils - recrutement et intégration) – Question à choix multiple.

1= Entretien d'accueil ;
2= plan de recrutement,
3= alternance,
4= Soutien à l'intégration
5= Autres

FORMATION

29. Avez-vous déjà bénéficié d'une formation, au sein du ministère ? – (Formations pourvues aux collaborateurs) - Question à Choix unique.
0= Oui
1= Non **(si non, passe à la Q. 31)**

30. Selon vous, cette formation a-t-elle contribué à améliorer votre activité professionnelle ? (Impact des formations pourvues sur la mise en pratique de l'activité professionnelle) - Question à Choix unique

1= Toujours
2= Parfois

3= Rarement
4= Jamais

31. Avez-vous poursuivi une formation accomplie par un diplôme ? (Poursuite d'une formation qualifiante) - Question à Choix unique.
0= Oui
1= Non **(Si non : passe à la Q. 33)**

32. Est-ce que cette formation qualifiante a amélioré votre situation administrative, et vous a permis d'acquérir des nouvelles compétences ? - (Impact des formations qualifiantes) - Question à Choix unique.
0= Oui
1= Non

33. Lorsque vous manifestiez un intérêt pour la poursuite d'une formation complémentaire, votre supérieur hiérarchique exprimait-il une attitude … ? (Facilités d'accès aux formations) - Question à Choix unique.
1= Favorable
2= Hésitante (après négociation et justification)
3= Défavorable
4= Je n'ai jamais manifesté un tel intérêt

34. Merci de nous préciser les principaux outils de GPEC mobilisés dans le volet « Formation ». (Outils - Formation) – Question à choix multiple
1= Parcours de formation,
2= transfert de savoirs,
3= accompagnement,
4= période de professionnalisation
5= plan de formation
6= Autres

COMPÉTENCES ET ÉVALUATION

35. Avez-vous été informé de l'intitulé de l'emploi que vous occupez ainsi que la fiche de poste y afférente ? (Information de la fiche d'emploi) - Question à Choix unique.
0= Oui
1= Non **(Si non, passe à la Q. 37)**

36. Si oui avez-vous été impliqué lors de l'élaboration des fiches de poste ? (Implication dans l'élaboration de fiches de poste) - Question à Choix unique.
0= Oui
1= Non

37. Dans la pratique, êtes-vous amenés à réaliser des tâches d'autres personnes ? (Respect de la division des tâches & Confusion des tâches) - Question à Choix unique.
1= Rarement
2= Souvent
3= Parfois
4= Jamais

38. Avez-vous déjà subi un entretien d'évaluation des compétences avec votre supérieur hiérarchique ? (Mise en place d'un système d'évaluation des compétences) - Question à Choix unique.
0= Oui
1= Non **(Si non : passe à la Q. 40)**

39. Si oui, est ce qu'il a été suivi d'une formation complémentaire ou bien d'une action quelconque ? (Existence des mesures d'accompagnement face aux écarts de compétences) - Question à Choix unique.
0= Oui
1= Non

40. Dans l'avenir, quelles sont les compétences que vous souhaitez développer ?
……
……
41. Merci de nous préciser les principaux outils de GPEC mobilisés dans le volet « Compétences et évaluation ». (Outils - Evaluation)
1= Entretien développement
2= Entretien compétences
3= Entretien de mission
4= Accompagnement des manager
5= Autres

MOBILITÉ ET GESTION DES CARRIÈRES

42. Avez-vous déjà changé de poste ? (Mobilité) - Question à Choix unique.
0= Oui
1= Non **(Si non : passe à la Q. 44)**

43. Si oui, avez-vous bénéficié d'une formation pour acquérir de nouvelles compétences relatives au nouveau poste ? (Formes d'accompagnement du collaborateur lors du changement de poste) - Question à Choix unique.
0= Oui
1= Non

44. Avez-vous une visibilité sur votre carrière professionnelle ? (Planification des parcours professionnels) - Question à Choix unique.
0= Oui
1= Non

45. Merci de nous préciser les principaux outils de GPEC mobilisés dans le volet « Mobilité ». (Outils - Mobilité)
1= Mobilité interne
2= accompagnement de la mobilité
3= mesures matérielles
4= formation d'adaptation
5= accompagnement projet
6= préparation du dossier retraite
7= Autres

46. Merci de nous préciser les principaux outils de GPEC mobilisés dans le volet « Gestion de carrières », soit les mesures les plus utilisées. (Outils – Gestion de carrière)
1= Cartographie
2= formalisation de parcours professionnels
3= entretiens de carrière
4= répertoire des métiers
5= référentiel compétences
6= bilan de compétences
7= Autres

CONDITIONS DE TRAVAIL

47. Durant ces dernières années, sentez-vous une amélioration des conditions de travail ? (Amélioration des conditions de travail) - Question à Choix unique.
1= La situation s'est améliorée
2= La situation s'est détériorée
3= Aucun changement à signaler
4= Autres

48. Etes-vous satisfait de vos perspectives de promotion ? – (satisfaction vis-à-vis de la promotion) - Question à Choix unique.
0= Oui
1= Non
49. Etes-vous satisfait de votre salaire ? - (satisfaction vis-à-vis de la promotion) - Question à Choix unique.
0= Oui
1= Non
50. Au travail, bénéficiez-vous d'un soutien satisfaisant dans les situations difficiles ? – (soutien lors de situations difficiles) - Question à Choix unique.
0= Oui
1= Non
51. Merci de nous préciser les principaux outils de GPEC mobilisés dans le volet « Conditions de travail », soit les mesures les plus utilisées. (Outils – conditions de travail)
1= Aménagement du temps de travail
2= Gestion des inaptitudes
3= Autorisation d'absence
4= Autres

IV- ETAT D'AVANCEMENT

52. Précisez nous l'état d'avancement de chaque champ d'action. (Etat d'avancement des chantiers de la GPEC).

	Conception	Communication	Déploiement
Recrutement			
Formation			
Evaluation			
Mobilité			
Gestion de carrière			
Conditions de travail			

V- IMPACT DE LA GPEC

53. Quel est l'impact de la mise en œuvre de la GPEC sur la performance de votre département ministériel ? - (Impact de la GPEC sur le département) - Question à choix unique.
1= Pas de recul suffisant pour juger de l'impact de la GPEC ;
2= La GPEC a changé les pratiques ;
3= Il y a un impact global (résultats chiffrés sur la mobilité ; hausse globale des compétences, de la qualification ; etc.)
4= Résultats observés sur la fonction RH (amélioration continue de la fonction RH, outillage RH, développement du suivi de carrières, optimisation du budget de formation, etc.)
5= Résultats décevants/insatisfaisants (en deçà des attentes à cause de la lourdeur de la démarche ; rien de nouveau à cause de l'articulation de dispositifs existants, etc.)
6= Autres

54. Selon vous, quels sont les facteurs de réussite de la mise en œuvre de la GPEC ? (Facteurs de réussite/ GPEC) - Question à Choix unique.

1= Projet partagé (porté par la direction générale et l'ensemble des ressources humaines)
2= Bon niveau de dialogue social ;
3= Démarche menée en mode projet (un chef de projet GPEC, un coordinateur, un suivi dans le temps des actions menées, un plan d'action réaliste et réalisable, une équipe, un budget et des ressources RH dédiées, etc.)
4= Une réelle communication autour du projet (implication des salariés tout au long de la démarche)
5= Autres

55. Selon vous, quels sont les facteurs qui freinent la mise en œuvre de la GPEC ? (Facteurs de frein / GPEC) - Question à Choix unique.
1= Le manque de ressources (temps, équipes RH, etc.)
2= Manque d'implication et d'adhésion (de la DG, des managers et des salariés) ;
3= Manque de Moyens (manque d'idées, problème de financement, etc.)
4= Autres

Annexe 2 : GUIDE D'ENTRETIEN – CADRES

Guide d'entretien semi directif à l'attention des cadres
(Ce guide vise à référencer les principales thématiques à aborder et les questions à poser aux acteurs. Ainsi, dans une démarche semi-directive, ce guide d'entretien n'a pas été utilisé de manière systématique ou linéaire, mais s'est avéré utile pour orienter et rythmer les discussions)

Je me permets de vous poser quelques questions auxquelles vous pouvez choisir de répondre ou non….. Merci de répondre le plus spontanément et le plus sincèrement possible. Tout ce que vous dites ne sera utilisé que pour les fins de cette recherche et les réponses resteront anonymes

- Département ministériel :
- Position professionnelle au sein du ministère :

1- Avantages de la GPEC :

- Selon vous, quels sont les avantages qu'offre la GPEC ?
- Et les désavantages ?

2- Facteurs entravant la mise en place de la GPEC:

- Quels sont les facteurs qui entravent – à votre avis – la mise en place de la GPEC ?
- Pouvez-vous me parler plus en détails de ces obstacles ?

3- Recommandation pour réussir la démarche de la GPEC

- Proposez-nous des moyens pour réussir la démarche GPEC ?
- Souhaitez-vous nous apporter des observations et/ou des compléments d'informations sur ce thème (Nouveau management public et GPEC) ?

Annexe 3 : Résultats du test Khi 2 (SPSS)

Tableau croisé outtils communication: support ecrit * Département ministériel

% dans outtils communication: support ecrit

		Département ministériel					
		Ministere d enseignemen t superieur	Ministere de l economie et des finances	Ministere de l energie des mines et de l environneme nt	Ministere de l interieur	Ministere de la jeunesse et des sports	Total
outtils communication: support ecrit	Oui	14,3%	57,1%	14,3%		14,3%	100,0%
	Non	33,3%	16,7%		50,0%		100,0%
Total		23,1%	38,5%	7,7%	23,1%	7,7%	100,0%

Tests du khi-carré

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	7,098[a]	4	,131
Rapport de vraisemblance	9,122	4	,058

outils communication: site intranet * Département ministériel

Tableau croisé

% dans outils communication: site intranet

		Département ministériel					
		Ministere d enseignemen t superieur	Ministere de l economie et des finances	Ministere de l energie des mines et de l environneme nt	Ministere de l interieur	Ministere de la jeunesse et des sports	Total
outils communication: site intranet	Oui		83,3%	16,7%			100,0%
	Non	42,9%			42,9%	14,3%	100,0%
Total		23,1%	38,5%	7,7%	23,1%	7,7%	100,0%

Tests du khi-carré

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	13,000[a]	4	,011
Rapport de vraisemblance	17,945	4	,001

impliquédans le projetde GPEC * Département ministériel

Tableau croisé

% dans impliquédans le projetde GPEC

		Département ministériel					
		Ministere d enseignemen t superieur	Ministere de l economie et des finances	Ministere de l energie des mines et de l environneme nt	Ministere de l interieur	Ministere de la jeunesse et des sports	Total
impliquédans le projetde GPEC	Oui	16,7%	66,7%			16,7%	100,0%
	Non	33,3%	11,1%	22,2%	33,3%		100,0%
Total		26,7%	33,3%	13,3%	20,0%	6,7%	100,0%

Tests du khi-carré

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	8,542[a]	4	,074
Rapport de vraisemblance	10,688	4	,030

outils recrutement: Plan de recrutement * Département ministériel

Tableau croisé

% dans outils recrutement: Plan de recrutement

		Département ministériel					
		Ministere d enseignement superieur	Ministere de l economie et des finances	Ministere de l energie des mines et de l environnement	Ministere de l interieur	Ministere de la jeunesse et des sports	Total
outils recrutement: Plan de recrutement	oui	20,0%	80,0%				100,0%
	non	37,5%		12,5%	37,5%	12,5%	100,0%
Total		30,8%	30,8%	7,7%	23,1%	7,7%	100,0%

Tests du khi-carré

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	9,831[a]	4	,043
Rapport de vraisemblance	12,825	4	,012

outils recrutement: Entretien d accueil * Département ministériel

Tableau croisé

% dans outils recrutement: Entretien d accueil

		Département ministériel					
		Ministere d enseignement superieur	Ministere de l economie et des finances	Ministere de l energie des mines et de l environnement	Ministere de l interieur	Ministere de la jeunesse et des sports	Total
outils recrutement Entretien d accueil	oui	25,0%	50,0%	12,5%		12,5%	100,0%
	non	40,0%			60,0%		100,0%
Total		30,8%	30,8%	7,7%	23,1%	7,7%	100,0%

Tests du khi-carré

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	8,775[a]	4	,067
Rapport de vraisemblance	11,778	4	,019

informédesopportunités de votre carrière professionnelle * Département ministériel

Tableau croisé

% dans informédesopportunités de votre carrière professionnelle

		Département ministériel					
		Ministere d enseignement superieur	Ministere de l economie et des finances	Ministere de l energie des mines et de l environnement	Ministere de l interieur	Ministere de la jeunesse et des sports	Total
informédesopportunités de votre carrière professionnelle	Oui	50,0%	37,5%	12,5%			100,0%
	Non		28,6%	14,3%	42,9%	14,3%	100,0%
Total		26,7%	33,3%	13,3%	20,0%	6,7%	100,0%

Tests du khi-carré

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	8,170[a]	4	,086
Rapport de vraisemblance	11,225	4	,024

outils de formation: parcours de formation * Département ministériel

Tableau croisé

% dans outils de formation: parcours de formation

		Département ministériel					
		Ministere d enseignement superieur	Ministere de l economie et des finances	Ministere de l energie des mines et de l environnement	Ministere de l interieur	Ministere de la jeunesse et des sports	Total
outils de formation: parcours de formation	oui		60,0%	20,0%		20,0%	100,0%
	non	44,4%	22,2%		33,3%		100,0%
Total		28,6%	35,7%	7,1%	21,4%	7,1%	100,0%

Tests du khi-carré

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	8,773[a]	4	,067
Rapport de vraisemblance	11,519	4	,021

outils de formation: transfert de savoirs * Département ministériel

Tableau croisé

% dans outils de formation: transfert de savoirs

		Département ministériel					
		Ministere d enseignement superieur	Ministere de l economie et des finances	Ministere de l energie des mines et de l environnement	Ministere de l interieur	Ministere de la jeunesse et des sports	Total
outils de formation: transfert de savoirs	oui		75,0%	25,0%			100,0%
	non	40,0%	20,0%		30,0%	10,0%	100,0%
Total		28,6%	35,7%	7,1%	21,4%	7,1%	100,0%

Tests du khi-carré

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	8,120[a]	4	,087
Rapport de vraisemblance	10,021	4	,040

outils de formation: plan de formation * Département ministériel

Tableau croisé

% dans outils de formation: plan de formation

		Département ministériel					
		Ministere d enseignement superieur	Ministere de l economie et des finances	Ministere de l energie des mines et de l environnement	Ministere de l interieur	Ministere de la jeunesse et des sports	Total
outils de formation: plan de formation	oui	33,3%	55,6%	11,1%			100,0%
	non	20,0%			60,0%	20,0%	100,0%
Total		28,6%	35,7%	7,1%	21,4%	7,1%	100,0%

Tests du khi-carré

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	10,733[a]	4	,030
Rapport de vraisemblance	13,751	4	,008

Tableau croisé le repondant impliqué lors del'élaboration des fiches de poste * Département ministériel

% dans le repondant impliqué lors del'élaboration des fiches de poste

		Département ministériel				
		Ministere d enseignement superieur	Ministere de l economie et des finances	Ministere de l energie des mines et de l environnement	Ministere de l interieur	Total
le repondant impliqué lors del'élaboration des fiches de poste	Oui		66,7%	33,3%		100,0%
	Non	66,7%			33,3%	100,0%
Total		33,3%	33,3%	16,7%	16,7%	100,0%

Tests du khi-carré

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	12,000[a]	3	,007
Rapport de vraisemblance	16,636	3	,001

Outils carrieres: formalisation de parcours professionnels * Département ministériel

Tableau croisé

% dans Outils carrieres: formalisation de parcours professionnels

		Département ministériel					
		Ministere d enseignement superieur	Ministere de l economie et des finances	Ministere de l energie des mines et de l environnement	Ministere de l interieur	Ministere de la jeunesse et des sports	Total
Outils carrieres: formalisation de parcours professionnels	Oui		33,3%	66,7%			100,0%
	Non	33,3%	33,3%		25,0%	8,3%	100,0%
Total		26,7%	33,3%	13,3%	20,0%	6,7%	100,0%

Tests du khi-carré

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	10,000[a]	4	,040
Rapport de vraisemblance	10,008	4	,040

bénéficie d'un soutien satisfaisant dans les situations difficiles * Département ministériel

Tableau croisé

% dans bénéficie d'un soutien satisfaisant dans les situations difficiles

		Département ministériel					
		Ministere d enseignement superieur	Ministere de l economie et des finances	Ministere de l energie des mines et de l environnement	Ministere de l interieur	Ministere de la jeunesse et des sports	Total
bénéficie d'un soutien satisfaisant dans les situations difficiles	Oui		83,3%	16,7%			100,0%
	Non	44,4%		11,1%	33,3%	11,1%	100,0%
Total		26,7%	33,3%	13,3%	20,0%	6,7%	100,0%

Tests du khi-carré

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	12,917[a]	4	,012
Rapport de vraisemblance	17,418	4	,002

Outils carrieres: referentiel competences * Département ministériel

Tableau croisé

% dans Outils carrieres: referentiel competences

		Département ministériel					
		Ministere d enseignement superieur	Ministere de l economie et des finances	Ministere de l energie des mines et de l environnement	Ministere de l interieur	Ministere de la jeunesse et des sports	Total
Outils carrieres: referentiel competences	Oui		80,0%	20,0%			100,0%
	Non	40,0%	10,0%	10,0%	30,0%	10,0%	100,0%
Total		26,7%	33,3%	13,3%	20,0%	6,7%	100,0%

Tests du khi-carré

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	9,150[a]	4	,057
Rapport de vraisemblance	11,319	4	,023

le repondant satisfait de salaire * Département ministériel

Tableau croisé

% dans le repondant satisfait de salaire

		Département ministériel					
		Ministere d enseignement superieur	Ministere de l economie et des finances	Ministere de l energie des mines et de l environnement	Ministere de l interieur	Ministere de la jeunesse et des sports	Total
le repondant satisfait de salaire	Oui	14,3%	57,1%	28,6%			100,0%
	Non	37,5%	12,5%		37,5%	12,5%	100,0%
Total		26,7%	33,3%	13,3%	20,0%	6,7%	100,0%

Tests du khi-carré

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	8,772[a]	4	,067
Rapport de vraisemblance	11,225	4	,024

Outils conditions de travail: gestion des inaptitudes * Département ministériel

Tableau croisé

% dans Outils conditions de travail: gestion des inaptitudes

		Département ministériel					
		Ministere d enseignement superieur	Ministere de l economie et des finances	Ministere de l energie des mines et de l environnement	Ministere de l interieur	Ministere de la jeunesse et des sports	Total
Outils conditions de travail: gestion des inaptitudes	Oui			100,0%			100,0%
	Non	30,8%	38,5%		23,1%	7,7%	100,0%
Total		26,7%	33,3%	13,3%	20,0%	6,7%	100,0%

Tests du khi-carré

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	15,000[a]	4	,005
Rapport de vraisemblance	11,780	4	,019

Outils conditions de travail: Amenagement du temps de travail * Département ministériel

Tableau croisé

% dans Outils conditions de travail: Amenagement du temps de travail

		Département ministériel					
		Ministere d enseignement superieur	Ministere de l economie et des finances	Ministere de l energie des mines et de l environnement	Ministere de l interieur	Ministere de la jeunesse et des sports	Total
Outils conditions de travail: Amenagement du temps de travail	Oui		50,0%	33,3%		16,7%	100,0%
	Non	44,4%	22,2%		33,3%		100,0%
Total		26,7%	33,3%	13,3%	20,0%	6,7%	100,0%

Tests du khi-carré

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	10,000[a]	4	,040
Rapport de vraisemblance	13,460	4	,009

Outils conditions de travail: Autorisation d absences * Département ministériel

Tableau croisé

% dans Outils conditions de travail: Autorisation d absences

		Département ministériel					
		Ministere d enseignement superieur	Ministere de l economie et des finances	Ministere de l energie des mines et de l environnement	Ministere de l interieur	Ministere de la jeunesse et des sports	Total
Outils conditions de travail: Autorisation d absences	Oui	9,1%	45,5%	18,2%	27,3%		100,0%
	Non	75,0%				25,0%	100,0%
Total		26,7%	33,3%	13,3%	20,0%	6,7%	100,0%

Tests du khi-carré

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	11,165[a]	4	,025
Rapport de vraisemblance	12,899	4	,012

Liste des tableaux

Tableau N°1 : Organisations publiques et privées (distinction en fonction de la propriété) 31
Tableau N°2 : Définition du secteur public dans le contexte Marocain 32
Tableau N°3 : Courants théoriques qui nourrissent le NMP 39
Tableau N°4 : Récapitulatif des théories de référence en matière de NMP 51
Tableau N°5 : Comparaison entre le modèle classique de l'administration wébérienne et le modèle du nouveau management public 56
Tableau N°6 : Actions qui s'inscrivent dans le champ du NPM 58
Tableau N°7 : Evolution des modèles de gestion prévisionnelle des ressources humaines 74
Tableau N°8 : Définitions de l'« emploi» proposées par les chercheurs 79
Tableau N°9 : Rubrique de la fiche métier 81
Tableau N°10 : Rubrique de la fiche de poste 82
Tableau N° 11 : Définitions de la « compétence » proposées par les chercheurs 83
Tableau N°11 : Définitions de la « GPEC » proposées par les chercheurs 85
Tableau N°12 : Etapes de mise en œuvre d'une GPEC 88
Tableau N° 13 : Les outils de gestion – GPEC 93
Tableau N°14 : Quelques articles rapportés par le Dahir portant SGFP 105
Tableau N° 15 : Amendements du SGFP depuis 1959 106
Tableau N° 16 : Tableau des revues scientifiques – de sélection des travaux 124
Tableau N°17 : tableau des pays dans lesquels les travaux ont été menés 125
Tableau N° 18 : GRH dans les secteurs publics et privés (8) 152
Tableau N° 19 : Réforme du NMP (3) 154
Tableau N° 20 : GPEC dans le secteur public (6) 155
Tableau N° 21 : GPEC dans d'autres secteurs (6) 158
Tableau N° 22 : GPEC territoriale (2) 159
Tableau N° 23 : Récapitulatif des méthodes et techniques adoptées par les écrits 163
Tableau N°24 : Les systèmes de la fonction publique 173
Tableau N° 25 : Répartition des effectifs de la fonction publique - par département en 2019 175
Tableau N° 26 : Répartition des départs à la retraite prévus pour la période 2019-2024 176
Tableau N° 27 : Structure de l'effectif civil de l'Etat par type de statut 177
Tableau N° 28 : points singuliers / communs entre les secteurs (publics et privés), rendant difficile / possible, l'adoption de la GPEC dans la fonction publique 196
Tableau N° 29 : Répartition de postes créés en 2019 selon les départements 197
Tableau N° 30 : Critiques adressées à la procédure de recrutement des fonctionnaires / Maroc 197
Tableau N° 31 : Critiques adressées au système de formation des fonctionnaires / Maroc 198
Tableau N° 33 : Régularisation des avancements de grade et d'échelon – 2018 199
Tableau N° 34 : Critiques adressées au système d'avancement des fonctionnaires / Maroc 200
Tableau N° 35 : Critiques adressées au système de mobilité des fonctionnaires / Maroc 200
Tableau N° 36 : Critiques adressées au système de rémunération des fonctionnaires / Maroc 202
Tableau N° 37 : Caractéristiques phares de la recherche 224
Tableau N° 38 : départements ministériels ayant participé à l'enquête 226
Tableau N°39 : Tableau des personnes participantes aux entretiens semi-directifs 238
Tableau N°40 : Les formes des entretiens 238
Tableau N° 41 : Proportion des répondants selon le temps de travail dans le département, l'Age et le niveau d'étude 244
Tableau N° 42 : caractéristiques de la population des fonctionnaires (2019 / Effectifs en %) 245
Tableau N° 43 : La mise en place de la pratique de la GPEC 246
Tableau N° 44 : Départements ministériels engagés/non engagés dans la GPEC 246
Tableau N° 45 : Evaluation de la pratique de la communication 247
Tableau N° 46 : Pratique de la communication selon les ministères (2019) 250
Tableau N° 47 : Classement des départements ministériels par rapport à la pratique de la communication (selon l'analyse descriptive) 252

Tableau N°48 : Répartition des répondants selon les variables de la pratique de la communication (résultats du Khi2) 253
Tableau N° 49 : Récapitulatif des résultats de l'analyse de Khi2 – Pratique de la communication 254
Tableau N° 50 : Evaluation de la pratique de recrutement et intégration 255
Tableau N° 51 : Pratique de recrutement et d'intégration selon le ministère 256
Tableau N° 52 : Classement des départements ministériels par rapport à la pratique de recrutement (selon l'analyse descriptive) 257
Tableau N°53 : Répartition des répondants selon les variables de la pratique de recrutement et d'intégration (résultats du Khi2) 257
Tableau N° 54 : Récapitulatif des résultats de l'analyse de Khi2 – Pratique du recrutement et d'intégration 258
Tableau N° 55 : Evaluation de la pratique de la formation 259
Tableau N° 56 : Pratique de la formation selon le ministère 260
Tableau N° 57 : Classement des départements ministériels par rapport à la pratique de la formation (selon l'analyse descriptive) 261
Tableau N°58 : Répartition des répondants selon les variables de la pratique de la formation (résultats du Khi2) 262
Tableau N° 59 : Récapitulatif des résultats de l'analyse de Khi2 – Pratique de la formation 263
Tableau N° 60 : Evaluation de la pratique de compétence et évaluation 264
Tableau N° 61 : Pratique des compétences et d'évaluation selon le ministère 265
Tableau N° 62 : Classement des départements ministériels par rapport à la pratique des compétences et d'évaluation (selon l'analyse descriptive 266
Tableau N°63 : Répartition des répondants selon les variables de la pratique des compétences et dévaluations (résultats du Khi2) 266
Tableau N° 64 : Récapitulatif des résultats de l'analyse de Khi2 – Pratique de la formation 267
Tableau N° 65 : Evaluation de la pratique de la mobilité et gestion des carrières 267
Tableau N° 66 : Pratique de la mobilité et gestion des carrières 268
Tableau N° 67 : Classement des départements ministériels par rapport à la pratique de la mobilité et gestion des carrières (selon l'analyse descriptive) 269
Tableau N°68 : Répartition des répondants selon les variables de la pratique de la mobilité et gestion des carrières (résultats du Khi2) 270
Tableau N° 69 : Récapitulatif des résultats de l'analyse de Khi2 – Pratique de la mobilité et gestion des carrière 271
Tableau N° 70 : Evaluation des conditions de travail 271
Tableau N° 71 : conditions de travail selon les départements ministériels 272
Tableau N°73 : Répartition des répondants selon les variables des conditions de travail (Khi2) 273
Tableau N° 74 : Récapitulatif des résultats de l'analyse de Khi2 – Pratique de la formation 274

Liste des graphiques

Graphique N°1 : Evolution de l'effectif budgétaire civil au cours de la période 2009-2019 174
Graphique N° 2 : Structure des effectifs du personnel civil par tranche d'âge en 2019 175
Graphique N° 3 : Structure des effectifs civils par genre – en 2019 176
Graphique N° 4 : Répartition de l'effectif civil de l'Etat par groupe d'échelles en 2019 177
Graphique N° 5 : Répartition des fonctionnaires civils de l'Etat par région – en 2019 178
Graphique N° 6 : Evolution des dépenses de personnel – en Milliards de Dirhams 179
Graphique N° 7 : Salaire mensuel net moyen par département 201
Graphique N° 7 : Départements ministériels ayant participé à l'enquête – 2019 243
Graphique N° 8 : Perception des répondants sur l'impact de la GPEC 274
Graphique N° 9 : Perception des répondants sur les facteurs de réussite / de frein de la GPEC 275

Liste des schémas

Schéma N°1 : Actions s'inscrivant dans le champ du NMP pour la fonction stratégique 9
Schéma N°2 : Actions s'inscrivant dans le champ du NMP pour la fonction finance 60
Schéma N°3 : Actions s'inscrivant dans le champ du NMP pour la fonction Marketing 60
Schéma N°4 : Actions s'inscrivant dans le champ du NMP pour la fonction des RH 61
Schéma N°5 : Place de la GPEC par rapport à la stratégie globale de l'organisation 70
Schéma N°6 : Modèle de Bernier et Grésillon (2014) 89
Schéma N°7 : Modèle de planification des RH selon Anderson 90
Schéma N°8 : Etapes de la mise en œuvre de la GPEC selon CITEAU (2010) 91
Schéma N°9 : Organigramme de l'Etat Marocain 170
Schéma N° 10 : Défis de l'administration publique Marocaine 185
Schéma N° 11 : Atouts et faiblesses de l'administration publique marocaine 186
Schéma N° 12 : Les transformations structurelles du plan national de la réforme de l'administration 188
Schéma N° 13 : Champs de la réforme administrative au Maroc 189
Schéma N°14 : Conséquence de la déconcentration des processus de gestion 194
Schéma N° 15 : positionnement épistémologique et méthodologie de la thèse 223

TABLE DES MATIERES

- DÉDICACE - 1
- REMERCIEMENTS - 2
- SOMMAIRE – 3
- RÉSUMÉ - 4
- ABSTRACT – 5
- INTRODUCTION GÉNÉRALE– 8
CHAPITRE I : ETAT DE L'ART SUR LE NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC 29
INTRODUCTION 29
I. EMERGENCE DUNOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC 30
1) Secteur public & secteur privé 30
2) Modèle traditionnel de l'administration publique 33
3) Le nouveau management public 34
II. THEORIES DE REFERENCE EN MATIERE DU NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC 38
1) La nouvelle économie institutionnelle (N.E.I.) 40
1.1. La doctrine néolibérale et la question organisationnelle 41
1.2. Néolibéralisme et la question de l'Etat : Théorie du public choice 42
1.3. Théorie principal-agent 44
1.4. Théorie des coûts de transaction 45
2) Autres sources théoriques du NMP 46
2.1. Le taylorisme et le fayolisme 46
2.2. La théorie socio-économique des organisations 48
2.3. La théorie socioculturelle du Management 50
III. NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC : PRINCIPES MANAGERIAUX ET MISE EN APPLICATION 53
1) Principes et valeurs du nouveau management public 53
1.1. Nouveau management public : Définition 54
1.2. Nouveau management public : principes et valeurs 56
2) Application du nouveau management public dans les organisations publiques 58
2.1. La fonction stratégique 58
2.2. La fonction Finance 59
2.3. La fonction Marketing 60
2.4. La fonction Ressources humaines 60
CONCLUSION 62
CHAPITRE II : LA GESTION PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES COMME APPLICATION DES PRESCRIPTIONS DU NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC 65

INTRODUCTION 65
I. LA GESTION PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES AU REGARD DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES 66
1) La gestion des ressources humaines 66
1.1. Politique des ressources humaines 66
1.2. Stratégie des ressources humaines 67
1.3. Gestion stratégique des ressources humaines 68
2) La gestion prévisionnelle des emplois et compétences, un outil de la gestion des ressources humaines 70
2.1. La GPEC comme réponse aux défis de la GRH 71
2.2. Dimension de l'anticipation et de la prévision dans la GPEC 71
3) La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : analyses et évolutions. 74
3.1. La gestion prévisionnelle des effectifs 75
3.2. La gestion prévisionnelle des carrières 75
3.3. La gestion prévisionnelle des emplois 76
3.4. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences 77
4) La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : définition des concepts 78
4.1. Concept de l'emploi et ses dérivés 78
4.2. Concept de la compétence 82
4.3. Le concept de la GPEC 85
II. LA MISE EN ŒUVRE DE LA GESTION PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES 87
1) Étapes de la mise en œuvre d'une démarche GPEC 87
1.1. La démarche de la GPEC : une panoplie des modèles 88
1.2. La démarche de la GPEC : Modèle de J.P. CITEAU 91
2) Outils de la mise en œuvre d'une démarche GPEC 92
2.1. Outils d'observation et de simulation 94
2.2. Outils d'analyse de l'emploi et de suivi des ressources 97
III. GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES DANS LES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES. 100
1) Agents des services publics & fonctionnaires 100
1.1. Fonctionnaire statutaire et agent public 100
1.2. Statut général de la Fonction publique (SGFP) 103
2) D'une gestion par statut vers une gestion des ressources humaines modernisée 107
2.1. Enjeux d'une gestion plus dynamique des RH dans le secteur public 108
2.2. Gestion managériale du personnel du secteur public 110
3) La GPEC dans le secteur public 112
3.1. Etapes et outils de la mise en œuvre de la GPEC dans les administrations publiques 113
3.2. GPEC – pratiques de la GRH 115
CONCLUSION 119

CHAPITRE III : META-ANALYSE DE QUELQUES TRAVAUX RELATIFS AU NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC ET A LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES 123
INTRODUCTION 123
I. PRESENTATION NARRATIVE DE QUELQUES TRAVAUX RELATIFS AU NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC ET A LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES 124
1) Méthodologie de sélection des articles 124
2) Quelques travaux relatifs au nouveau management public et à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences 125
II. PISTES DE RECHERCHES RELATIVES AU NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC ET A LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES. 150
1) La gestion des ressources humaines dans les secteurs publics et prives 150
2) Les réformes du nouveau management public 153
3) La pratique de la GPEC dans le secteur public 154
4) La pratique de la GPEC dans d'autres secteurs 156
5) La GPEC territoriale (GPEC-T) 158
III. IDENTIFICATION DES MÉTHODES DE RECHERCHE ADOPTÉES PAR QUELQUES TRAVAUX DE RECHERCHE 160
1) Études adoptant des méthodes quantitatives 160
2) Études adoptant des méthodes qualitatives 161
3) Résume et constatation 163
CONCLUSION 166
CHAPITRE 4 : LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES DANS LE CONTEXTE DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE MAROCAINE 168
INTRODUCTION 168
I. ADMINISTRATION PUBLIQUE MAROCAINE 169
1) Organisation de l'administration publique marocaine 170
2) Système de la fonction publique au Maroc 173
3) Fonction publique en chiffre 174
II. REFORMES PHARES DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE MAROCAINE 181
1) Administration publique Marocaine traditionnelle 181
2) Le pacte de bonne gestion – 1998 182
3) Le plan de développement économique et social (2000-2004) 183
4) Programme d'appui à la réforme de l'administration publique – PARAP (2003). 184
5) Plan national de la réforme de l'administration (2018-2021). 187
6) Les champs de la réforme administrative au Maroc 189
III. LA GPEC DANS LES ADMINISTRATION PUBLIQUES MAROCAINES 192
1) La GPEC dans l'administration publique marocaine sous la lumière de la régionalisation avancée 192
2) Examen des politiques des ressources humaines dans l'administration publique marocaine 196
2.1. Procédure de recrutement 196

2.2. Système de formation 198
2.3. Système de promotion 198
2.4. Système de de mobilité 200
2.5. Système de de rémunération 201
3) La GPEC dans quelques départements ministériels Marocains 203
3.1. Ministère de la santé 203
3.2. Ministère de l'équipement, du transport et de la logistique (METL) 204
3.3. Ministère de l'énergie, des mines et de l'environnement 205
3.4. Ministère du tourisme 206
3.5. Ministère de l'économie, des finances et de la réforme de l'administration (MEFRA) 206
CONCLUSION 209
CHAPITRE V : POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE ET MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE 212
INTRODUCTION 212
I. POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE ET METHODOLOGIE 213
1) Les courants et paradigmes scientifiques 213
2) Les paradigmes épistémologiques 215
2.1. Le paradigme positiviste 215
2.2. Le paradigme constructiviste et l'interprétativiste 216
3) Mode de raisonnement 217
4) Approche de recherche 218
4.1. La méthode quantitative 219
4.2. La méthode qualitative 219
5) Typologie des recherches 221
6) Choix de notre positionnement et approche méthodologique 222
II. METHODE QUANTITATIVE ET FORMULATION DES HYPOTHESES. 225
1) Champs de l'étude et population ciblée 225
1.1. Échantillonnage boule de neige 225
1.2. Départements ministériels engagés dans l'étude 226
2) Enquête par questionnaire et construction de la base de données 228
2.1. Questionnaire 228
2.2. Caractéristiques socio-économiques des répondants 229
2.3. Positionnement du département ministériel face à la GPEC 230
2.4. Mise en œuvre de la GPEC 230
2.5. État d'avancement et impact de la GPEC 235
3) Formulation et présentation des hypothèses 235
III. METHODOLOGIE DE L'APPROCHE QUALITATIVE 237
1) Entretiens semi-directifs 237
2) Guide d'entretien et pris de contact 239

CONCLUSION 240
CHAPITRE VI : MISE EN PLACE DE LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES DANS LES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES MAROCAINES 242
INTRODUCTION 242
I. ANALYSE DES RESULTATS DE L'APPROCHE QUANTITATIVE. 242
1) Description des interrogés 243
1.1. Profil de l'ensemble des interrogés 243
1.2. Profil des interrogés selon le département ministériel 244
2) Évaluation des pratiques en termes de management des ressources humaines au niveau des départements ministériels 245
2.1. Positionnement des départements ministériels face à la pratique de la GPEC 246
2.2. Évaluation de la pratique de la communication 247
2.3. Évaluation de la pratique de recrutement et intégration 255
2.4. Évaluation de la pratique de la formation 258
2.5. Évaluation de la pratique de compétence et évaluation 263
2.6. Évaluation de la pratique de la mobilité et gestion des carrières 267
2.7. Évaluation des conditions de travail 271
3) Impact de la mise en œuvre de la GPEC 274
II. ANALYSE DES RESULTATS DE L'APPROCHE QUALITATIVE. 276
1) Perception sur les avantages de la GPEC 276
2) Perception sur les facteurs entravant la mise en place de la GPEC 278
3) Recommandations des interrogés pour réussir le chantier de la GPEC 280
III. CONFRONTATION AUX HYPOTHESES ET DISCUSSION DES RESULTATS 282
CONCLUSION GENERALE 295
Bibliographie 303
ANNEXES 308
Liste des tableaux 323
Liste des graphiques 324
Liste des schémas 325
TABLE DES MATIERES 326