

- A consulter sur place.

ETUDE PARTICULIERE A OPTION (EPO)

*GESTION PREVISIONNELLE DES
RESSOURCES HUMAINES*

Groupe B13

Capitaine de frégate MOVION- Marine nationale

Lieutenant-Colonel MOUQUET- Armée de l'air

Commandant OVERTANI- Armée de terre- Tunisie

Chef d'escadron REVERBERI- Armée de terre

Chef d'escadon HOMBRADOS- Gendarmerie- Officier correspondant

OBJECTIF GENERAL DES ETUDES PARTICULIERES A OPTION:

Contribuer au développement de la réflexion prospective dans les domaines intéressant la défense, par une pédagogie résolument active, en suscitant des contacts avec des personnes et des structures extérieures au Collège..

THEME PARTICULIER DU GROUPE B13:

"L'esprit d'entreprise qui caractérise de plus en plus la gestion armées modernes, la spécialisation accrue de leurs personnels qui implique la mise en oeuvre de carrières à dominante, la plus grande diversité des sources de recrutement sont autant d'éléments qui nécessitent, au sein des armées et de la gendarmerie, la mise en oeuvre d'une véritable gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH).

Le concept général une fois défini, établir le constat critique des outils de GPRH élaborés au sein des différentes armées et en déduire un plan d'action pour la gendarmerie, en limitant le domaine à celui de la gestion des officiers."

DIRECTEUR DE RECHERCHE

Colonel Parayre- DGGN- Bureau personnels officiers

ORGANISATION DE L'ETUDE

24 demi-journées réparties sur toute la scolarité du CID
Visites à l'ensemble des directions de personnels des armées et de la gendarmerie ainsi qu'aux états-majors.

Fiche synthèse
EPO

Issu du secteur privé au début des années 80, le concept de gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH) a été adopté par les forces armées à partir de 1990.

Le constat actuel fait apparaître que:

- l'armée de terre initie un projet particulièrement ambitieux dénommé plan de modernisation de la fonction personnel (PMFP),
- la marine et l'armée de l'air pratiquent au quotidien la GPRH avec des outils informatiques simples, complétés par une politique élitiste dans le recrutement de leurs propres gestionnaires,
- la gendarmerie engage actuellement une réflexion pour sortir de l'empirisme qui a présidé jusqu'à maintenant à la gestion de ses officiers.

Le plan d'action préconisé par le groupe de travail est fondé sur un schéma directeur associant en amont les services d'organisation et d'emploi de la gendarmerie, afin de mesurer ultérieurement les écarts quantitatifs et qualitatifs existants entre les besoins futurs et la ressource détenue.

Ce schéma est complété par six mesures d'accompagnement:

- Définir un comité de coordination du projet,
- Elaborer sept outils informatiques spécifiques à la gendarmerie,
- Valider techniquement puis expérimenter l'étude menée,
- Investir dans des gestionnaires de qualité,
- Accompagner le schéma d'une politique de communication adaptée,
- Mieux cibler les besoins en organisation.

Historique et essai de définition

Le concept de gestion prévisionnelle des ressources humaines a fait son apparition en France dans le secteur privé, au début des années 1980.

Son origine n'est pas sans lien avec le premier choc pétrolier de 1973, dont les conséquences sur l'emploi auront été trop longtemps sous-estimées. Dans la perspective d'une reprise économique rapide, bon nombre d'entreprises pratiquaient une politique de rétention des emplois, qui provoqua une dégradation dangereuse de leurs comptes.

La pérennité de la crise conduira à des licenciements massifs aux conséquences économiques et psychologiques incalculables pour l'ensemble des parties.

Déjà dans les années 1970, un premier "déficit prospectif" s'était fait jour, lorsque le décalage entre les emplois créés et la qualification des demandeurs induisait un chômage de courte durée dit de "rotation" ou d' "inadéquation".

Comment éviter de tels à-coups ? Est-il possible d'en atténuer les conséquences ? Peut-on réguler l'incertain ? Telles sont les interrogations qui ont présidé à l'émergence d'une volonté d'anticipation et d'adaptation dans les domaines du recrutement, de la formation, des emplois, de la promotion interne, de la mobilité et de la reconversion.

"L'avenir n'est plus à attendre mais à inventer", cette affirmation de Gaston Berger aurait pu être le crédo des spécialistes de GPRH des années 80.

Selon eux, cette nouvelle discipline enrichit le professionnalisme de la gestion des personnels; ils la définissent comme **un ensemble de méthodes et d'outils d'analyse ou de communication, devant permettre aux entreprises d'accroître par l'anticipation leurs capacités à maîtriser l'adéquation entre besoins et ressources, d'un point de vue quantitatif et qualitatif.**

Pendant une décennie, la GPRH, aidée par l'informatisation croissante, a connu une ascension considérable dans la plupart des grandes sociétés privées, au point d'apparaître comme la panacée aux problèmes de gestion. Les résultats ne furent pas à la hauteur de cette perception erronée, et il faut admettre que la GPRH connaît depuis une phase de reflux, au point que ses détracteurs n'y voient qu'un bon créneau pour consultants ou l'opportunité de quelques postes supplémentaires dans les directions de personnels.

A ce stade, une mise au point s'impose. Bon nombre de nouveaux concepts sont victimes d'effets de mode qui en dénaturent l'objet et contribuent sur le long terme à leur décrédibilisation voire à leur disparition. Les armées elles-mêmes n'échappent pas à ce phénomène. L'enthousiasme qui accompagnait hier la mise en oeuvre du processus des missions globales ou de la politique de qualité totale n'a d'égal aujourd'hui que l'oubli dans lequel ces notions semblent tombées. Aussi faut-il être précis sur ce qu'est susceptible d'apporter la GPRH et sur ce qu'elle ne sera jamais.

La GPRH est avant tout une analyse prospective et une aide à la décision.

C'est une analyse prospective car elle détermine à partir de données objectives existantes (pyramides, moyennes d'âge, limites d'âge, créneaux d'avancement, etc...) des scénarios d'évolution (taux de départs, conditions d'avancement, blocages divers).

C'est une aide à la décision, car elle évalue les conséquences futures des mesures de régulation envisagées sur une population donnée (dispositions facilitant les départs, modifications statutaires), afin de changer ou d'atténuer les tendances lourdes nées de l'analyse.

La GPRH n'est ni miraculeuse, ni suffisante.

Elle n'est pas miraculeuse car elle n'a pas vocation à prédire l'avenir, mais s'efforce d'apporter la flexibilité indispensable pour en diminuer les conséquences. Il est en effet inutile de chercher à définir par avance les grandes mutations économiques, sociales, technologiques et stratégiques qui ne manqueront pas d'affecter fortement les formats et les flux d'entrée et de départ.

Il est enfin illusoire de penser que les meilleurs outils de GPRH permettront à court terme de se passer de l'expérience acquise par les gestionnaires.

Appliquée à un cas concret comme celui de la gestion d'un corps de majors, la GPRH peut sur une durée de cinq années:

- déterminer que le rajeunissement du corps entraînera un blocage inacceptable pour les candidats potentiels, selon un échéancier précis (analyse prospective grâce aux simulations)

- indiquer les incidences qu'entraînerait en gestion une mesure - ancienneté minimale de service par exemple- visant à retarder l'accès au corps (aide à la décision)

En revanche, ne pouvant connaître sur le moyen terme le contexte économique qui ne manquera pas d'influencer le taux de départs de ces personnels, la GPRH est seulement en mesure d'apprécier à court terme les signes et les intentions, afin d'accompagner dans les meilleures conditions les variations qui ne manqueront pas de se produire.

La GPRH n'est donc aucunement la panacée aux problèmes de gestion, mais elle en constitue néanmoins l'approche la plus fine.

La présente étude a pour objet d'établir un constat sur la gestion prévisionnelle des officiers telle qu'elle est pratiquée par les armées et la gendarmerie, puis de déterminer quels outils méthodologiques sont susceptibles d'être adoptés par cette dernière afin d'améliorer la gestion de son corps d'officiers.

Les auteurs sollicitent d'emblée l'indulgence du lecteur et ne prétendent aucunement à l'exhaustivité sur un sujet aussi vaste et totalement méconnu d'eux avant que la présente étude ne leur soit confiée.

XX

La GPRH dans les forces armées

Les forces armées à des moments et à des degrés divers ont pris conscience du bien-fondé d'une démarche prospective pour la gestion de leur personnel, domaine particulièrement sensible, où les erreurs ont toujours une répercussion sur le long terme et souvent un effet psychologique désastreux.

La reconnaissance du facteur humain, de ses capacités d'adaptation et de coopération a toujours été un souci du commandement et souvent une réalité. Par contre la projection dans le temps des problèmes y afférant, a longtemps relevé du seul empirisme.

Ainsi, l'apparition de la notion de GPRH dans le langage des armées est récent, et son impact effectif sur les décisions encore très inégal.

L'évolution y est sans doute plus lente que les discours novateurs le laissent souvent penser, mais elle est cependant réelle.

En effet, l'un des intérêts majeurs de la GPRH pour la Défense est qu'elle englobe l'aide à la décision et donc développe la fonction "conseil aux décideurs". Les hauts-responsables souhaitent légitimement approcher, si ce n'est connaître, les conséquences probables sur l'avenir des décisions qu'ils projettent de prendre.

Envisageant le moyen terme, la GPRH se situe d'emblée dans un univers incertain, et c'est précisément cette incertitude qu'elle va chercher à réduire. Ce faisant, elle va diminuer le risque de prendre des décisions erronées et coûteuses à terme, et augmenter la probabilité d'anticiper à bon escient, en matière de recrutement, de formation ou de mobilité.

Une telle analyse n'a pu laisser les forces armées indifférentes.

L'armée de terre qui a en charge la population la plus importante, poursuit actuellement un projet global de GPRH particulièrement ambitieux.

Comme nous allons tenter de le montrer ci-après, l'armée de l'air et la marine, avec des procédés différents, appliquent la GPRH en leur sein.

Pour ce qui la concerne, la gendarmerie en est encore au stade initiatique, mais ceci tient sans doute à son particularisme de gestion très déconcentrée du personnel sous-officier et à sa faible proportion d'officiers (2,7%) seuls gérés au plan national.

Au demeurant, ces divergences ne doivent pas surprendre outre mesure, car la GPRH fonde son efficacité sur une instrumentation rigoureuse adaptée au mode de fonctionnement et aux caractéristiques de l'armée considérée.

Il faut enfin souligner l'existence de contraintes ou rigidités particulières aux forces armées, par comparaison avec les entreprises privées:

- la conjoncture économique régle le taux des départs dans des proportions éminemment variables. En effet, ce taux est très supérieur à celui du privé lorsque la conjoncture est favorable, il est très inférieur dans le cas contraire,

- l'embauche au "niveau de base", presque systématique, est un lourd handicap notamment en matière de régulation des effectifs, puisque l'injection latérale tardive de personnels qualifiés n'est pas possible,

- les marges de manoeuvre pour l'incitation au départ sont réduites par les contraintes statutaires.

II) La GPRH dans l'armée de terre

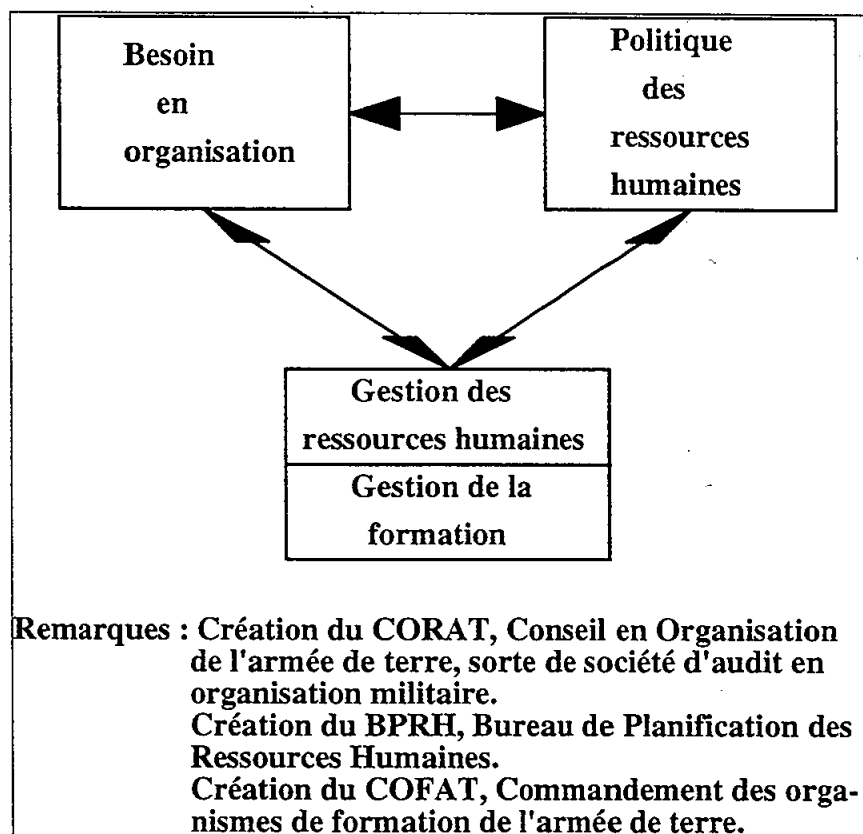
L'état-major de l'armée de terre a engagé en 1989 un projet d'ensemble de gestion de ses ressources humaines, intitulé Plan de Modernisation de la Fonction Personnel (PMFP), dont la maîtrise d'oeuvre est assurée par le cabinet Arthur Andersen Consultants. Ce plan s'inscrit dans une mutation d'ensemble de l'armée de terre et constitue sans conteste l'objectif le plus ambitieux jamais réalisé en Europe tant dans les secteurs public que privé.

Cette démarche trouve son origine d'une part dans la nécessité de remplacer le système d'information de la DPMAT à l'horizon 1993 et d'autre part dans la volonté de donner à l'armée de terre la capacité d'adapter les compétences de sa ressource humaine à l'inéluctable mutation vers une armée de haute technologie.

Projet d'envergure et de longue haleine, le PMFP nécessite la conception et la réalisation de nouveaux systèmes d'information pour un budget prévisionnel de 240 MF, auquel il convient d'ajouter un important investissement en personnel (200 personnes dont 50 militaires se consacrent à titre permanent au projet). Il paraît cependant prématuré d'établir un constat critique dans la mesure où la mise en application est prévue fin 1994.

21. Les objectifs poursuivis:

211) Assurer la cohérence des politiques d'organisation, de ressources humaines et de formation,



212) Adapter les compétences de la ressource aux besoins futurs en agissant autant sur les évolutions qualitatives que quantitatives de la ressource;

213) Proposer aux personnels des perspectives de carrière plus attractives en rendant celles-ci plus cohérentes et plus transparentes;

214) Accroître l'efficacité des gestionnaires de personnels en mettant à leur disposition des outils d'aide à la décision et à la gestion plus performants.

215) Optimiser l'emploi des ressources humaines disponibles en utilisant au mieux l'ensemble des compétences individuelles et en tirant profit de la complémentarité des différentes catégories de personnel;

22) Les principes de la politique prévisionnelle du PMFP

La complexité du projet global s'explique sans doute par les difficultés inhérentes à la gestion d'une population aussi importante et aussi diversifiée. L'économie générale du projet ainsi que les outils de la prévision, font donc l'objet du schéma récapitulatif exposé en annexe I.

L'armée de terre est confrontée à des mutations rapides qui affectent tout particulièrement ses ressources humaines. Réduction de son format, apparition de missions nouvelles, interrogations sur le service national,....., constituent autant de problèmes qui se révèlent déterminants pour l'avenir du système d'hommes que constitue l'armée de terre et qui justifient que l'on s'attache à anticiper les besoins quantitatifs et la façon de les satisfaire: c'est l'objet de la **gestion prévisionnelle des effectifs**.

Il est également apparu nécessaire de connaître les savoir-faire associés aux systèmes d'armes dont sera dotée l'armée de terre dans les prochaines années et qui pour la plupart font appel à des technologies très avancées. Cette nécessité d'appréhender les futurs métiers, c'est l'objet de **la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et de la formation associée**.

Enfin, la définition des besoins ne suffit pas pour gérer des ressources humaines. Il faut également tenir compte des possibilités de la ressource actuelle et future, connaître les aptitudes et les aspirations des personnels, s'adapter à l'évolution des mentalités.

Il faut aussi et surtout pouvoir tracer à chacun des perspectives claires sur son évolution personnelle à moyen terme : c'est l'objet de la **gestion prévisionnelle des carrières**.

La politique du PMFP, consiste à mettre en cohérence, à articuler ces trois concepts.

23) La démarche

231) Première étape: spécification des emplois

L'armée de terre gère un effectif de plusieurs centaines de milliers d'individus, réparti en quatre populations: militaires de carrière ou contractuels, appelés, réservistes et civils. Elle intervient selon deux axes de gestion: par niveau hiérarchique et par domaines de compétences. La principale composante du premier axe est classique; il s'agit principalement des corps et des grades auxquels ont été ajoutés trois niveaux de responsabilités (conception, mise en oeuvre et exécution).

L'approche du deuxième axe est par contre novatrice: elle consiste à spécifier l'ensemble des emplois existants afin de permettre à l'avenir la meilleure adéquation besoin-ressource. Cette segmentation des métiers s'étend du général au particulier selon le procédé de modélisation suivant:

- Recensement des **domaines de spécialités et pôles de compétence**, sachant qu'il s'agit dans les deux cas de corps de métiers, la différence se situant dans la possibilité réservée aux seuls domaines, d'y effectuer au moins en théorie l'intégralité d'une carrière.

- Définition de **filières** à l'intérieur des domaines et des pôles. Par exemple, au sein du domaine "Administration et soutien de l'homme", distinguer les filières restauration, comptabilité, approvisionnements, etc...

- Détermination des **emplois** dans chaque filière et selon les trois niveaux de responsabilités précités.

232) Deuxième étape: spécification de la formation

La description des formations de l'armée de terre vise à mieux différencier les formations communes à l'ensemble des personnels, des formations propres à certains métiers. A terme, cursus professionnel et cursus de formation seront étroitement imbriqués.

La formation générale est commune à l'ensemble des personnels quels que soient leurs domaines de spécialités. Son contenu est défini par type de filière; elle a pour but de maintenir une culture commune armée de terre.

La formation de base est propre à un domaine de spécialités.

La formation complémentaire est propre à une filière. Elle dispense les connaissances spécifiques à chaque emploi de cette filière.

A l'intérieur d'un emploi, certaines fonctions très spécifiques peuvent justifier d'un surcroît de formation. Dans ce cas, une formation d'adaptation est dispensée.

24) La répartition des tâches (organisation, gestion, politique des RH)

- Le bureau études de l'EMAT construit un modèle d'armée de terre à l'horizon 15-20 ans (ressources humaines-finances-organisation...).

- Le bureau planification des ressources humaines (BPRH) de l'EMAT étudie la faisabilité et le coût des maquettes d'effectifs et de modèles de carrière correspondants. Puis il conçoit une politique prévisionnelle des effectifs à conduire pour atteindre la maquette retenue à l'horizon 5-10 ans: recrutements, départs, avancement par exemple. Cette politique permet de déterminer des volumes et des flux de personnels par niveau de responsabilité, type de filière et population.

- A la réception des enveloppes d'effectifs transmises par le BPRH, le bureau organisation-emploi (BOE) de l'EMAT exprime des besoins prévisionnels en fonctions (par population, catégorie, armes, unités). Dans le cadre de la politique prévisionnelle du BPRH, ces besoins sont ensuite confrontés à la ressource existante de façon à prévoir les flux nécessaires à la mise en équilibre des domaines de spécialités et des pôles de compétence.

- L'EMAT/BOE transmet enfin à la DPMAT les mesures annuelles d'organisation précisant les droits en fonctions pour chaque unité de l'armée de terre.

Ainsi et très schématiquement, le processus prévisionnel commence par s'appliquer sur un horizon de temps très long à la gestion prévisionnelle des effectifs. On dispose alors d'un cadre général dans lequel va s'exercer, à un horizon moindre mais toujours étendu, la gestion prévisionnelle des compétences. Celle-ci débouche enfin sur des objectifs à moyen terme destinés aux gestionnaires, à qui il revient de mettre en oeuvre une gestion prévisionnelle des carrières compatible avec les objectifs qui leur sont assignés.

La démarche d'ensemble s'apparente donc au principe des poupées gigognes, chaque étape constituant une enveloppe dans laquelle prennent place les suivantes : ainsi par exemple la gestion prévisionnelle des compétences se doit de respecter les contraintes quantitatives qui découlent de la gestion prévisionnelle des effectifs. Tel est en théorie le processus; il est bien évident que des retours en arrière sont toujours possibles, dans le cas notamment où les contraintes des étapes situées en amont se révèlent incompatibles avec l'obtention d'une solution jugée valide.

Au total ce qui caractérise la GPRH telle qu'elle a été conçue dans le cadre du PMFP, n'est pas tant son articulation générale, qui se calque sur l'organisation de la fonction personnel et n'a donc en soi rien de très original, que le souci constant de cohérence et d'intégration qui est présent à tous les stades de sa mise en oeuvre. C'est également en associant une action de formation à chaque flux liant deux niveaux de compétence, qu'est recherchée et établie la cohérence globale, si difficile à obtenir, entre la gestion et la formation.

La mise en oeuvre n'est rendue possible que par la disposition d'outils de simulation puissants et performants qui permettent de déterminer très rapidement les conséquences de tel ou tel jeu d'hypothèses sur l'évolution de la ressource.

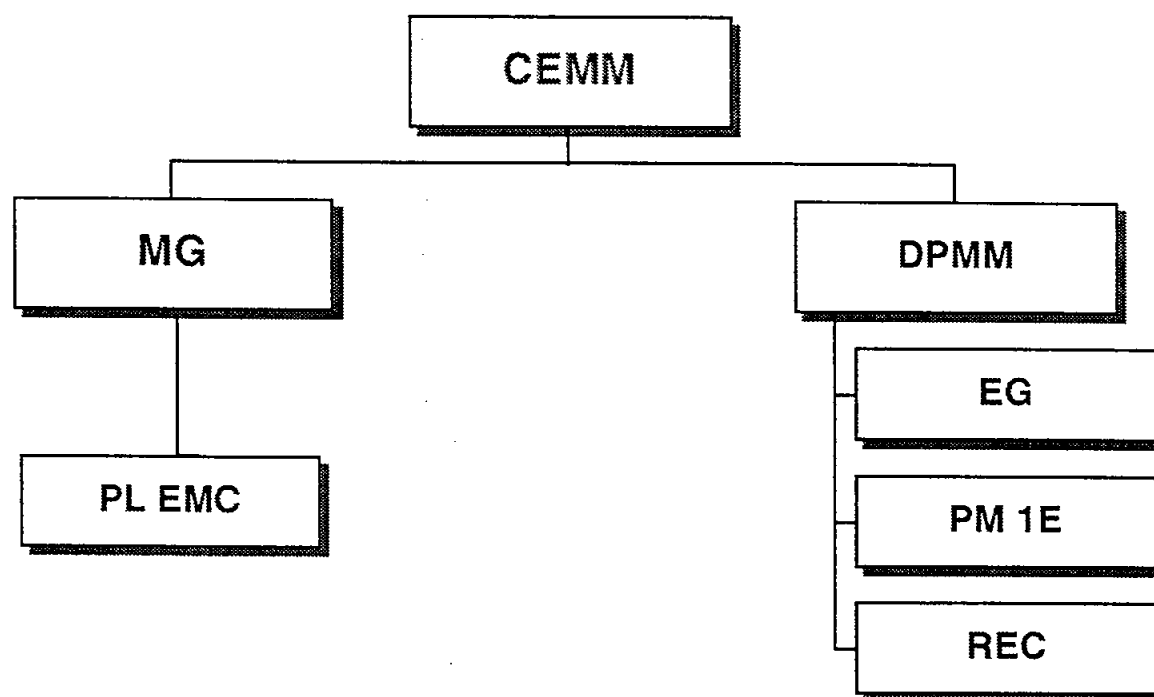
Deux actions garantissent en effet le réalisme des solutions trouvées.

C'est d'une part la prise en compte dans chacun des outils de la ressource réellement existante à l'instant origine. C'est d'autre part l'annualité du cycle de prévision, qui permet de confronter en permanence les prévisions antérieures aux résultats effectifs et de rendre en conséquence plus pertinents les paramètres qui décrivent l'évolution des carrières prévisionnelles.

III) LA GPRH DANS LA MARINE

Le bilan qui suit est à la fois fondé sur une série d'entretiens accordés par les officiers traitant de ces domaines à l'EMM ou à la DPMM ainsi que sur la perception propre à un officier de marine en sa qualité d'administré .

31. L'organisation de la Marine en matière de gestion des officiers



32. Le catalogue d'emplois

Détenu et mis à jour par PL/EMC, il constitue en fait un catalogue de postes dont l'existence est capitale dans la marine car les capacités d'accueil d'un bâtiment ne sont pas extensibles à volonté. Les critères en sont les suivants:

catalogue emploi de la Marine (65000)

- GRADE
- SPECIALITE
- CORPS
- CERTIFICATS
- HABILITATIONS
- OBSERVATIONS DIVERSES

La modification de ce catalogue relève d'opérations relativement simples.

Il peut faire l'objet d'une programmation fiable sur une période de cinq ans ; sur une décennie, la programmation est encore possible mais les incertitudes sont nettement plus élevées. Dans tous les cas de figure sont pris en considération les prévisions d'entrée en service ou de retrait des unités.

Ce travail de mise à jour de la base de données est réalisé à l'aide d'un logiciel Excel par un officier supérieur, secondé par un scientifique du contingent.

La modification d'un plan d'armement est toujours possible mais est toujours du ressort, in fine, de PL/EMC, quel que soit le niveau des autorités intervenantes.

La réalisation de ce catalogue d'emplois sur lequel réfléchit une autorité indépendante du gestionnaire est, dans la marine, un préalable à toute gestion prévisionnelle et à toute réflexion sur le volume et la qualité des officiers.

33. L'approche de la gestion prévisionnelle

Pour prévenir les erreurs de gestion, la marine applique une politique qui s'appuie certes sur des moyens informatiques mais aussi sur un potentiel humain alliant vertus de l'expérience et capacités réflexives. Cependant elle considère que les prévisions effectuées au-delà d'un délai de dix ans ne sont plus crédibles, dès lors que les effectifs ne font pas l'objet d'une programmation à l'instar du titre V.

34. Outils de la GPRH

Les outils de la GPRH sont le reflet de cette approche; ils sont peu importants et répartis entre plusieurs bureaux de la DPMM et de l'état-major:

- catalogue emplois plans à 5 et 10 ans PL/EMC
- influence départs
recrutement
statut sur pyramide des grades PM/REC
avancement PM/EG

Ces programmes tournent sur Excel/Macintosh et sont mis au point par des scientifiques du contingent sur instructions des officiers rédacteurs. Les bases de données sont entretenues régulièrement. Il est par ailleurs fait appel régulièrement à des officiers disponibles pour quelques mois afin de maintenir la capacité de réflexion.

35. Gestion des officiers

La connaissance des flux d'entrée et de sortie est indispensable à une bonne gestion mais elle n'est pas suffisante. Il est également indispensable d'appréhender ce qui se passe entre ces deux pôles pour bien maîtriser la gestion et anticiper.

Depuis peu, la marine est confrontée au fait que les prévisions de départ sur lesquelles avaient été élaborées les règles statutaires, ne sont plus vérifiées, d'où le grippage actuel du système.

Les réflexions de la DPMM portent donc sur deux axes:

- obtenir une ventilation de la pyramide en autorisant à tout moment les départs des officiers issus du recrutement direct pour maintenir un flux de départ constant,

- pratiquer une politique soignée d'aide aux départs en insistant sur l'aide à la reconversion

IV) La GPRH dans l'armée de l'air

41) Etat des lieux

Le constat qui s'impose est que la gestion prévisionnelle est actuellement réalisée "à l'expérience", à partir d'outils simples. Comme la marine, l'armée de l'air considère que la prospection est plutôt satisfaisante sur une période de cinq ans, mais irréaliste au delà, sauf à posséder une orientation lointaine sur le format d'armée (effectifs et moyens).

Le but recherché au travers de la GPRH est de donner en volume et en qualité le potentiel répondant au besoin de l'armée de l'air. Ceci implique la définition de plans de production autour de deux axes:

* évaluation de niveaux quantitatifs,

* évaluation de la production possible aux différents stades de la qualification.

Ces plans se traduisent en objectifs, que la chaîne de recrutement (au sens large) s'efforcera d'atteindre. Ils sont établis chaque année, pour une durée de cinq ans, avec un glissement d'une année sur l'autre.

La méthodologie d'élaboration est donnée en annexe II, elle suppose l'utilisation d'un outil établissant la situation d'effectifs réels de N à N+4 et l'analyse des différents points suivants:

* droits budgétaires: volume des droits utilisables dont la répartition détermine les droits pour les différents groupes et les éventuelles mesures nouvelles.

- * pertes attendues (fin de service, départs volontaires, etc..)
- * capacités de formation des écoles et sorties prévues,
- * évolution des besoins qui est la résultante des missions nouvelles ou supprimées , des créations ou dissolution d'unités, de la variation de la capacité opérationnelle.

42) Principes de base

L'observation de la gestion passée montre qu'un certain nombre de facteurs sont fondamentaux pour approcher une gestion prévisionnelle:

- il faut entreprendre un recensement exhaustif des paramètres dimensionnant la gestion,
- il faut disposer de l'ensemble des caractéristiques propres à un individu, de nature à influencer son déroulement de carrière (passif, actualité, espérances),
- les raisons et intentions de départ doivent être mieux cernées (enquêtes indispensables) afin de déterminer des lois statistiques,
- la nomenclature des emplois doit être réalisée (profil, monographie)
- il est important de disposer d'un outil de déroulé de carrière donnant pour un individu l'espérance mathématique d'arriver à un point P de la carrière, et donnant pour une population ciblée, le reflet de l'avancement à n+i,
- enfin la base de toute gestion prévisionnelle reste la pyramide des âges, en instantané et en projection avec intégration des paramètres significatifs.

43) Outils de la GPRH

431) outil de simulation qui donne l'état de l'existant transposé à n+i,

- * sans tenir compte des entrées et des sorties,
- * en intégrant les ressources du recrutement et les pertes,

432) outil d'élaboration des tableaux d'effectifs (TE) avec les liens postes/emplois

433) état de satisfaction des TE traduit en emplois.

44) Evolutions

L'armée de l'air envisage de formaliser davantage sa gestion prévisionnelle, notamment par l'élaboration d'une "pyramide des objectifs" élaborée par le bureau organisation et ressources humaines (BORH) et le bureau des plans généraux (BPG) de l'EMAA. Le schéma de GPRH serait alors le suivant:

- la pyramide des objectifs serait transposée en tableaux d'effectifs théoriques normalisés par types d'emploi de façon à obtenir une pyramide des emplois,

- le bureau budget de l'EMAA établirait la pyramide des droits budgétaires par catégorie,

- la DPMAA qui détient la situation des existants et l'outil de déroulé de carrière pourrait réaliser les projections à n+i,

- par itérations, la DPMAA ajusterait la pyramide des emplois en fonction de la situation des existants, de l'analyse des pertes et de la pyramide des droits budgétaires afin d'en déduire des objectifs pratiques pour les années n à n+5,

- les objectifs pratiques pourraient ensuite être confrontés aux capacités des écoles et des différentes filières de recrutement pour définir les plans de production.

Ces plans devront permettre d'ordonner la gestion des flux de manière à tendre vers la pyramide objectif.

Le schéma de déroulement de la GPRH future et les attributions des organismes responsables figurent en annexe III.

Par ailleurs, un exemple de fiche du catalogue des emplois "air" est joint en annexe IV.

V) La GPRH dans la gendarmerie

51-Spécificités de la gendarmerie en matière de gestion de personnels.

511) Une gestion de proximité

La gestion centralisée traditionnellement pratiquée par les armées ne concerne au sein de la gendarmerie que les officiers, les majors et quelques sous-officiers spécialistes.

Les gradés et gendarmes font l'objet depuis longtemps d'une gestion décentralisée tant au plan de l'avancement que de la mobilité, et ce dans le cadre géographique de la région économique, plus rarement celui de la zone de défense.

Ainsi la proportion de personnels gérés directement à l'échelon national avoisine 4% de la population globale, d'où une gestion de proximité qui a globalement donné satisfaction, au point peut-être d'occulter dans le passé l'intérêt d'une politique sur le long terme.

512) Des départs mieux ciblés

Une autre particularité tient aux départs anticipés, traditionnellement plus faibles que dans les armées. Aussi les flux de départs étant plus stables - autour de 5% du corps chaque année pour les officiers- ils sont mieux évalués et ne provoquent pas les à-coups de gestion qu'engendrent les aléas de la situation économique sur les corps de techniciens aisément reconvertis.

513) Une stabilité du format

Le format du corps des officiers de gendarmerie est resté identique entre 1982 et 1989, autorisant ainsi une gestion quasi-arithmétique dès lors que les flux de départs et d'entrées étaient assez justement évalués. L'augmentation de 200 postes budgétaires en quatre ans, conjuguée à l'accroissement numérique des officiers placés hors-créneaux, ainsi qu'à la baisse des départs anticipés pose en des termes nouveaux le besoin de vision prospective.

Par comparaison avec les armées, ces trois caractéristiques ne sont certainement pas sans lien avec l'approche plus modeste et en tout cas plus tardive de la GPRH par la gendarmerie.

52-Le fonctionnement actuel.

Force est de constater que le bureau personnels officiers de la gendarmerie pratique au quotidien ce qu'il convient d'appeler une gestion des effectifs, et non pas une véritable gestion prévisionnelle.

En effet, il ne possède pas actuellement les outils élémentaires indispensables pour lui permettre d'anticiper.

A titre d'exemple, le gestionnaire ne dispose pas d'un catalogue des emplois qui lui permette d'engager un officier dans une formation avec la perspective d'occuper une fonction qui s'y rapporte, dans un poste prochainement vacant.

C'est donc de façon très empirique que sont décidées des orientations parfois lourdes et coûteuses sans véritable garantie quant à leur rentabilisation ultérieure en terme d'emploi.

Le catalogue des emplois, outre qu'il permet une politique prévisionnelle de formation, facilite également la gestion des mutations, puisqu'il détermine un profil de poste que le gestionnaire doit seulement s'efforcer d'honorer et non de définir selon ses propres connaissances.

Les deux exemples qui suivent, montrent qu'il est temps de rationaliser le système en vigueur en se dotant d'un tel outil:

a) Dans le domaine de la formation, certains officiers demandent à suivre des cycles spécifiques tels que le certificat technique d'éducation physique et sportive, le diplôme technique du génie ou l'enseignement militaire supérieur scientifique et technique option langues; consultés, les bureaux tutélaires de ces spécialités se déclarent naturellement favorables à ces orientations.

Faute de données objectives, le gestionnaire devra à l'issue de ces formations, soit une ou deux années plus tard, gérer cette population, sans référence officielle quant aux fonctions susceptibles d'être occupées, ni garanties quant aux éventuelles vacances de postes dans les spécialités concernées.

Ce défaut de planification est doublement regrettable: pour l'institution qui investit sans certitude de retour immédiat, et pour l'officier qui s'interroge légitimement sur le bien-fondé d'une formation qui dans certains cas sera exploitée dans plusieurs années.

b) Dans le domaine des mutations, de nombreux postes exigent un profil particulier dont la définition est laissée à la seule appréciation du gestionnaire alors qu'il relève d'une analyse strictement liée à l'emploi. A titre d'exemple, si le poste de chef du CPPJ doit échoir de préférence à un ancien commandant de section de recherches, ceci doit être entériné officiellement afin de guider la démarche du gestionnaire dans sa recherche de candidats.

53) Une volonté d'anticipation manifeste, mais encore insuffisante, car trop isolée.

Consciente des inconvénients que comporte une telle gestion et surtout placée dans l'incapacité d'aider le décideur en évaluant les éventuelles conséquences de ses choix, la sous-direction du personnel a pris ces dernières années un certain nombre de mesures visant à mettre anticipation et prévention au premier plan:

- réalisation et mise en place d'un logiciel de simulation officiers au sein du BPO; cet outil permet d'observer l'évolution dans le temps de la pyramide officier selon des paramètres prédéterminés,

-affectation d'un officier spécialisé en informatique afin d'assurer l'exploitation de l'outil de simulation précité,

-informatisation progressive des postes de travail des officiers,

-affectation d'un scientifique du contingent chargé d'études techniques,

-montée en puissance du bureau études générales, qui comprend dorénavant des statisticiens, des psychosociologues et surtout une section prospective en charge des fonctions réflexion et conseil au décideur.

Il faut cependant souligner que tant que cette volonté restera circonscrite à la seule sous-direction du personnel, il ne pourra y avoir de véritable politique prévisionnelle des ressources humaines, dans la mesure où les plans de recrutement et de formation n'ont de valeur que s'ils sont le fruit d'une comparaison d'écart entre l'existant en gestion et les prévisions en emploi et en organisation .

C'est là une différence essentielle entre la gendarmerie et les trois armées qui confient les prévisions d'emploi et de format à leur état-major, la direction de personnel ayant pour tâche exclusive de fournir les populations idoines.

XXX

VI) Plan d'action pour la DGGN

Le plan d'action proposé comprend sept points qui sont explicités ci-après. De fait, ce plan s'articule autour d'un schéma général (point n°1) dont la réalisation passe par des mesures d'accompagnement (points 2 à 7).

61) Définir et appliquer un schéma général des ressources humaines

Il s'agit de confronter les besoins quantitatifs et qualitatifs futurs tels qu'ils auront été évalués par la sous-direction de l'organisation et de l'emploi, avec la ressource existante que détient la sous-direction du personnel.

De cette confrontation doivent apparaître des écarts tant quantitatifs que qualitatifs, que le gestionnaire devra combler en élaborant des plans de recrutement et de formation révisables annuellement au vu du scénario d'emploi réellement joué.

Ce schéma général fait l'objet de l'annexe V: il s'agit d'une boucle dont le fonctionnement est assuré par des outils informatiques permettant l'élaboration des données et leur confrontation. Sans un tel schéma, il ne peut y avoir de véritable gestion prévisionnelle des ressources humaines.

62) Définir un comité de coordination du projet

Le schéma décrit est transversal et lourd. Transversal car il fait appel aux compétences de plusieurs sous-directions, lourd car il nécessite des études préalables de faisabilité technique à l'échelon central et le développement d'une politique d'association et de communication vis-à-vis des échelons décentralisés.

Dans ces conditions, sa mise en oeuvre par la seule sous-direction du personnel et à fortiori par un seul de ses bureaux, constituerait une erreur sans doute rédhibitoire pour l'aboutissement du projet.

Il est vivement souhaitable qu'un comité associant des représentants de chaque sous-direction assure la bonne coordination du projet. Le nombre important de bureaux intéressés au projet plaiderait d'ailleurs pour la présence dans ce comité, au moins lors des réunions plénières, des adjoints aux sous-directeurs ou de leurs chargés de projet.

Au delà de la coordination décrite, il est également souhaitable que soit assuré le pilotage permanent du projet. C'est là un challenge difficile qui devrait être confié à un officier déchargé de toute autre contrainte.

De préférence placé auprès du général sous-directeur du personnel, cet officier devra détenir un grade, une expérience en gestion des personnels et une connaissance des procédés informatiques compatibles avec le mandat ambitieux qui sera le sien.

63) Elaborer des outils informatisés de GPRH propres à la gendarmerie

a) Catalogue des emplois

Il s'agit pour la DGGN d'établir en liaison avec les échelons hiérarchiques concernés, le profil souhaité pour chaque poste susceptible d'être occupé par un officier. (Grade, qualification, expérience préalable, aptitude particulière, etc..). A titre indicatif, les trois armées disposent d'un tel catalogue, outil également répandu dans les entreprises civiles.

b) Catalogue prospectif des postes

Il s'agit d'un outil qui, à partir des droits budgétaires, des maquettes N à N+5 et de la nomenclature des emplois (actuels et futurs) doit donner à la SDOE une vision prospective de ses tableaux d'effectifs par grade, emploi et qualification de N à N+5. Cette dernière échéance n'étant qu'indicative puisque les prévisions sont réactualisées chaque année.

c) Outil comparatif d'évaluation et de planification des RH

C'est incontestablement l'outil-clé du schéma général proposé, c'est aussi celui dont la réalisation technique sera la plus délicate. Il s'agit de confronter le catalogue prospectif évoqué supra avec la ressource détenue, puis d'en déduire toujours de N à N+5 les plans de recrutement, de formation initiale et de formation continue, sachant encore une fois, que le schéma est rebouclé annuellement et que ces plans sont révisés selon la même échéance.

En l'absence de BPRH, l'actuel bureau études générales paraît le mieux placé pour gérer cet outil et proposer au général SDP une politique de formation et de recrutement, à charge ensuite pour les bureaux formation et personnels officiers de la mettre en oeuvre en liaison avec le commandement des écoles.

d) Outil d'évaluation des départs

Il s'agit là d'un outil très simple à usage interne SDP, qui se présenterait sous forme de sondages anonymes et viserait à mieux évaluer les tendances au départ parmi les officiers.

e) Outil d'aide aux mutations

Il s'agit d'un outil qui effectue le rapprochement entre le catalogue des emplois -cf outil a)-, la base de données officiers et les vœux de ces derniers, afin de donner au gestionnaire la liste des officiers susceptibles d'occuper un poste dont la vacance est prévisible.

f) Outil d'aide à l'avancement

Il s'agit d'un outil qui comprend toutes les variables susceptibles d'être prises en considération pour l'élaboration des tableaux d'avancement et qui au vu des priorités et des pondérations fixées parmi ces variables par la commission d'avancement, confronte à la ressource proposable et produit des scénarios de tableaux.

g) Outil de déroulé de carrière (en cours de développement à la DPMAT)

A partir de la maquette d'effectifs retenue en prospective, cet outil permet d'élaborer des déroulés de carrière prévisionnels et facilite l'élaboration de plans annuels d'avancement.

64) Valider la présente étude

Elaborée à partir de schémas simples déjà en oeuvre dans les autres armées ou dans le secteur privé, la présente étude ne devrait pas entraîner de difficultés d'application majeures, d'autant que la population concernée n'atteint pas 3000 individus. Elle nécessite cependant une validation technique préalable, voire quelques aménagements de la part de la SDTI.

Cette validation devra en outre déterminer le coût et les délais de mise en oeuvre du schéma proposé, car les éventuels obstacles seront d'ordre technique.

65) Pour mieux gérer les ressources humaines: investir dans les hommes

Des visites réalisées dans les armées, une constante est apparue: la qualité de la gestion prévisionnelle tient autant au schéma général développé qu'aux capacités réflexives des hommes qui le servent.

Concrètement cela se traduit par l'affectation des meilleurs éléments dans les bureaux en charge de la prospective ressources humaines. A titre d'exemple, l'ensemble des douze officiers supérieurs affectés au bureau études générales de la DPMAT sont brevetés, y compris ceux exerçant les fonctions de rédacteur.

De son côté la marine nationale fait ponctuellement appel à des officiers de qualité pour renforcer le potentiel réflexif de ses bureaux de gestion.

Cette constatation doit inciter la DGGN à ne pas substituer un schéma aux hommes, et donc à poursuivre l'effort qualitatif et quantitatif entrepris depuis quelques années, enfin à réfléchir davantage aux modalités d'association des meilleurs gestionnaires locaux aux travaux qu'elle initie.

Cet investissement humain passe par une sensibilisation obligatoire des officiers affectés dans les bureaux concernés par la GPRH (Stage CFRH).

66) Accompagner le schéma général d'une véritable politique de communication

Tous les experts s'accordent à dire que les échecs enregistrés dans divers projets de GPRH sont dus prioritairement à une mauvaise politique préalable de communication, qui provoque réticences et inerties des gestionnaires locaux et des gérés eux-mêmes. Les uns comme les autres ayant le sentiment de se voir imposer un schéma dont ils ne comprennent pas toujours l'intérêt et le fonctionnement, ce qui contribue à renforcer leurs suspensions.

Pour éviter cela, une véritable politique de communication doit être entreprise. Elle peut se traduire par la participation de quelques officiers-relais aux travaux du comité de coordination, mais aussi par l'information de chaque officier sur le projet en cours, ses objectifs, son intérêt pour l'institution et pour l'individu, ainsi que sur son évolution.

On notera au passage que l'armée de terre n'a pas hésité à réaliser une lettre mensuelle pour mieux informer de son projet PMFP.

67) Mieux cibler les besoins en organisation

Il s'agit là de la transposition d'un point qui n'est pas déterminant pour la réalisation du schéma général proprement dit, mais qui contribue à la rationalisation de la politique générale des ressources humaines. Il s'inspire directement de ce qui existe dans la marine nationale sous l'appellation de GOUM (Groupe d'Organisation des Unités de la Marine). Cet organisme est un audit permanent interne en personnel et en organisation qui formule des propositions de variations d'effectifs au vu des charges des unités qu'il a évaluées au cours de ses visites.

Son action se déroule généralement en quatre phases:

- étude préalable de l'unité (missions, moyens, effectifs, charges ..),
- recueil des informations sur place et établissement de conclusions provisoires avec l'unité,
- rédaction du rapport de mission, le cas échéant nouveau déplacement
- proposition de modification quantitative ou qualitative.

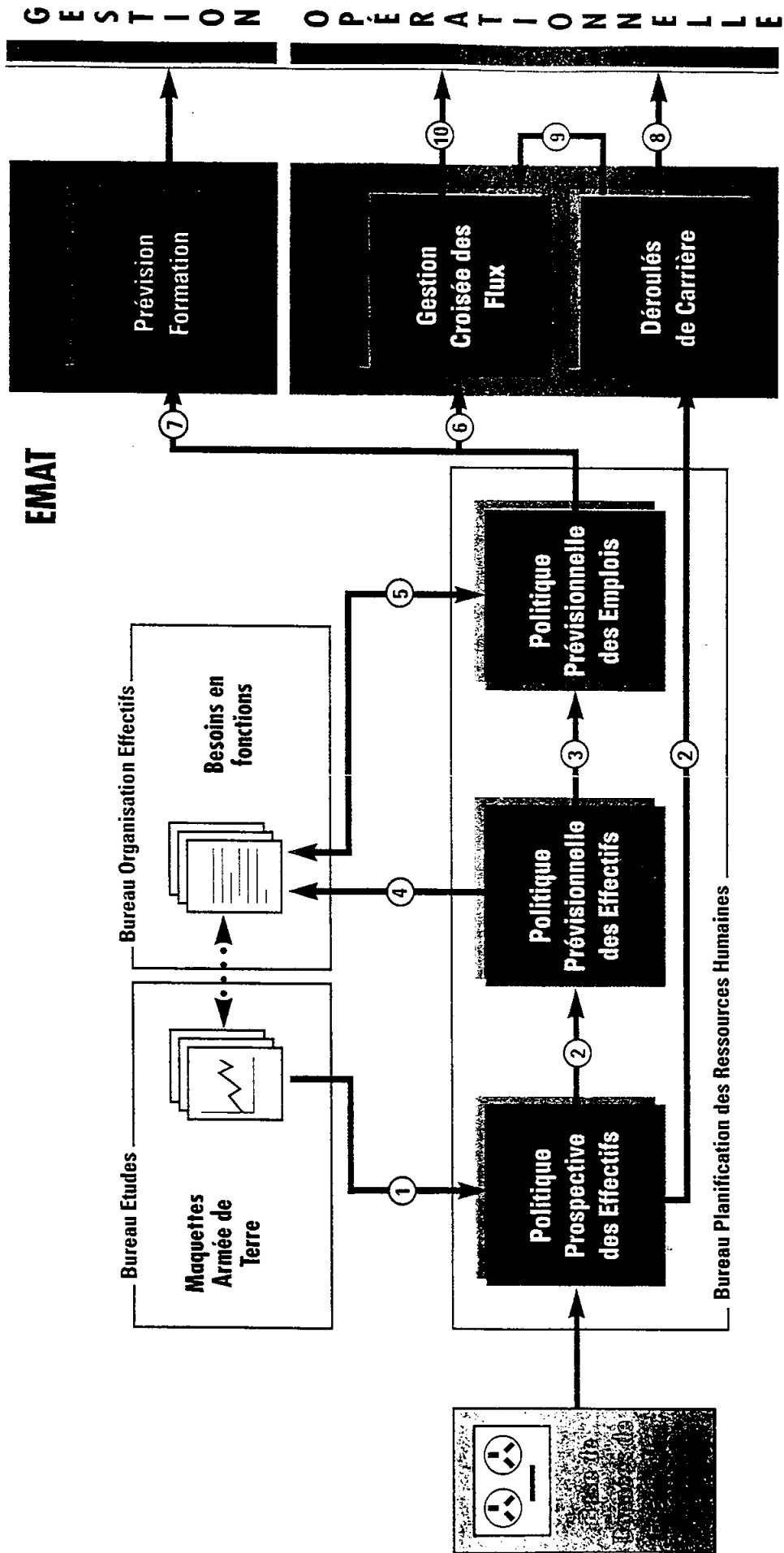
Rattaché à la SDOE/Org. ou à l'inspection technique, un tel groupe permettrait une meilleure évaluation des besoins réels en effectifs, consécutive aux variations de charges entre les unités.

Nous souhaitons avoir démontré que gérer, c'est d'abord se donner les moyens d'identifier les emplois, à partir de l'inventaire de ceux existants puis déterminer ensuite ceux qui dans le futur proche risquent d'être affectés au point de disparaître et ceux qui deviendront les nouveaux métiers.

Nous avons vu que la gestion prévisionnelle des RH fonde son efficacité sur une instrumentation rigoureuse adaptée au mode de fonctionnement de l'armée considérée et permettant de mesurer l'écart entre l'existant et le souhaitable pour l'avenir.

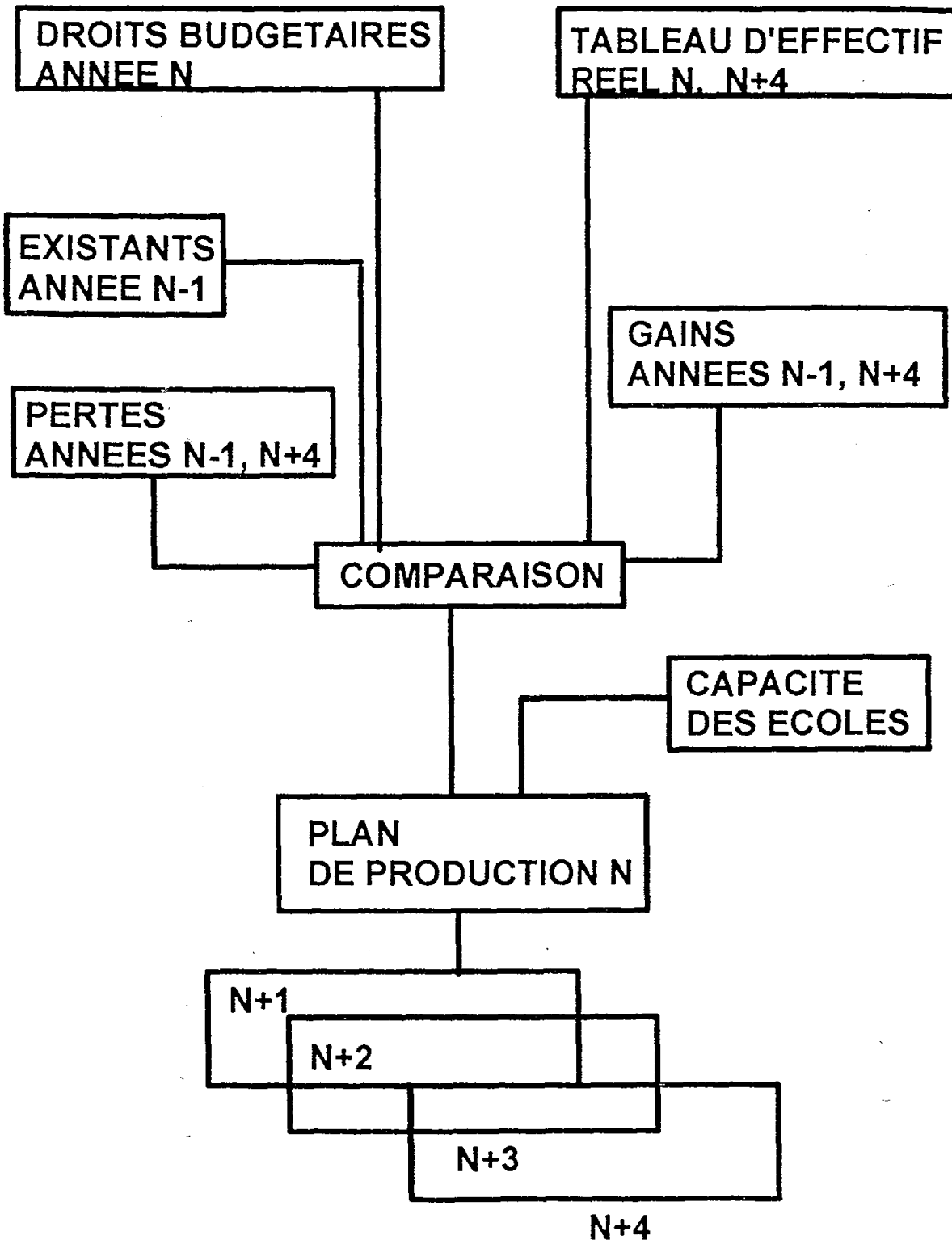
Ainsi "outillée", la gestion des ressources humaines doit alors être soutenue par une volonté forte au plus haut niveau et avoir un impact réel sur les options prises par les décideurs, sachant qu'il ne peut résulter d'un schéma aussi rationnel que des décisions plus justes et mieux acceptées car mieux comprises par les individus.

ANNEXE I



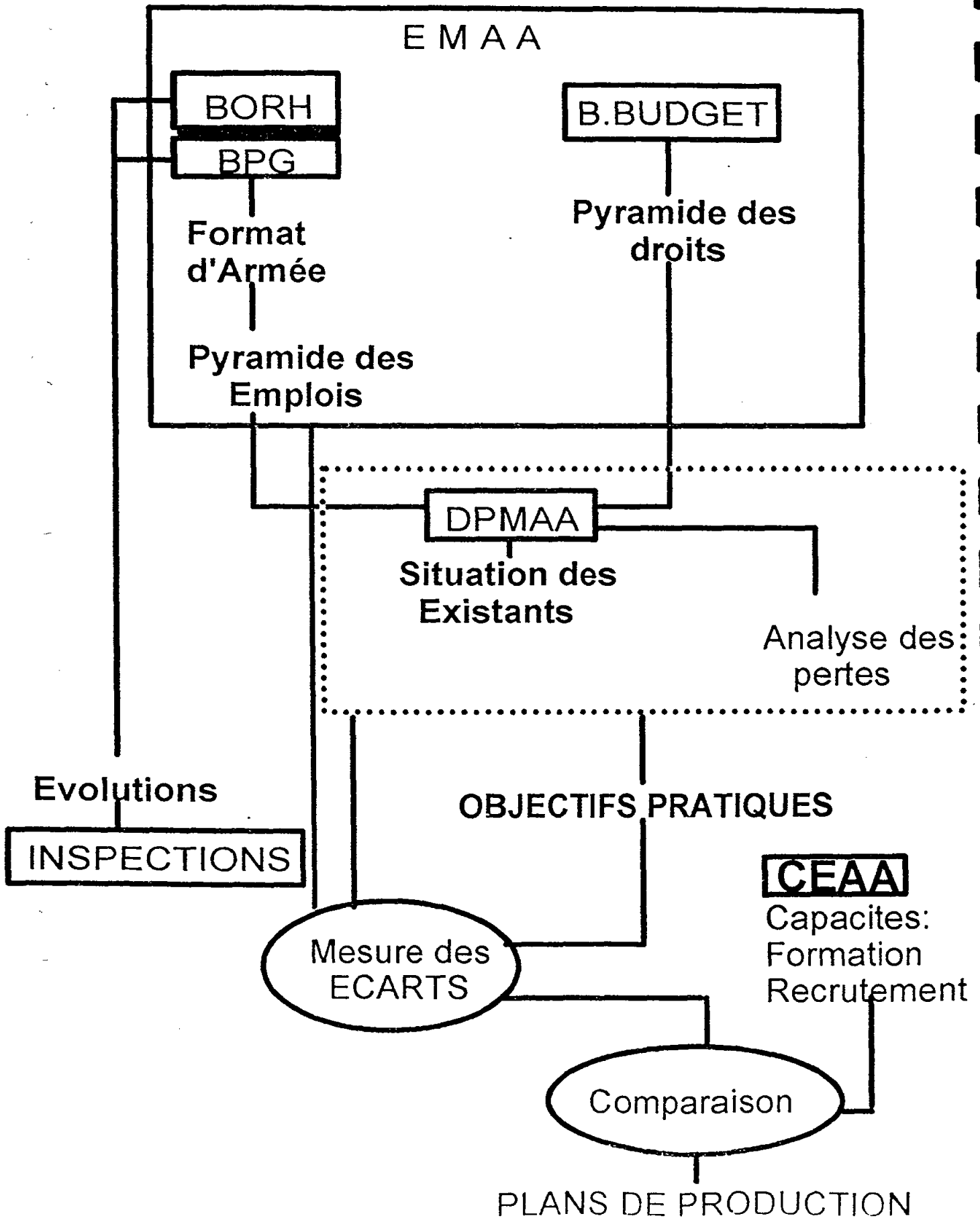
ANNEXE II

METHODOLOGIE D'ELABORATION DES PLANS DE PRODUCTION



ANNEXE III

ORGANISATION DE LA GPRH



ANNEXE IV

EXEMPLE DE MONOGRAPHIE D'EMPLOI AIR- COMPLETEE PAR UNE FICHE NOMENCLATURE

MONOGRAPHIE D'EMPLOI DE LA SPECIALITE:

CELLULE HYDRAULIQUE

1 - DOMAINE D'ACTIVITE

L'activité des spécialistes cellule hydraulique s'exerce essentiellement dans les domaines :

- des ensembles aériens d'utilisation (avions, hélicoptères, engins assimilables aux avions et certains missiles);
- des éléments constitutifs définis ci-après :

- . éléments et organes de structure de la cellule : voilure, fuselage, empennage, gouvernes, commandes (souples ou rigides), organes hypersustentateurs (becs, volets, spoilers), dispositifs de freinage aérien dynamique (volets, installations de parachute, frein) ;

- . éléments et organes d'aménagement de la cellule : amortisseurs, roues, freins, pneumatiques, mécanismes de transmission, reconnaissance, commandes diverses, installations spéciales (sanitaires, transport, largage, remorquage), dispositifs de manutention fixes ou amovibles, voitures de remorquage, d'amarrage, de hissage, points d'appui de vérins

- . équipements hydrauliques : circuits de génération, circuits de commandes de vol, servocommandes et équipements divers ;

- . bancs d'essai et outillages spéciaux se rapportant à la cellule, ses composants ou aux circuits hydrauliques : matériels de manutention : hissage, levage, remorquage, transport, matériel d'amarrage et de campement, groupes, outillages et bancs d'essais divers.

2 - NATURE DE L'ACTIVITE

Mise en condition technique des aéronefs complets.

Entretien, remise en état, modifications, récupération, strockage, destockage pratiqués sur les aéronefs ou organes, accessoires ou équipements relevant de leur spécialité.

Confections explicitement prescrites à la spécialité par les manuels de maintenance, les instructions techniques ou circulaires techniques.

3 - CONNAISSANCES TECHNIQUES DE BASE

Eléments de physique et de mécanique.
Eléments de technologie des matériaux utilisés dans l'aéronautique.
Altération des matériaux (usure, corrosion, fatigue, etc...).
Prévention.
Eléments d'aérodynamique et de mécanique du vol.
Notions sur les métaux et les alliages spéciaux.
Notions sur les matériaux composites et plastiques.
Contrôles non destructifs liés à la spécialité.
Electricité.
Notions d'électronique et de logique fonctionnelles.

4 - ATTRIBUTIONS PARTICULIERES

Dans le domaine particulier de la préparation pour le vol ou des essais au point fixe, la compétence des spécialistes cellule hydraulique peut s'étendre aux matériels relevant d'autres spécialités. Ils effectuent en effet un contrôle de fonctionnement des matériels, soit à l'aide des seuls moyens existant à bord : tests intégrés, instruments indicateurs, lampes témoins, boutons-tests..., soit en utilisant les appareils de vérifications afférents à ces matériels.

Toutefois, compte tenu de la complexité de certains matériels aériens les visites avant et après le vol et l'alimentation de certains fluides peuvent comporter l'intervention systématique de spécialistes particuliers.

5 - EMPLOIS POSSIBLES

Chef d'équipe,
Chef d'atelier ou d'une division d'atelier,
Chef de piste,
Contrôleur,
Emploi dans un bureau technique d'unité, d'état-major ou de direction,
Instructeur.

6 - QUALIFICATIONS REQUISES

Brevet cadre de maîtrise

ANNEXE V

