

CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

INSTITUT SUPERIEUR DE MANAGEMENT DES

ENTREPRISES ET AUTRES ORGANISATIONS - ISMEO -

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

POUR L'OBTENTION DU

**DIPLOME DE MASTER PROFESSIONNEL EN SCIENCES DE GESTION,
DEUXIEME ANNEE, OPTION GESTION DES RESSOURCES HUMAINES,
PROMOTION 2**



THEME :

**MISE EN PLACE D'UNE GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES
COMPETENCES AU SERVICE DE RESTAURATION DU COURS SAINTE MARIE DE
HANN**

Elaboré par

Anitha Krystel WATTOULA

Directeur de mémoire

Monsieur Touba FALL

Enseignant associé au CESAG

DEDICACE

- Je remercie le Seigneur Tout Puissant qui m'a permis de réaliser ce travail et surtout pour la bonne santé qu'il ne cesse de m'accorder.
- Ce mémoire, je le dédie à mes parents, Victor Fidèle WATTOULA et Clémentine GUINOT WATTOULA pour leurs amour et soutien et parce qu'ils ont toujours cru en moi ;
- A mes frères et sœurs, Teddy, Grâce, Allégra, David et Bélinda
- A ma nièce Mélynka WATTOULA.

REMERCIEMENTS

Mes remerciements s'adressent à

- Monsieur MBIDA Réal Romuald, Chef de département MASTER et DESS à l'ISMEO (Institut Supérieur de Management des Entreprises et autres Organisations), pour son enseignement ;
- Monsieur Touba FALL, notre maître de mémoire, qui a bien voulu nous accompagner de par son expérience ;
- Aux enseignants du CESAG, pour la qualité de la formation dispensée ;
- Tout le personnel du CESAG ;
- A la Directrice du Cours Sainte Marie de Hann, Mme Marie-Hélène CUENOT, et au Vice Directeur du Cours Sainte Marie de Hann, Monsieur Alfred QUENUM, pour m'avoir accordé un stage au sein de leur institution ;
- A Monsieur Paul FAYE, responsable du service de restauration du Cours Sainte Marie de Hann pour son temps et sa patience durant mon stage ;
- A l'ensemble du personnel du Cours Sainte Marie de Hann
- A mes camarades de promotion MPSG2-GHR 2007-2009 pour l'amitié et les bons moments passés ensemble tout au long de notre parcours.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	1
PRESENTATION DE L'ETUDE	3
PARTIE 1 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	3
Chapitre 1 : Définition de la GPEC	7
Section 1 : Les acteurs de la GPEC	12
Section 2 : Les outils de la GPEC	13
Chapitre 2 : Historique de la GPEC	16
Section 1 : Rappel sur la fonction « personnel »	16
Section 2 : Evolution de la GPEC	17
Chapitre 3 : Méthodologie de la GPEC	20
Section 1 : Démarche de la GPEC	20
Section 2 : Application de la GPEC	22
PARTIE 2 : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE ET RESULTATS	
Chapitre 1 : Présentation du Cours Sainte Marie De Hann	25
Section 1 : Présentation du Cours Sainte Marie De Hann	25
Section 2 : Présentation du service Restauration du Cours Sainte Marie De Hann	34
Chapitre 2: Présentation des résultats de l'étude	40
Section 1 : Limites de l'étude	40
Section 2: Analyses des résultats	42
Chapitre 3 : Recommandations pour la mise en œuvre du projet de GPEC	53
Section 1 : Propositions d'actions correctives	53
Section 2 : Mise en place et suivi des actions correctives	56
CONCLUSION	63
BIBLIOGRAPHIE	65
ANNEXES	1
TABLE DES MATIERES	XXVII

GLOSSAIRE DES ABREVIATIONS ET DES TERMES

CAIF : Centre d'Appui à l'Initiative Féminine

CESAG : Centre Africain d'Etudes en Supérieures en Gestion

CSMDH : Cours Sainte Marie De Hann

DIDEC : Direction De l'Enseignement Catholique au Sénégal

DRH : Direction des Ressources Humaines

FONDEF : Fonds de Développement de l'Enseignement Technique et de la Formation
Professionnelle

GPE : Gestion Prévisionnelle des Effectifs

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

GPRH : Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines

GRH : Gestion des Ressources Humaines

RH : Ressources Humaines

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PARTIE 1 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

INTRODUCTION

Dans toute gestion d'entreprise, l'élaboration de prévisions a toujours constitué une étape nécessaire, mais également complexe et incertaine. De nos jours, le cadre économique évoluant de plus en plus vite, rend difficile le développement de prévisions. Les entreprises sont obligées de suivre le rythme de cette évolution au risque de disparaître du marché. La gestion des ressources humaines est également en pleine mutation. C'est dans un tel environnement que les entreprises doivent opérer une réflexion sur leurs ressources humaines. Il devient nécessaire pour elles d'être plus à l'écoute de leurs clients. Au fur et à mesure que les besoins de ceux-ci changent, elles doivent donc prévoir des mises à jour dans les compétences des employés de l'entreprise et gérer des changements correspondants dans les emplois. C'est en effet la nécessité d'anticiper ces risques non mesurés qui a conduit les entreprises à prendre conscience de l'importance du capital humain et par la suite les a amené à développer et à adapter les compétences de leurs hommes et de leurs femmes afin qu'ils puissent mieux rebondir face à ces aléas.

La difficulté grandissante de prévoir et donc de gérer les risques marque l'entrée de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) au sein des entreprises. Sujet d'actualité, la GPEC est l'outil de Gestion des Ressources Humaines (GRH) permettant à l'entreprise d'identifier et d'adapter les compétences de ses salariés à ses propres besoins et aux attentes des salariés, les incitant ainsi à développer leur employabilité et à construire un projet professionnel. Elle correspond à la mise en place et au suivi de différentes actions qui vont permettre d'anticiper les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise.

L'idée principale de la GPEC est d'avoir la bonne personne, au bon moment et au bon endroit. L'entreprise a toujours eu besoin de disposer qualitativement et quantitativement des effectifs et des compétences au moment nécessaire pour mettre en œuvre sa stratégie et atteindre ses objectifs. Cette idée rejoint la définition que donne Jean-Marc LE GALL de la gestion des ressources humaines : « c'est une fonction d'entreprise qui vise à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses salariés et ses emplois, en terme d'effectifs et de qualifications ».¹

¹ Jean-Marc LE GALL. La gestion des ressources humaines. Editions PUF. Collections Que sais-je?. 2002. page 5.

De même, Alain MEIGNANT parle de « disposer à temps, en effectifs suffisant en permanence, des personnes compétentes et motivées pour effectuer le travail nécessaire en les mettant en situation de valoriser leurs talents avec un niveau élevé de performance et de qualité à un coût salarial compatible avec ses objectifs économiques, et dans le climat social le plus favorable ».²

Cette GPEC constitue un véritable casse-tête pour les chefs d'entreprise et les Directeurs des Ressources Humaines (DRH), car envisager les modifications engendrées par les mutations économiques, technologiques, réglementaires, démographiques et organisationnelles, et ce sur les trois prochaines années est un défi, sans compter le coût financier que cela engendre.

Le Cours Sainte Marie De Hann, établissement catholique d'enseignement scolaire et supérieur parmi les plus grands de la sous-région d'Afrique de l'Ouest est le premier établissement scolaire à recevoir le prix de l'Education pour la Paix de l'UNESCO en 1991³. Pour maintenir cette position, il se doit d'avoir du personnel de qualité pour faire face à la concurrence.

Ayant été affectée au service de la restauration, l'objet de notre étude sera de mettre en évidence l'application des démarches de GRH, particulièrement en GPEC. Nous chercherons à savoir s'il existe effectivement des procédures formalisées de GPEC ; si tel est le cas, comment celles-ci sont appliquées, si elles permettent de répondre aux objectifs fixés par la direction de l'établissement ; sinon, comment les mettre en place. Ainsi, notre étude portera sur l'analyse, la mise en place et le suivi des pratiques de GPEC au Cours Sainte Marie.

² Alain MEIGNANT. Manager la formation, 7^e édition, Editions Liaisons. 2006. Page 19.

³ http://fr.wikipedia.org/wiki/Cours_Sainte-Marie_de_Hann.

PRESENTATION DE L'ETUDE

1. Contexte général de la recherche

Situé en plein cœur de Dakar au Sénégal, le Cours Sainte Marie De Hann, dispense, pour les cycles primaire et secondaire, des programmes sénégalais et français d'enseignement général allant du préscolaire au lycée.

L'IMES (Institut Mariste d'Enseignement Supérieur) qui occupe des locaux au sein du CSMDH est une structure indépendante de l'établissement. Il vient d'ouvrir ses portes en octobre 2008 propose des programmes de Licence, Maîtrise et Doctorat (LMD) en gestion et communication.

C'est dans l'enceinte du CSMDH, précisément au service de restauration que notre étude intitulée « Mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de restauration du Cours Sainte Marie de Hann » s'est déroulée.

Nous avons travaillé dans les diverses entités qui constituent ce service à savoir la cuisine, les restaurants, les buvettes et la cafétéria.

2. Problématique

La GPEC, en relation avec la problématique de formation et de rémunération des compétences propose des solutions pour la mobilité et la sécurisation des parcours professionnels. Elle doit s'articuler autour d'un projet d'entreprise. Une politique de gestion des ressources humaines se déduit toujours de la stratégie d'entreprise, laquelle constitue une réponse aux exigences de l'environnement.

L'accompagnement du changement organisationnel au moyen de la GPEC occasionné par l'instauration d'un self service au service de restauration du CSMDH constitue la problématique de notre étude. Nous verrons quelles sont les contributions de la GPEC en tant qu'outil de gestion quant à l'amélioration de la gestion des ressources humaines (GRH) au CSMDH.

3. Objectifs de la recherche

Le projet professionnel de notre étude repose sur la conception et la mise en œuvre d'une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) au sein du service de restauration du CSMDH.

a. Objectif général

L'objectif recherché de mettre en évidence les avantages managériaux que cet outil apporte dans la gestion du capital humain au sein de l'établissement. Il s'agit d'améliorer les performances de l'établissement, notamment par la mesure des écarts entre les compétences disponibles et celles requises pour chaque poste et anticiper les actions à mener.

b. Objectifs spécifiques

De façon plus spécifique, nous comptons, grâce à cet outil,

- identifier les facteurs liés aux déficits de management qui constituent des freins à la mise en œuvre de la GPEC au CSMDH et ainsi
- préparer l'établissement aux évolutions de ses produits, marchés et métiers, induits par l'instauration du self service dans le service concerné. Par cette démarche, nous contribuerons à
- optimiser l'efficacité de l'établissement à court terme en minimisant les coûts des adaptations futures.

4. Hypothèses de travail

Les entreprises consacrent aujourd'hui, plus que jamais, leur temps et leur attention à faire croître la valeur de leur capital humain. La GPEC se révèle comme étant une vision prospective des RH cherchant à savoir comment développer et retenir les talents et les compétences nécessaires à l'entreprise, comment améliorer les pratiques et les modes de fonctionnement.

Les hypothèses de travail sont des esquisses de réponses qui orienteront dans notre étude ; elles seront confirmées ou infirmées.

Partant des constats précédents, nous parvenons à émettre les hypothèses selon lesquelles

- la GPEC est un outil de communication au sein d'une entreprise permettant de clarifier les conditions de réussite et les changements nécessaires dans le mode de management, les politiques et les pratiques RH ;
- la GPEC permet d'impliquer les différents collaborateurs concernés par celui-ci, en leur permettant de maîtriser leurs incertitudes face à l'avenir ;
- la GPEC permet d'améliorer les pratiques de gestion des ressources humaines dans l'entreprise.

5. Intérêts de la recherche

Ils sont diversement appréciables à différents niveaux selon qu'il s'agisse du CSMDH, de nous étudiante et du CESAG.

- Pour le CSMDH.

Nous leur apportons un nouveau regard sur les dernières avancées en matière de GRH en vue d'assurer une compétence adaptée à chaque agent lors de sa titularisation au poste, de maintenir la production et la qualité des produits et le développement d'un savoir.

La GPEC constitue un outil d'aide à la prise de décisions, lesquelles décisions se rapportent à la mise en place de politiques de ressources humaines aboutissant entre autres sur le recrutement, la rémunération, l'évaluation, la mobilité et la gestion des carrières, des projets professionnels individuels, la formation du personnel en fonction des écarts constatés entre les compétences requises et celles qu'ils détiennent, la communication interne, permettant ainsi de récompenser les compétences plutôt que le poste comme cela se faisait avant.

- Pour nous, stagiaire.

La présente étude vient sanctionner la fin de notre formation de Master en Gestion des Ressources Humaines. Il s'agit d'appliquer sur le terrain les connaissances théoriques acquises au cours de notre formation en GRH, de toucher du doigt la réalité en participant au projet de cet établissement.

- Pour le CESAG.

Notre mémoire permettra au CESAG de voir le fruit du travail de l'étudiante que nous sommes et aussi d'enrichir sa bibliothèque en documents relatifs à la GPEC dans l'espoir d'aider d'autres étudiants.

6. Méthodologie de la recherche

Pour collecter les informations, nous avons entrepris de faire

- la recherche documentaire :

Elle a consisté à la consultation d'ouvrages abordant le sujet de la GPEC. C'est à partir de ces documents que nous avons pu collecter des informations se rapportant avec notre thème ;

- la consultation de mémoires de fin d'étude disponibles à la bibliothèque du CESAG,
- la recherche sur internet :

Elle nous a permis de faire connaissance davantage sur la GPEC en entreprise de plusieurs entreprises occidentales et africaines. Par la même occasion, nous avons pu découvrir plusieurs ouvrages et auteurs traitant notre thème d'étude.

7. Annonce du plan du travail

Nous évoquerons, dans une première phase, le cadre théorique et la méthodologie de travail que nous utiliserons. La deuxième partie quant à elle sera consacrée à notre cas d'entreprise, celui du service de restauration du CSMDH, qui nous permettra de mettre en œuvre le processus de GPEC décrit dans la partie précédente ; sur la base des résultats obtenus, nous ferons des recommandations.

Chapitre 1 : Définitions de la GPEC

Avec l'accélération des changements économiques et technologiques, les entreprises doivent faire face à la baisse rapide des qualifications. La pérennisation d'une entreprise nécessite que l'on se pose des questions sur le devenir de cette dernière. Sur la base d'un diagnostic préalablement établi, nous chercherons à connaître les personnes avec qui travailler demain, les effectifs et compétences nécessaires dans un horizon plus ou moins court (3-5ans).

Cette réflexion repose sur des questions telles que :

- Où allons-nous ? C'est-à-dire qu'il faut définir des objectifs et performances à atteindre à court et moyen termes ;
- comment y aller ? C'est-à-dire qu'il faut définir une stratégie et les actions à mener ;
- quelles sont nos ressources (humaines, financières, matérielles...) ?

Les réponses à ces questionnements sont du domaine de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (GPEC).

La GPEC est un outil au service de la GRH apparu il y a une quarantaine d'années dans le but d'accroître la flexibilité, l'adaptabilité et l'employabilité des salariés. C'est une nécessité permanente pour les entreprises de s'adapter aux évolutions concurrentielles et organisationnelles. Ce plan de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences permet à l'entreprise d'anticiper sur l'évolution problématique liée à son environnement interne et externe, levier de performance de l'entreprise. La GPEC permet aussi à l'entreprise de concevoir et de mettre en œuvre une politique de ressources humaines en adéquation avec sa stratégie, de façon à réduire par anticipation les écarts entre ses moyens humains actuels et ceux prochainement nécessaires à son évolution.

Bien qu'apparue au cours des années 1970, la GPEC demeure encore une appellation non contrôlée. On parle ainsi de gestion « prévisionnelle », « préventive », « anticipée », « anticipative », « anticipatrice », pour désigner la « Gestion Prévisionnelle de l'Emploi », « Gestion Anticipative des Ressources Humaines »... laquelle prévision porte aussi bien sur les effectifs, emplois et compétences. Tous ces termes renvoient tous au même problème : la prévoyance et la projection de ce que deviendront les emplois sur le court ou moyen terme.

Dans ce sens, plusieurs auteurs se sont penchés sur la question pour en proposer une définition.

Ainsi, Louis MALLET⁴ avait proposé le terme générique de Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines qui « recouvre l'ensemble des démarches, procédures et méthodes ayant pour objectif de décrire et d'analyser les divers avenir possibles de l'entreprise en vue d'éclairer les décisions concernant les ressources ».

Patrick GILBERT⁵ quant à lui avance que « la gestion prévisionnelle est l'introduction du temps de façon consciente dans la gestion en amont du système de Gestion des Ressources Humaines en éclairant les décisions par des analyses appropriées, en aval en contribuant au pilotage de la performance ressources humaines. 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'approprient à prendre aujourd'hui ».

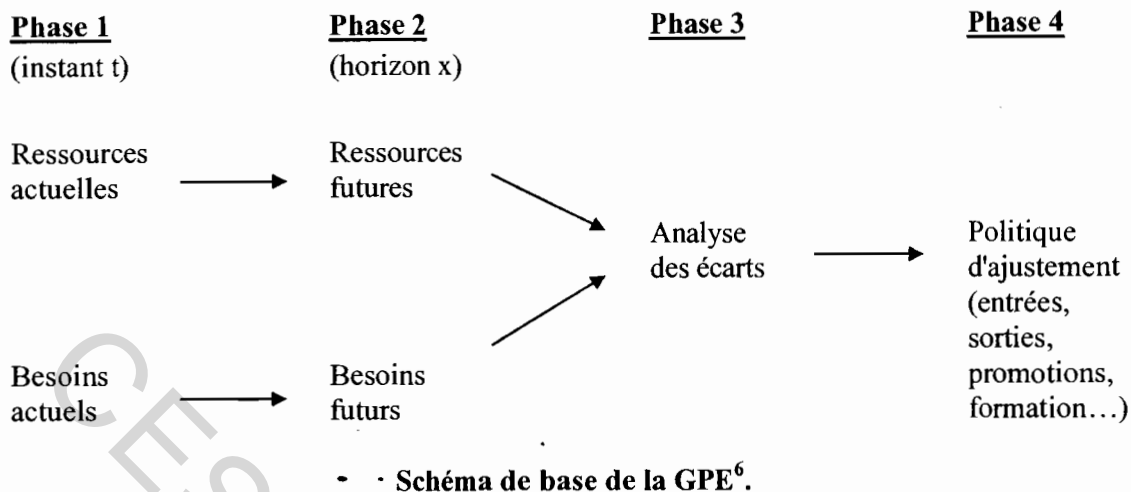
En d'autres termes, la GPEC est un ensemble de démarches mises en place par l'entreprise et d'actions à mener pour garantir la conformité entre les emplois et les compétences. Toute entreprise trouve un intérêt dans l'élaboration d'une GPEC car cette dernière constitue un outil de pilotage simple d'utilisation harmonisant stratégie d'entreprise et GRH efficace. En effet, le but de la GPEC est d'harmoniser les compétences des salariés à l'activité de l'entreprise et à ses perspectives d'évolution en identifiant les compétences clés qu'il faut conserver, développer, et/ou acquérir à court ou moyen terme. Elle permet ainsi d'impliquer tous les collaborateurs de l'entreprise, en leur permettant de contrôler leurs incertitudes face à leur avenir mais aussi construire des projets pour l'entreprise et donc donner une valeur à leur travail.

Le schéma suivant retrace de façon succincte les étapes du processus de GPEC, à savoir :

- l'état des lieux des ressources/besoins actuels,
- la projection des ressources/besoins futurs,
- l'analyse des écarts constatés entre les ressources/besoins et
- les solutions proposées pour remédier à cette situation.

⁴ Louis MALLET, La gestion prévisionnelle de l'emploi et des ressources humaines, Editions Liaisons, 1991.

⁵ Patrick GILBERT, Gestion prévisionnelle des ressources humaines, Editions La Découverte, 2006, page 12.



La GPEC poursuit plusieurs objectifs, ceux-ci doivent être réalistes, réalisables, motivants, être fédérateurs pour l'ensemble des salariés et avoir une échéance.

Elle vise :

- une meilleure gestion des carrières en disposant d'une vision claire de l'évolution des métiers;
- une meilleure adaptation des ressources humaines:

L'entreprise souhaite mettre en adéquation les compétences des hommes et l'évolution des emplois ;

- une réduction des risques et des coûts liés aux déséquilibres ;

Pour répondre à ces objectifs qu'elle se fixe, la GPEC doit s'inscrire dans une optique à la fois quantitative et qualitative, collective et individuelle :

- quantitative : elle permet d'anticiper le besoin en effectif, il est donc plus facile d'avoir une vision à terme des mouvements de personnel ;
- qualitative : elle permet d'améliorer les connaissances concernant le contenu des emplois (activités et compétences requises) ;
- individuelle, en aidant chaque salarié à être acteur de son parcours professionnel (bilans, suivi et accompagnements) ;
- collective, en intégrant les ressources humaines comme une variable stratégique à part entière et maîtrisant les évolutions de l'emploi à moyen terme.

⁶ Louis MALLET, Gestion prévisionnelle de l'emploi, Editions Liaison, 1994, page 12.

La GPEC englobe la gestion de quatre aspects que Louis MALLET définit comme suit :

- « la gestion prévisionnelle des effectifs : méthodes qui s'intéressent aux aspects collectifs de l'évolution d'une population de salariés (aspects démographiques, entrées, sorties...) ;
- la gestion prévisionnelle des compétences : méthodes qui s'intéressent à l'évolution et au développement des capacités individuelles réparties dans une population donnée. Elle se préoccupe de l'aspect qualitatif du travail que le salarié apporte à son entreprise ;
- la gestion prévisionnelle des emplois : méthodes qui s'intéressent l'évolution de la demande de travail par rapport à l'entreprise ;
- la gestion prévisionnelle des carrières : méthodes qui s'intéressent à la définition et à la planification de divers types de trajectoires professionnelles, accessibles à des individus ou des groupes de salariés précisément identifiés ».

La GPEC repose également sur plusieurs concepts de base que nous allons tenter de définir⁷ :

- Le poste

C'est l'ensemble des tâches exécutées par un individu pour atteindre un résultat déterminé, une tâche étant un ensemble d'opération élémentaires caractérisées par des séquences d'activités manuelles et/ou intellectuelles.

- L'emploi

C'est l'ensemble des activités effectuées par un individu dans une situation de travail déterminée, une activité étant un ensemble de tâches identifiées au travers des verbes d'action permettant de définir le contenu de la tâche et le niveau de compétences requis pour l'exercer.

- L'emploi-type

C'est un ensemble de situations de travail présentant des contenus d'activités identiques ou similaires, suffisamment homogènes pour être occupées par un même individu. Les postes contenus dans les mêmes emplois-types ou métiers nécessitent ainsi les mêmes compétences.

⁷ FALL Touba (2010). Cours de Gestion des Ressources Humaines. CESAG 2010.

- La compétence

C'est la mise en œuvre en situation professionnelle, de capacités qui permettent d'exercer convenablement une fonction ou un métier. Elle est produite par un individu ou par un collectif, dans une situation donnée et est un processus composé de plusieurs éléments : connaissances, savoir-faire, aptitudes.

- Le métier

C'est un ensemble cohérent de techniques relevant d'une ou de plusieurs spécialités.

Pour la réussite d'une GPEC, on dénote plusieurs conditions à réunir.

La démarche GPEC étant du ressort de la direction, cette dernière a la charge de mettre en place un comité de pilotage et assurer sa validation par tous. Le processus de GPEC doit être conduit comme un véritable projet, ce qui implique que les objectifs à atteindre doivent être clairement définis au départ, les travaux à réaliser planifiés et validés et enfin les résultats évalués par rapport aux objectifs fixés. Son évolution doit régulièrement être évoquée au travers de réunions entre les différentes parties impliquées. Au-delà de l'atteinte des objectifs fixés, un dispositif de veille devra être instauré pour la poursuite de la démarche GPEC.

Au regard de tout ce qui précède, nous réalisons que la GPEC est réellement un outil indispensable pour envisager une réelle sécurisation des parcours professionnels des salariés en permettant à l'entreprise de mettre en place et de suivre différents plans d'action pour prévoir ses besoins futurs en adaptant les compétences et effectifs aux emplois présents dans l'entreprise pour faire face à un changement organisationnel.

Son efficacité réside avant tout dans l'intégration des enjeux économiques et sociaux, des processus individuels et collectifs et dans l'adhésion et l'implication de tous les acteurs de l'entreprise ; elle doit aussi intégrer la démarche dans le fonctionnement global de l'entreprise. Rappelons au passage que la mise en place d'une GPEC n'est pas seulement une affaire interne à l'entreprise, elle mobilise plusieurs parties, aussi bien en interne qu'à l'externe.

Après ces définitions, nous allons poursuivre notre étude en évoquant les différentes entités intervenant dans le processus de GPEC.

Section 1 : Les acteurs de la GPEC

La GPEC est un moyen pour renforcer la collaboration et les interactions entre les équipes ressources humaines et managériales en impliquant tous les acteurs de l'entreprise à savoir:

- la direction générale, au premier chef, qui initialise la démarche de GPEC. Celle-ci est au service de la stratégie qu'elle a arrêtée ;
- la fonction RH dans son ensemble (la DRH, le responsable de la formation, les responsables recrutement et/ou mobilité, administration du personnel, etc.). Elle joue un rôle de conseil et met à la disposition des opérationnels les outils et méthodes. Elle a en charge la rédaction des référentiels métiers et compétences, l'analyse des écarts entre les emplois et les ressources, et la proposition d'actions afin de réduire l'écart de compétences. ;
- le management opérationnel qui est le plus à même de fournir les bonnes informations utiles à la GPEC, d'évaluer le personnel et donc de faire vivre le système ;
- le collaborateur lui-même qui est sollicité pour être acteur de la démarche de GPEC et y inscrire son projet personnel ;
- les représentants du personnel qui jouent à plein temps, dans une démarche de GPEC, leur rôle de régulateur social ;
- les partenaires sociaux qui, lors de la mise en place d'une GPEC, doivent être informés de l'avancement du projet, des dispositifs mis en place. Leur rôle est de veiller à ce que la mise en place d'une GPEC serve les intérêts des salariés et de l'entreprise ;
- les managers qui vont être sollicités par la fonction RH lors de la description des métiers et des compétences associées. Il est primordial, afin que le projet soit bien accepté par l'ensemble des salariés et que les managers y adhèrent.

Les divers instruments utilisés par les entités ci-dessus citées pour construire la démarche de GPEC seront traités dans la section suivante.

Section 2 : Les outils de la GPEC

La GPEC a un impact sur l'ensemble des outils et des pratiques RH de l'entreprise : le recrutement, la formation, la mobilité, les pratiques managériales. Multiples sont les outils qu'elle utilise. Certains font partie depuis longtemps de la boîte à outils du gestionnaire des ressources humaines. Nous pouvons les classer par rapport à leur intervention dans le processus de GPEC.

I/ Outils d'observation

Ils permettent de renseigner sur l'entreprise.

- Les outils de questionnement que constituent les questionnaires, les entretiens, les réunions, souvent pour recueillir les opinions des agents et de leurs hiérarchies sur toute une série de questions variées ;
- les pyramides des âges, (pyramide globale, pyramides par emploi ou par métier, pyramides par site géographique), les pyramides d'ancienneté, et les pyramides « culturelles » (niveau de formation ou diplôme) qui vont permettre de porter un diagnostic, parfois relativement pointu, sur la situation actuelle et future d'une structure ;
- les graphiques à partir desquels on a une vision de la répartition de la population par âges, catégorie socioprofessionnelle...
- les organigrammes qui décrivent les liens existant au sein d'un service et entre les différents services d'une entreprise ;
- les indicateurs/ratios (turnover, taux d'absentéisme, taux de mobilité...) qui donnent un aperçu sur les mouvements du personnel ; ces données se retrouvent dans le bilan social ou les tableaux de bord de l'entreprise ;
- les bases de données informatiques sur les ressources humaines, qui commencent réellement à se développer, et qui vont permettre, sur la base de « tris croisés », de mieux connaître des agents (par exemple qui fait quoi, avec quelle formation ou quel est l'âge moyen dans tel métier ?), et lorsqu'elles auront suffisamment « d'historique », de répondre à des questions très précises (quel est le pourcentage d'agents dans cet emploi qui sont passés par telle filière et qui ont réussi ?...).

II/ Outils de référence

Ce sont les instruments de base de la GPEC.

- Les descriptions d'emploi (description des postes, d'emplois ou de métiers) qui sont des grilles d'analyse d'emplois permettant de construire d'autres outils ;
- les référentiels (référentiel de compétences, référentiel métier) requis pour correctement occuper ces situations de travail ;
- les outils d'analyse de charges, qui vont permettre de définir les besoins quantitatifs par métier ou par emploi, donc les effectifs qui sont nécessaires pour réaliser une mission donnée ;
- la cartographie des emplois/métiers, elle permet de regrouper, par famille professionnelle, les emplois ou métiers ayant des points ou techniques communs pour aborder les postes.

III/ Outils de simulation et de projection des ressources humaines

Les outils de prévision (des besoins futurs), quantitatifs et qualitatifs sont des méthodes de repérage des facteurs d'évolution, techniques d'élaboration de scénarios, méthodes d'identification des points d'impact des évolutions sur les emplois. Ils vont permettre d'analyser l'évolution naturelle d'une population d'agents par extrapolation, c'est-à-dire en reproduisant le fonctionnement actuel ou passé.

- Le plan de formation.

Il permet de combler les écarts existant entre des compétences acquises et compétences requises pour l'exercice d'un emploi. Il est aussi utilisé pour des métiers évoluant sans voir leurs effectifs varier. Dans les cas de reclassement des employés, la formation s'avère être un outil utile pour mieux comprendre le fonctionnement de leur nouveau métier;

- le plan de recrutement.

Le recrutement externe demeure le dernier recours dans les situations où les compétences requises pour un métier ne sont pas détenues par les employés de l'entreprise. S'il s'agit d'une création de poste, l'entreprise doit procéder à une définition du poste, voir à une nouvelle fiche métier si le poste ne correspond à aucun métier présent;

- la mobilité interne.

Si les écarts constatés se portent sur des écarts quantitatifs (le métier se développe ou au contraire se restreint), l'entreprise doit mettre en place une politique de mobilité. Pour cela, elle doit identifier les métiers possédant des compétences transversales;

- la restructuration.

Si les effectifs d'un métier sont amenés à être réduits et qu'il n'y a pas de possibilité de reclassement au sein de l'entreprise, l'entreprise doit prévoir un plan de restructuration.

IV/ Outils de suivi des évolutions

Comme le nom l'indique, il s'agit d'outils qui permettent de suivre les évolutions de carrière des agents.

- Les outils d'évaluation, au 1^{er} rang desquels l'entretien annuel d'évaluation ou d'appréciation qui, lorsqu'il est bien mené et que les formations remontent à la direction des ressources humaines, constitue une mine d'informations très utiles pour les gestionnaires des ressources humaines. Les épreuves de recrutement ou de sélection de toute nature, les épreuves de validation des acquis professionnels, et des différents outils d'orientation professionnelle font aussi partie de cette catégorie.
- l'évaluation des compétences (l'entretien annuel d'évaluation, le comité de carrières, l'assessment center, le bilan de compétences);
- la validation des acquis de l'expérience qui est une mesure donnant une nouvelle chance à toute personne, quels que soient son âge, son niveau d'études ou son statut, d'accéder à une certification en reconnaissant les compétences acquises durant le travail. Elle évite aux personnes désirant se qualifier de réapprendre des savoirs déjà maîtrisés dans leur activité.

Après avoir vu les contours de la GPEC à travers des définitions, nous retenons que ce concept est d'une grande importance pour relever des défis économiques et sociaux en impliquant toutes les parties de l'entreprise. Dans le chapitre à venir, nous en saurons plus sur son évolution au cours de l'histoire.

Chapitre 2 : Historique de la GPEC

La naissance de la GPEC est une conséquence de l'évolution de la fonction ressources humaines. Ce concept datant d'une quarantaine d'années désigne un ensemble de démarches visant à projeter l'entreprise dans l'avenir en vue de préparer les décisions de GRH et s'inscrit dans une évolution de la fonction ressources humaines.

Avant l'avènement de la révolution industrielle, il n'existait pas encore de fonction « personnel ». La charge du recrutement des employés revenait au superviseur tandis que celle de la tenue de la comptabilité et de la paie incombait à la Direction de l'entreprise.

Section 1: Rappels sur la fonction « personnel »

La GRH, autrefois appelée gestion du personnel, a été marquée dans son évolution par divers courants historiques. Elle a tout d'abord été fortement influencée par le taylorisme, cherchant à éviter les gâchis notamment en temps et en main d'œuvre, puis le fordisme, favorisant une production de masse.

La gestion du personnel est alors caractérisée par :

- un caractère administratif fort,
- une rationalisation de la fonction,
- un traitement bureaucratique.

Le personnel était considéré comme une contrainte indocile dont le coût est à minimiser, et dont les principales motivations sont liées à l'argent. Cependant, un contexte concurrentiel croissant montre la limite de ces perspectives. C'est alors que la notion de productivité laisse place à une notion de compétitivité ; la problématique des ressources humaines devient ainsi à part entière une stratégie de l'entreprise. Les années 1970 voient alors émerger le courant des relations humaines, prenant en compte le facteur humain et légiférant la place de la formation. Ces accords marquent le passage d'une gestion prévisionnelle des effectifs (GPE) à une gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH), en vue de la reconnaissance du capital humain.

La ressource humaine est alors considérée par la GPE et la formation comme :

- rare, car mobiliser les hommes libres devient de plus en plus difficile ;
- structurante pour l'organisation car étant la seule stabilité face aux mutations environnementales ;
- une ressource organisationnelle face à la concurrence.

On constate cependant que l'évolution de la considération des ressources humaines est extrêmement lente au sein de la fonction. Or, cette évolution est nécessaire pour permettre l'articulation GPE et formation.

Section 2 : Evolution de la GPEC

I/ L'ère rationaliste et les modèles de gestion prévisionnelle des effectifs (années 1960)

L'entrée de la prévision dans la gestion du personnel s'est faite au progrès de la recherche opérationnelle et à l'avènement de l'informatique.

Les premières recherches ont été faites dans l'armée américaine, les grandes industries, l'administration publique, les compagnies aériennes. En France, les expériences significatives de la GPRH ont débuté en 1960.

Les modèles de gestion prévisionnelle de l'époque sont constitués sur une base purement numérique et se limitent à ce qui est calculable.

II/ L'ère des relations humaines et la gestion prévisionnelle des carrières (1970-1975)

A cette période, l'orientation de la gestion prévisionnelle a surtout été appliquée à la gestion des cadres et plus précisément la gestion des carrières.

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

Mais à la suite du « premier choc pétrolier », l'intérêt pour la prévision marqua une pause à cause de difficulté à appréhender l'emploi en tant que tel, à bien le définir, à bien le référencer, à bien le décrire, voire à bien le négocier.

III/ L'ère de l'entreprise citoyenne et la gestion des emplois (années 1980)

Le renouveau de la gestion prévisionnelle s'est amorcé vers la fin des années 1970 en réponse aux déséquilibres de la situation de l'emploi et de l'aggravation du chômage combinée à des déficits sectoriels ou locaux en main-d'œuvre.

Il ne s'agit plus d'optimiser une gestion des ressources humaines en période de croissance, mais de prévenir les crises à la suite de réductions massives d'effectifs, en particulier dans l'entreprise lourde.

Les grandes entreprises industrielles ont donc été les premières à mettre en œuvre une gestion prévisionnelle des emplois.

IV/ L'ère de l'entreprise flexible et la gestion prévisionnelle des compétences (années 1990)

La notion de compétence a fait son apparition au cours des années 1990.

La GPRH s'éloigne de la visée quantitative et collective pour revenir à une approche qualitative et individuelle. En effet, les entreprises ne sont plus seulement préoccupées par le contrôle des effectifs mais plus regardantes sur les contenus des emplois. Elles visent à faciliter l'adaptation du personnel à son environnement de travail et développer son employabilité en favorisant sa polyvalence et sa mobilité fonctionnelle, acquérant des compétences valorisables sur le marché du travail...

La gestion prévisionnelle des effectifs est arrivée en période de croissance où l'emploi était plutôt stable et des évolutions de carrière limitées à la même entreprise.

A la question de savoir comment maintenir ce personnel, il a été mis sur pied la gestion prévisionnelle des carrières dans le but de fidéliser les cadres d'entreprise. De la crise économique est née la gestion prévisionnelle des emplois. Pour la gestion prévisionnelle des

compétences, dans le même ordre d'idées que la précédente, « l'ambition n'est plus de garantir le plein emploi, mais de favoriser l'employabilité des salariés dans les entreprises et un marché flexible »⁸.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

⁸ Dimitri WEISS. Ressources Humaines, 3^e édition, Editions d'Organisation, 2005, p 498.

Chapitre 3 : Méthodologie de la GPEC

La méthodologie GPEC se base sur l'analyse des métiers, des activités et des compétences qui y sont liées. Il s'agira d'analyser la population selon les métiers exercés, d'identifier les facteurs de changements et d'analyser les contenus et exigences du métier. Au terme de ces étapes, l'établissement procèdera à un choix de plan d'actions à savoir mobilité, formation, recrutement ou réorganisation du travail.

Section 1 : Démarche de la GPEC

Pour mettre en place une GPEC, il est important de connaître tous les emplois existant au sein de l'entreprise. La GPEC doit s'articuler préalablement autour d'un projet d'entreprise. Une politique de GRH se déduit toujours de la stratégie d'entreprise, laquelle constitue une réponse aux exigences de l'environnement.

Une démarche de GPEC permet d'inscrire l'ensemble de l'entreprise dans une démarche dynamique d'adaptation permanente à l'ensemble de ses contraintes internes et externes, dans l'objectif d'assurer ses performances présentes et futures.

Le schéma ci-après, permet de retracer de façon synthétique les étapes du processus de GPEC.

- Elaboration du plan stratégique

Il s'agit pour les dirigeants d'établir un processus de développement de stratégies pour atteindre l'objectif fixé pour l'entreprise.

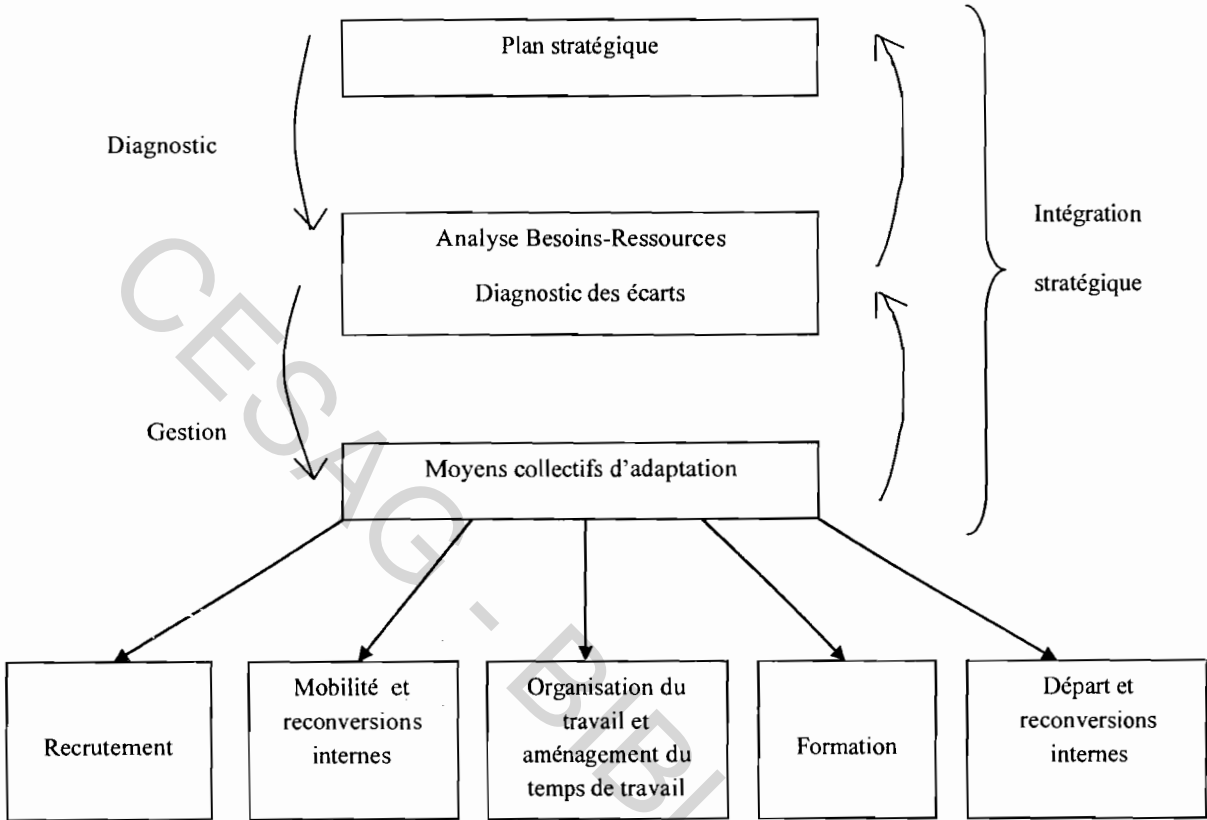
- Analyse des besoins/ressources et diagnostic des écarts

Cette phase permet d'analyser la situation actuelle des emplois, des effectifs et des compétences et l'impact du projet puis détecter les éventuels écarts constatés.

- Moyens collectifs d'adaptation

Il s'agit d'une panoplie de solutions pour combler les écarts constatés, il s'agit du recrutement, de la mobilité et reconversions internes, de l'organisation du travail et aménagement du temps de travail, de la formation, des départs et reconversions internes.

Le schéma suivant retrace en bref les étapes que nous venons d'énumérer.



Du plan stratégique au pilotage social⁹

⁹ Bernard MARTORY Daniel CROZET, Gestion des ressources humaines, pilotage social des performances. 7^e édition. Edition Dunod, page 31.

Section 2 : Application de la GPEC

I/ Diagnostic des ressources existantes

Toutes les méthodologies de gestion prévisionnelle donnent une grande importance à cette phase. Elle consiste à dresser un état des lieux des ressources humaines aux plans quantitatif et qualitatif sur la base d'enquêtes auprès du personnel. Elle permet de faire une description détaillée de la situation en terme d'effectifs et d'emplois, au regard de la problématique préalablement repérée.

L'entreprise doit se poser les questions « quelle sera notre structure demain et quels seront les effectifs et les compétences à l'horizon déterminé si nous ne faisons rien ? »

La finalité de ce diagnostic est de pouvoir élaborer

- des états des effectifs par cadres d'emplois (âge, ancienneté, statut...);
- des tableaux, graphiques, ratios illustrant la structure des effectifs;
- des référentiels des emplois (cartographie des métiers, fiches métiers...).

L'analyse des ressources existantes est effectuée à partir des descriptions de postes et des grilles d'analyse, qui aboutissent à l'élaboration des fiches de postes pour l'ensemble du personnel et permet de recenser

- les emplois sensibles : ceux susceptibles de modifications ou de transformations à moyen terme du fait du projet;
- les emplois peu sensibles : dont la configuration à moyen terme sera globalement similaire;
- les emplois menacés : ceux appelés à disparaître.

II/ Projection des ressources humaines et analyse de leurs évolutions probables

Les besoins futurs sont identifiés par rapport à l'existant (nombre de postes et nouvelles compétences à acquérir) pour réfléchir à une nouvelle organisation possible des services et identifier les besoins des différents groupements.

PARTIE 2 : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE ET RESULTATS

Chapitre 1 : Présentation du Cours Sainte Marie De Hann

Cette partie du mémoire nous donnera un aperçu de la structure dans laquelle nous avons effectué notre stage, en l'occurrence le CSMDH.

Dans la première section, nous présenterons l'établissement tandis que dans la deuxième, nous nous attarderons sur le service de restauration, sujet de notre étude.

Section 1 : Présentation du Cours Sainte Marie De Hann

I/ Historique de l'établissement

D'abord dénommé Collège de Hann, l'établissement a été voulu et fondé en 1948-1949 par M^{gr} Marcel Lefebvre, qui le confia aux pères maristes et qui deviendra en 1955 le premier de Dakar.

Après les pères maristes, l'établissement fut dirigé par Monsieur Victor Emmanuel Cabrita, sixième directeur et premier laïc, décédé en 2007. Il est, depuis 2005, dirigé par Madame Marie-Hélène Cuénot.

Situé dans la commune d'arrondissement de Hann Bel-Air, dans l'est de Dakar, le CSMDH propose des cours de la maternelle aux classes des terminales, avec en moyenne 9 classes par niveau de la terminale à la sixième, et 8 classes par niveau du cours moyen aux classes de maternelles réparties entre programmes français et sénégalais. Il accueille chaque jour plus de 4 300 élèves d'environ 50 nationalités différentes et d'une grande diversité sociale, culturelle et religieuse, 202 enseignants et 313 personnels administratifs et techniques animent cet établissement qui en fait une des plus grosses entreprises du Sénégal.

II/ Missions

1. Mission principale

Le CSMDH a pour mission fondamentale d'instruire, de former et d'éduquer tous les enfants qui lui sont confiés, sans discrimination aucune et le plus complètement possible conformément aux textes du catholicisme dont il tire ses valeurs (culture).

2. Missions secondaires

A travers ses missions secondaires, le CSMDH s'efforce méthodiquement :

- de privilégier un enseignement équilibré qui s'adresse à « l'intelligence » cognitive, éthique, manuelle, physique et spirituelle;
- de susciter le meilleur climat possible au sein de l'école pour que se développent et mûrissent des « personnalités » ayant un esprit de jugement et de discernement ;
- de contribuer à « plus de justice » en s'efforçant de se donner des chances égales à tous les élèves ;
- de favoriser l'expression de la générosité des jeunes, le sens de la communauté et du partage pour un monde plus équitable;
- « d'ouvrir l'école sur la vie » en favorisant les échanges avec l'extérieur, des voyages et en laissant une place effective aux questions de l'actualité posées aux jeunes;
- de sensibiliser et préparer ces jeunes à affronter les aléas de l'évolution de la société et à surmonter les difficultés de la vie ;
- de mettre en application une « pédagogie active » favorisant l'apparition d'un esprit de paix et de dialogue, de compréhension et d'enrichissement mutuels;
- d'enraciner les élèves dans leur propre patrimoine culturel et leur identité;
- d'offrir des moments d'échanges spirituels et religieux qui permettent simultanément d'approfondir sa foi et le respect des religions;
- être également un « lieu privilégié » de confiance, de relation, de recherche personnelle, professionnelle et spirituelle, où les employés et les éducateurs trouvent leur épanouissement pour le rayonnement de la communauté toute entière.

III/ Orientations et objectifs généraux

1. Orientations

L'établissement met en place des dispositions allant dans le sens de l'épanouissement des élèves, à savoir :

- Proposer à tous les élèves le meilleur parcours de réussite possible:
 - Un enseignement de qualité
 - Une exigence de l'excellence
 - Un renforcement de l'aide au travail personnel
 - Etudes dirigées et surveillées en primaire
 - Espace de travail autonome personnel et en petits groupes encadrés en secondaire
 - L'accompagnement du projet personnel de l'élève
 - Le développement des supports pédagogiques informatisés.
- Faire de l'établissement un lieu d'ouvertures multiples et diversifiées : ouvertures culturelles, sociales, religieuses
 - Par la diversité des élèves inscrits
 - Par le développement d'activités culturelles internes
 - Par l'ouverture de l'école au quartier, à la ville, au pays, à l'international sous des formes diverses.
- Diversifier les activités de l'école pour un développement durable en agissant pour le développement culturel, religieux et économique du Sénégal et l'Afrique de l'Ouest, le collège garantit son propre avenir et se découvre de nouvelles missions :
 - Diversification de l'offre de formation
 - Diversification des implantations
 - Offre d'un programme culturel à la population locale
 - Investissement dans des actions sociales.

2. Objectifs généraux

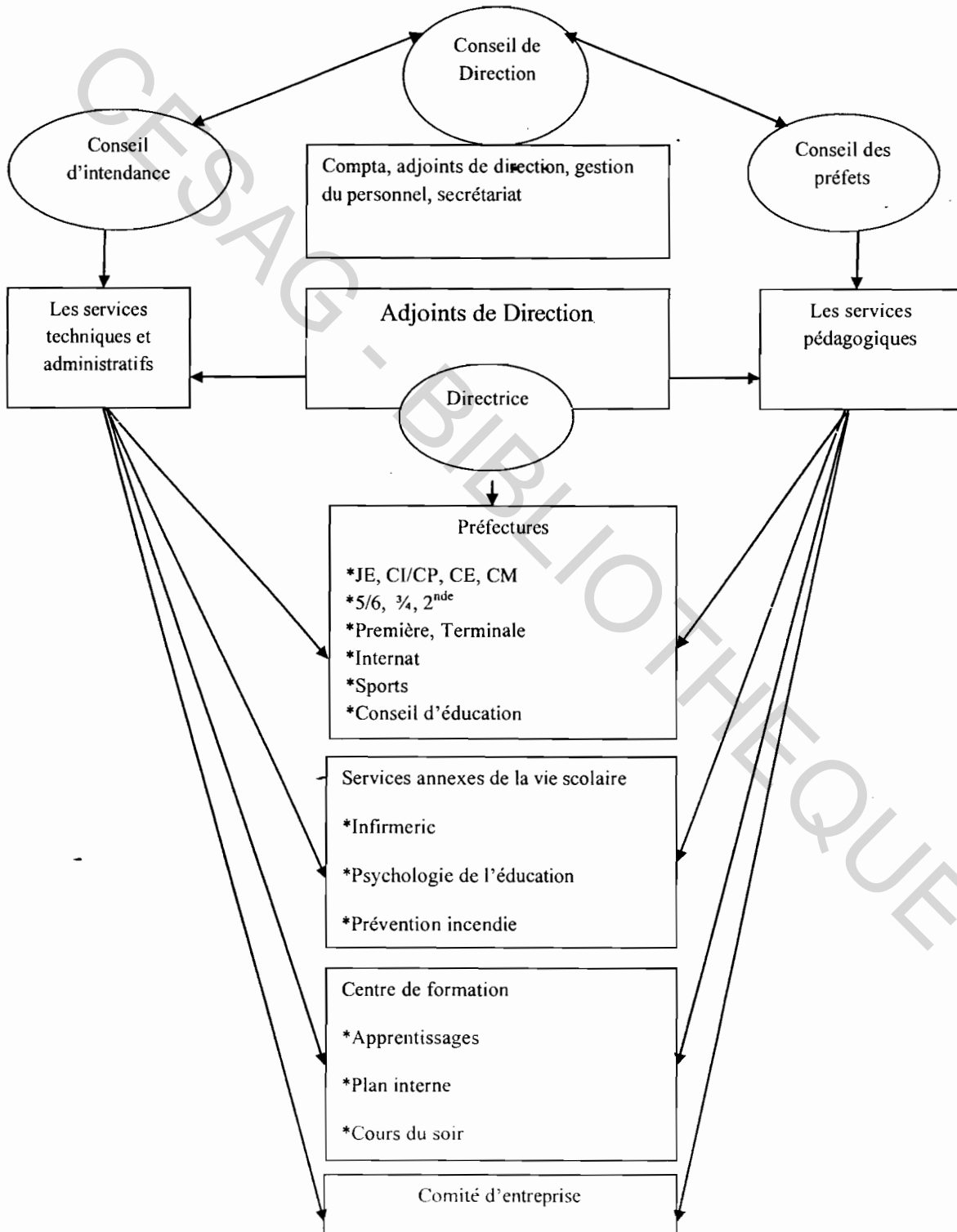
Parmi les objectifs fixés par le CSMDH, nous retiendrons :

- Orientation et projet de l'élève :

- Elaboration d'objectifs progressifs et spécifiques de la 6^e à la terminale et confection d'un cahier personnel d'orientation de l'élève
- Mise en place d'outils et de ressources humaines pour cet accompagnement dans le but d'atteindre un projet sur l'ensemble des cycles
- Développement de l'informatique comme outil pédagogique et source d'innovation pédagogique
- Développement du goût de l'écriture et de la lecture :
 - Multiplication de situations de productions d'écrits
 - Familiarisation avec les lieux de lecture
 - Valorisation des productions d'écrits
 - Création d'une équipe presse
- Développement d'une culture scientifique, par la diversification de situations d'apprentissages scolaires et parascolaires, dès le plus jeune âge
- Responsabilisation des élèves aux questions :
 - De l'environnement et de propreté
 - De sécurité des biens et des personnes
 - De santé
 - De respect des règles de vie en collectivité
- Accompagnements éducatifs et pédagogiques personnalisés :
 - Mise en œuvre de PPRE (Projet Personnel de la Réussite de l'Elève) : écoute des élèves, soutien, dialogue avec les parents, entraide entre élèves...
 - Mise en place de dispositifs efficaces et individualisés pour les élèves en difficulté scolaire ou comportementale
- Développement des parcours « anthropologie et fait religieux » au second cycle, en veillant au lien avec les différentes disciplines enseignées par les programmes français et sénégalais
- Proposition d'un catalogue diversifié d'ateliers, clubs, mouvements de jeunesse, groupes de recherche...qui permettent aux élèves de développer leurs talents et leur sens de l'engagement.

IV/ Organigramme du Cours Sainte Marie De Hann

La répartition des rôles et de l'autorité au CSMDH peut se résumer à l'organigramme ci-après : (Source : CSMDH)



V/ **Le personnel permanent du Cours Sainte Marie De Hann**

Le personnel permanent du CSMDH est regroupé en 3 catégories:

- Les services techniques.

Il s'agit des services Electricité/Froid, Espaces verts, Garage/Transport, Gardiennage/Sécurité, Lingerie/Couture, Maçonnerie/Plomberie, Menuiserie, Nettoyage/Environnement, Peinture, Restauration.

- Les services administratifs.

Ce sont la Direction, le Centre Mariste de Formation, la Prévention incendie, les services Médico-social, Secrétariat/Standard/Reprographie, Maintenance Informatique, Gestion du personnel, Comptabilité, Contrôle interne, Approvisionnement/Stockage, Espace culturel, Laboratoire, Internat (administration), Conseil d'éducation, Aumônerie (administration).

- Le personnel enseignant.

Il concerne les Préscolaire, Primaire, Secondaire, Sport, Aumônerie et Internat.

Tableau 1 : Répartition de l'effectif¹⁰ permanent du CSMDH par services, contrat et sexe.

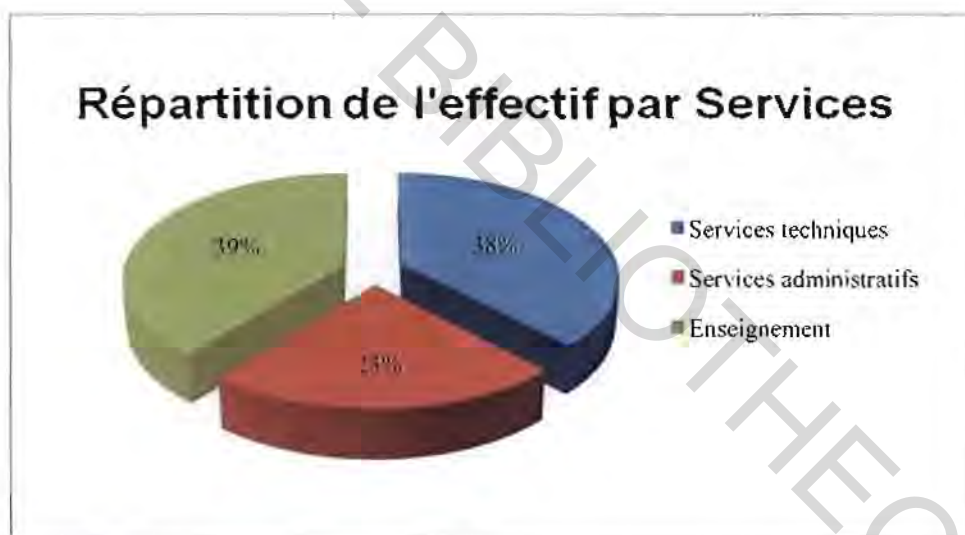
SERVICES	EFFECTIFS	CONTRATS		SEXE	
		CDI	CDD	HOMMES	FEMMES
Electricité/Froid	12	12	-	12	-
Espaces verts	11	11	-	11	-
Garage/Transport	33	33	-	33	-
Gardiennage/Sécurité	24	19	2	24	-
Lingerie/Couture	7	7	-	5	2
Maçonnerie/Plomberie	25	23	5	25	-
Menuiserie	10	10	-	10	-
Nettoyage/Environnement	35	28	7	25	10
Peinture	13	13	-	13	-
Restauration	24	22	2	15	9
TOTAL SERVICES TECHNIQUES	194	178	16	173	21
Direction	3	2	1	2	1
* Centre Mariste Formation	1	1	-	1	-
* Prévention/Incendie	1	1	-	1	-
Médico-social	3	2	1	2	1
Secrétariat/Standard./Reprographie	16	14	2	8	8
Maint. Informatique	6	5	1	3	3
Gestion du personnel	7	6	1	5	2
Comptabilité	11	11	-	9	2
Contrôle interne	5	5	-	5	-
Approvisionnement/Stockage	7	7	-	6	1
Espace culturel	6	6	-	3	3
Laboratoire	3	3	-	2	1
Internat (administration)	5	5	-	5	-
Conseil d'éducation	44	42	2	40	4
Aumônerie (administration)	1	1	-	-	1
TOTAL SERVICES ADMINISTRATIFS	119	111	8	92	27
Précolaire	24	18	6	-	24
Primaire	69	61	8	21	48
Secondaire	93	73	20	63	30
Sport	13	13	-	11	2
Aumônerie	2	2	-	2	-
Internat	1	1	-	1	-
TOTAL ENSEIGNEMENT	202	168	34	98	104
TOTAL SERVICES	515	457	58	363	152
POURCENTAGE	100%	88,74%	11,26%	70,49%	29,51%

¹⁰ Le personnel vacataire n'a pas été pris en compte

Au regard de ce tableau, nous constatons que les femmes ne sont pas assez représentées, on note seulement 152 femmes sur 515 agents, soit 29,5%.

Tableau 2 : Répartition de l'effectif permanent du CSMDH par services.

SERVICES	EFFECTIFS	POURCENTAGES	MOYENNE D'AGE
Services techniques	194	38%	42 ans
Services administratifs	119	23%	41 ans
Enseignement	202	39%	43 ans
TOTAL GENERAL	515	100%	



A travers cette répartition, nous constatons que le personnel enseignant est le mieux représenté, ce qui est tout à fait normal car la vocation du CSMDH est d'enseigner. Il est suivi de très près par les services techniques et administratifs.

VI/ La fonction Gestion du personnel au Cours Sainte Marie De Hann

Le service Gestion du personnel a pour mission de

- s'occuper de l'administration du personnel (contrats, paie, relations avec les organismes sociaux, retraite...);
- gérer les carrières des agents du recrutement à la retraite.

Il comprend :

- 1 Chef de service,
- 1 assistant ressources humaines,
- 1 conseiller point carrières,
- 1 responsable de la paie du personnel enseignant,
- 1 responsable de la paie du personnel administratif et des services techniques,
- 1 contrôleur social,
- 1 secrétaire.

Section 2 : Présentation du service de restauration du Cours Sainte Marie De Hann

Le CSMDH emploie un personnel de divers secteurs d'activités. Dans le souci d'améliorer son fonctionnement, l'établissement a lancé un projet de démarche qualité. C'est dans ce sens que certains de ses services sont en plein essor.

Dans le cadre de notre intervention, nous nous pencherons sur le service de restauration. La grande innovation de ce service est la mise en place d'un self service depuis la rentrée 2008-2009. Le passage de la restauration classique à une restauration de collectivité éducative implique de grands changements au niveau organisationnel. Le personnel de la restauration intervient dans un secteur très compétitif, c'est pourquoi la direction souhaite rendre cette activité plus attractive pour accompagner cette nouvelle activité. L'établissement souligne ainsi la nécessité de développer certaines compétences pour l'ensemble des emplois pour répondre à ces nouvelles exigences.

Pour aboutir à ce projet, nous allons proposer la mise en place d'une GPEC qui est un outil adapté pour faire face à cette situation. Nous chercherons à savoir comment accompagner au mieux le personnel actuel face à ce changement d'emploi, savoir s'il faut le former, recruter de nouveaux employés... Ce sont là autant de questions auxquelles nous essaierons de répondre tout au long de notre étude.

I/ Organisation

Le service de restauration du Cours Sainte Marie De Hann est l'un des services techniques que compte l'établissement. Il a à sa tête un économiste principal qui fait office de Chef de service.

C'est le premier service technique car il concentre le plus grand budget alloué, ce qui en fait un service privilégié. Ses activités tournent autour de

- 1 cuisine qui emploie des cuisiniers, pâtissier, serveurs et plongeurs ;
- 4 restaurants :

- « Kocc Barma », pour le lycée, le personnel administratif et technique et les enseignants, avec une capacité de 262 places ;
- « Alboury Ndiaye », pour le collège 272 places;
- « Terrasse Leuk Le Lièvre », pour le primaire, 200 places ;
- «Le Préaux de La Maternelle », pour la maternelle, 200 places;
- 2 buvettes « Les Alizées »:
 - 1 pour le primaire ;
 - 1 pour le collège.

Elles sont respectivement tenues par une coordinatrice et une vendeuse/caissière. On y vend des friandises, boissons...

- 1 cafétéria :

Elle est tenue par une coordinatrice et 2 serveuses. On y vend des fataya, grillades, brochettes et sandwiches, pizzas et hamburgers, plats chauds, boissons.

Sa mission du service de restauration est

- d'assurer la production des repas quotidiens pour la communauté mariste en interne, (de la maternelle au lycée en passant par l'administration et les différents services)
- d'assurer la production de repas et cocktails en cas de sollicitation pour des cérémonies (mariages, baptêmes, apéritifs...) en externe.

A la date du 15 mai 2009, le service de restauration est composé de 22 agents âgés de 23 à 57 ans et répartis en 9 postes :

- *Econome principal*

C'est le responsable du service de restauration. Il assure la liaison entre le personnel du service et la Direction, coordonne toutes les activités et veille à l'application des directives.

- *Chargé des écritures comptables*

Il s'occupe principalement de la réception des denrées par les fournisseurs et de la comptabilité du service.

- *Cuisiniers*

Chargés de la confection de repas, ils sont la raison d'être du service de restauration.

- *Pâtissier*

Il a la charge de confectionner les desserts et autres pâtisseries.

- *Plongeurs*

C'est à eux que revient la tâche du nettoyage de la vaisselle.

- *Serveurs*

Certains s'occupent du service dans les restaurants, d'autres à la cafétéria.

- *Coordinatrice des buvettes*

Elle supervise les activités des buvettes et assure la vente des produits.

- *Vendeuse caissière*

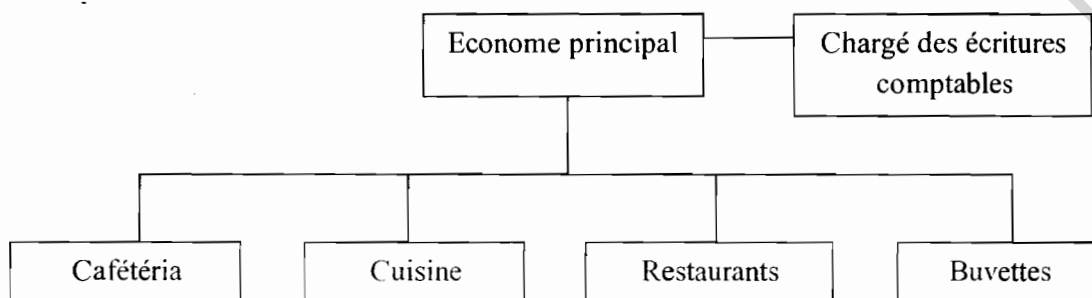
Elle assure la vente dans les buvettes.

- *Coordinatrice de cafétéria*

Elle coordonne les activités au sein de la cafétéria.

Organigramme du service de restauration du Cours Sainte Marie De Hann

Nous n'avons pas trouvé d'organigramme dans le service. Sur la base des informations reçues, nous avons essayé de proposer l'élément suivant.



II/ Procédures administratives

A travers ces pratiques, nous cherchons à savoir comment s'appliquent les processus de gestion des ressources humaines. Tout au long de notre stage, nous avons bénéficié de l'aide particulière du responsable du service de restauration. Par ailleurs, les autres personnes rencontrées nous ont renseignées au mieux sur leur emploi.

Nos recherches se sont limitées à un nombre très restreint d'agents du service. Il faut aussi rappeler qu'il était difficile de pouvoir rencontrer tous les agents. Pour cela, nous avons surtout sollicité l'aide du responsable du service (économe principal) parce qu'il connaît mieux le personnel dont il a la responsabilité. Hormis l'aide de ce dernier, nous sommes entrés en contact direct avec le chargé des écritures, les coordinatrices de cafétéria et de buvettes, la caissière vendeuse de buvettes, le cuisinier pâtissier et le chef cuisinier (prestataire de services), portant ainsi l'échantillon de notre étude à 7 personnes sur les 22 que compte le service.

Le recueil des données s'est effectué sur la base d'outils tels que

- l'observation des employés en plein travail,
- les entretiens avec le personnel,
- les documents existant en interne.

1. Recrutement

L'acquisition du personnel est une phase primordiale de la gestion des ressources humaines car elle consiste à déceler un candidat correspondant aux besoins d'une organisation dans un poste donné.

Au CSMDH, le recrutement au niveau du service de restauration se fait en général sur la base de candidatures spontanées. La charge de l'identification des besoins incombe au responsable du service car il est en contact permanent avec le personnel, donc à mesure de savoir recenser les attentes de chacun des agents. Il soumet la requête au Chef du personnel qui en informe la Direction. Le candidat est alors soumis à un premier contrat à durée déterminée (CDD), puis un second CDD (chaque CDD ne devant pas excéder un an), sanctionnés par un contrat à durée indéterminée en cas de satisfaction (la signature du contrat a lieu en présence du Directeur Adjoint, du responsable du service et du nouvel agent).

2. Gestion des carrières

Le service de restauration ne dispose pas de document formalisé, il se sert de la « convention collective nationale interprofessionnelle du Sénégal » et de la « convention collective nationale des industries hôtelières de la République du Sénégal » (quatre conventions collectives sont appliquées au CSMDH: hôtellerie, commerce, routière et bâtiments).

3. Formation

Le besoin en formation est exprimé par le responsable du service. Parmi les formations en relation avec leur travail, l'ensemble du personnel a eu à bénéficier d'une formation en self service animé par deux responsables du CAIF (Centre d'Appui à l'Initiative Féminine) en partenariat avec le FONDEF (Fonds de Développement de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle); de même que des stages aux hôtels Novotel et Téranga en restauration et cuisine pour certains agents. Parallèlement, d'autres agents ont reçu des formations en alphabétisation et en informatique.

4. Appréciation du personnel

L'appréciation du personnel a lieu une fois, en fin d'année. Elle permet de mesurer l'évolution d'un agent par rapport aux attentes du service.

Le responsable de service procède à des entretiens d'évaluation. Le support destiné à établir le compte rendu d'évaluation est la fiche d'entretien d'évaluation de l'agent (voir Annexes). Elle n'est pas spécifique à chaque service; il s'agit d'une fiche standard pour tout le personnel administratif et technique. Au terme de l'entretien, l'agent est tenu informé des résultats. C'est sur la base de ces résultats que se justifieront des décisions d'avancement, formation,...

Le personnel administratif et technique est évalué par son chef de service respectif. L'évaluation du personnel enseignant est un peu particulière car elle est placée sous la tutelle de la DIDEC (Direction De l'Enseignement Catholique au Sénégal). Au niveau de l'établissement, ce sont les préfets qui sont responsables de l'évaluation des enseignants. Les préfets sont les coordonnateurs des activités pédagogiques.

L'entretien d'évaluation du personnel porte sur :

- les compétences professionnelles de l'évalué;
- les compétences relationnelles de l'évalué.

Cet entretien permet de déterminer :

- les objectifs individuels à atteindre pour la période annuelle suivante au regard des moyens attribués pour leur réalisation ;
- les besoins de formation du personnel, compte tenu notamment des missions et des objectifs qui lui sont assignés ;
- les perspectives d'évolution professionnelle du personnel en termes de carrière et de mobilité.

5. Retraite

En matière de retraite, le CSMDH applique la convention en vigueur dans l'enseignement catholique, ce qui fait que le calcul diffère de la méthode classique. Cet ajustement concerne le personnel enseignant et technique.

A compter du mois d'octobre 2009, ce type de personnel ira à la retraite à 57 ans (ceux qui sont « nés vers » partiront à 55 ans en 2009, en fonction de l'année figurant sur leur acte de naissance). A partir de 2011, la retraite sera fixée à 58 ans (c'est le plafond pour cette catégorie d'agents) pour tout le personnel enseignant et technique.

L'âge de départ à la retraite pour le personnel administratif est maintenu à 60 ans.

Par ce tour d'horizon des pratiques administratives, nous venons de voir comment les procédures de GRH sont appliquées au CSMDH. En tant qu'établissement d'enseignement, le CSMDH se comporte comme une entreprise à part entière avec un service de Gestion du personnel bien organisé en vue de rendre l'établissement plus performant et prendre en main la carrière de son personnel.

Chapitre 2 : Présentation des résultats de l'étude

Dans ce chapitre nous exposerons la démarche que nous avons entreprise pour l'obtention de nos résultats à travers les limites rencontrées au cours de notre étude et l'analyse des résultats.

Section 1 : Limites de l'étude

Notre étude s'est déroulée non sans avoir rencontré quelques obstacles. Il faut rappeler que dans le cadre de nos recherches, plusieurs contraintes se sont présentées à nous, à savoir :

- *Le choix de notre thème de recherche*

Le fait que nous soyons débutante nous a conduit à avoir quelques difficultés dans le choix (et la rédaction) de ce mémoire ; en effet, plusieurs thèmes aussi attrayants les uns que les autres se présentaient à nous, au point que nous retenions celui de la GPEC dont il est question ici.

- *Le temps*

Nous aurions souhaité nous entretenir avec chaque titulaire de poste pour être mieux renseignée, seulement il était difficile de pouvoir rencontrer tous les agents.

Notre stage se déroulant pratiquement en fin d'année scolaire, le personnel était occupé, mais cela n'a pas empêché certains de se libérer de temps en temps pour répondre à nos questions.

- *La barrière linguistique*

Tout le personnel ne maîtrise pas le français.

- *Le manque d'organisation au sein de l'établissement*
 - La mauvaise circulation de l'information.

Le personnel n'était pas averti à l'avance de notre passage dans l'établissement ce qui a causé la réticence de certains agents, donnant ainsi l'impression que nous étions là comme pour les espionner ;

De même, certaines informations censées être accessibles auprès du responsable de la restauration ne l'étaient pas. Nous avons dû passer par le service gestion du personnel ;

- la centralisation des décisions par la direction.

Le chef du service gestion du personnel, malgré son rôle dans la prise de décisions en rapport avec le personnel, est très influencé par la direction qui souvent prend des décisions à son encontre;

- le manque de manuel de procédures, livret d'accueil de même qu'un règlement intérieur pour situer tout nouvel agent sur le fonctionnement de l'organisation ;
- le statut de la cafétéria n'est pas bien défini.

En effet, sa coordonnatrice rend compte directement à la comptabilité et ne sollicite l'économiste principal que pour son approvisionnement en denrées alimentaires;

- l'inexistence d'organigramme du service de restauration ;
- le manque d'outils de référence (référentiels de compétences, cartographies des métiers, fiches de postes...);
- l'existence des fiches descriptives de poste incomplètes et qui ne sont pas à la disposition de tout le personnel.

En dépit de ces contraintes, nous avons pu réaliser tant bien que mal ce document pour apporter des solutions aux problèmes rencontrés.

Section 2 : Analyses des résultats

Tout processus de GPEC commence par une définition de projet. Ainsi, dans une première phase, nous allons rappeler le pourquoi de la mise en place d'une GPEC au service de restauration. S'en suivra ensuite une étude approfondie des ressources disponibles afin de faire un état des lieux tant au niveau qualitatif que quantitatif.

I/ Définition du projet

Le projet du CSMDH pour le service de restauration porte sur la professionnalisation du secteur à travers la mise en place d'une restauration de type self service. Ceci représente un enjeu de reconnaissance sociale visant à conférer un statut professionnel à ceux qui se consacrent à un métier et aussi à établir des critères d'admissibilité pour les nouveaux venus. C'est ce qu'on appelle « la reconnaissance des droits acquis ».

L'instauration du self service vient à point nommé pour faciliter la restauration des clients de l'établissement. C'est tout le processus de restauration qui subit ce changement : la cuisine, le service et la plonge. Des menus plus complets sont dorénavant proposés (entrée, plat de résistance et dessert), les clients sont directement servis dans des assiettes individuelles, contrairement au système de restauration classique précédent où un bol commun était destiné à chaque table,...Ce projet conduit à l'évolution des emplois concernés à travers l'acquisition de nouvelles compétences qui permettront de faire face aux nouveaux besoins quand nous savons que plusieurs structures aux abords de l'établissement proposent des services de restauration.

Une première étape de travail consistera alors à étudier les parcours, les missions et les compétences nécessaires aux agents pour l'exercice des métiers de la restauration et identifier précisément les besoins en formation. Une meilleure connaissance de la réglementation et des outils conventionnels reste par ailleurs fondamentale pour qui souhaite s'inscrire dans une démarche de professionnalisation. Les écarts constatés entre besoins et ressources, réglementations et pratiques professionnelles, outils existants et connaissance de ces outils permettront ensuite d'orienter des réflexions, travaux et projets pour le futur.

Le problème de professionnalisation concerne tout le service de restauration puisqu'il s'agit de valoriser les différents corps de métiers qui y sont répertoriés. Cependant, il existe des métiers cibles pour lesquels la mise sur pied du projet conduit à une évolution des compétences acquises par les titulaires de ces postes. Le résultat attendu permettra aux agents concernés de mieux faire face au changement induit par la mise en place du self service en termes de compétences. Pour y parvenir, nous allons commencer par une étude qualitative et quantitative de l'effectif.

II/ Analyse de l'existant

Les différents agents sont au cœur de la réussite du projet de changement. Pour que celui-ci soit efficace, ces derniers doivent non seulement y adhérer sans réticence mais aussi adapter leurs compétences afin de mettre en œuvre les changements attendus, d'où la nécessité par exemple d'organiser un séminaire sur la gestion du changement, permettant d'avoir une vision claire de leur devenir et de mieux comprendre les étapes de ce changement tout en proposant des moyens de développement qui en feront des acteurs de l'organisation de demain.

La définition et la mise en œuvre opérationnelle d'une démarche de GPEC étant une démarche collective, elle ne peut être menée sans une analyse préalable de l'environnement au sein duquel l'entreprise se meut. L'intérêt de faire un diagnostic des ressources humaines est justifié par la nécessité d'avoir une meilleure visibilité des paramètres renseignant sur les préalables et les exigences de la GPEC. Dans cette optique, nous verrons dans quel état se trouvent les effectifs, emplois et compétences disponibles.

1. Analyse des effectifs

a. Niveau de qualification

Le constat fait est que la majorité des agents a appris son métier sur le tas :

- certains (5) ont suivi des formations dans le domaine de la restauration : commis de restaurant/bar, cuisine/pâtisserie, serveur ;
- d'autres (3) se sont formés dans d'autres domaines : informatique, comptabilité, mécanique automobile ;
- une autre catégorie (14) n'a suivi aucune formation.

Plus de la moitié du personnel du service de restauration du CSMDH n'est pas qualifiée en la matière. Cette situation constitue un frein par rapport aux objectifs fixés par la direction du fait qu'elle implique des temps de formations et des frais supplémentaires.

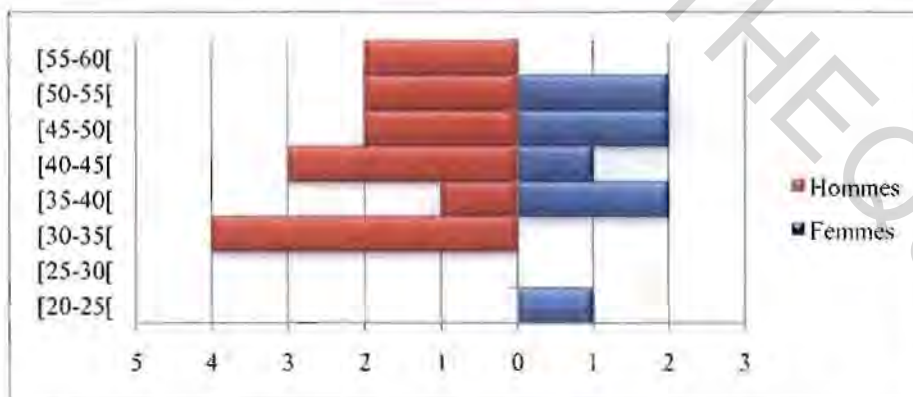
b. Mouvements du personnel

Au volet recrutement, le constat que nous avons fait est que l'établissement a fait des progrès. En effet, plusieurs agents ont été engagés auparavant sans signature de contrat. Avec la nouvelle réglementation en vigueur, ces agents ont été mis en situation régulière par la signature de contrat. Malheureusement, leur ancienneté ne tient pas compte de ces années de travail « dans le noir ».

Au cours des deux dernières années, le service a enregistré deux recrutements : 1 coordinatrice de cafétéria et 1 serveuse de cafétéria. Parallèlement, le service a connu 3 départs : 1 décès (1 serveur) et 2 reconversions (2 serveurs) pour raisons de santé ; ces 3 postes déficitaires n'ont malheureusement pas été comblés jusqu'à ce jour.

Pour les cinq années à venir, trois départs à la retraite sont attendus: 2 cuisiniers et 1 pâtissier.

Tableau 3: Pyramide des âges du personnel du service de restauration en 2009.



La pyramide des âges se présente sous une forme irrégulière. Le constat est que la moyenne des âges dans le service est de 45 ans, il s'agit donc d'un personnel vieillissant, ce qui signifie que le personnel est constitué majoritairement de personnes qui iront bientôt à la retraite. Cette situation résulte du fait que les recrutements ne sont pas fréquents. L'entreprise devrait

procéder au recrutement car il a l'avantage d'apporter du sang neuf à l'entreprise et aussi de maintenir un effectif suffisant.

De même, nous voyons que les femmes sont moyennement représentées dans ce service.

c. Besoins en effectifs

Le diagnostic des besoins en effectifs laisse paraître que le service de restauration arrive difficilement à réaliser l'ensemble des activités qui lui sont confiées par insuffisance d'effectif. Pour combler ce déficit en cuisiniers et serveurs, certains employés des autres services techniques de l'établissement viennent temporairement en renfort à la cuisine et aux restaurants en échange de repas; il en est de même pour la pâtisserie où ce sont des stagiaires d'écoles de formation en pâtisserie qui, tout en y effectuant leur stage dans le service, sont d'une grande aide.

Les besoins dans l'immédiat seraient la formation des agents impliqués dans ces métiers en insuffisance d'effectif. Pour les besoins futurs, le recrutement de cuisiniers, pâtisseries et serveurs compétents en matière de self service, en tenant compte des départs à la retraite.

Tableau 4 : Evolution de l'effectif du personnel du service de restauration sur 5 ans.

Effectif départ	Fin 2009	2 010	2 011	2 012	2 013	2 014	Effectif arrivée
8 serveurs (dont 6 aux restaurants)	-	-	-	-	-	-	8 serveurs
6 cuisiniers	-	-1	-	-	-1	-	4 cuisiniers
1 pâtissier	-1	-	-	-	-	-	0
2 plongeurs	-	-	-	-	-	-	2 plongeurs
1 économe principal	-	-	-	-	-	-	1 économe principal
1 chargé des écritures	-	-	-	-	-	-	1 chargé des écritures
1 coordinatrice de buvettes	-	-	-	-	-	-	1 coordinatrice de buvettes
1 coordinatrice de cafétéria	-	-	-	-	-	-	1 coordinatrice de cafétéria
1 vendeuse caissière	-	-	-	-	-	-	1 vendeuse caissière
TOTAL= 22 agents	21	20	20	20	19	19	TOTAL= 19 agents

s

L'analyse de l'évolution quantitative des effectifs dans les 5 ans à venir montre que la catégorie d'agents affectée par les départs à la retraite est celle des cuisiniers avec trois départs dont celui de l'unique pâtissier du service, réduisant l'effectif à 19 agents; ce sous-effectif mérite d'être comblé.

Nous sommes dans le secteur de la restauration, et nous voyons que tous les départs à la retraite ne concernent que les métiers clés de ce secteur ; une attention particulière doit être apportée à ce niveau. La relève n'ayant pas été assurée, l'établissement court le risque de perdre un certain savoir-faire, précieux et sa transmission.

Une des solutions serait que ces agents sortants forment ou lèguent leurs savoir-faire à ceux qui exercent le même métier qu'eux. De même, une politique de recrutement et de mobilité interne devrait être retenue pour faire face à la situation.

2. Analyse des emplois

Cette démarche de clarification trouve son utilité de ce qu'elle permet d'avoir une meilleure connaissance et lisibilité des métiers, et favorise, à titre d'exemple, les mobilités internes.

Les seuls documents disponibles au service de gestion du personnel ont été des fiches descriptives de postes. Mais ces informations se sont avérées insuffisantes et pas toujours en rapport avec la réalité, en plus du fait qu'elles ne sont pas portées à la connaissance de tout le personnel à cause d'une mauvaise politique de communication. Nous avons actualisé ces fiches sur la base d'entretiens avec le responsable du service de restauration et d'autres titulaires de poste ; également, nous avons élaboré des outils de base tels que la cartographie des métiers, le référentiel d'activités, le référentiel des compétences, et les fiches de poste.

Cartographie des métiers

Une cartographie des métiers est un outil indispensable à l'analyse et la réflexion collective au niveau d'un secteur professionnel. Il s'agit de regrouper par famille professionnelle, les emplois ou métiers qui ont des points communs ou des techniques communes, puis d'aborder les postes de travail (il est possible également de partir des postes de travail et de faire le chemin inverse). Ces métiers peuvent être regroupés en 2 catégories :

3. Analyse des compétences

Nous démarrerons notre analyse des compétences en choisissant comme voie d'entrée le plan à court terme ; pour y parvenir, nous commencerons par repérer les emplois sensibles. Le choix des métiers à étudier en priorité résultera de l'analyse des facteurs de changement susceptibles d'avoir un impact sur les organisations du travail et les métiers.

Annick COHEN¹¹ définit les emplois sensibles comme des emplois

- dont le contenu doit évoluer au point d'exiger des titulaires un autre profil professionnel à terme ;
- dont les effectifs seront réduits au-delà du mouvement des départs naturels ;
- à contenu pauvre, n'offrant pas de perspectives d'enrichissement professionnel à leurs titulaires ;
- comportant des tâches qui seront impactées par l'évolution du contenu d'autres emplois ;
- à caractéristiques de pénibilité élevée, dont les effectifs ne peuvent pas être sensiblement réduits et qui produisent à terme un nombre significatif de cas d'inaptitudes ;
- « stratégiques » pour le développement des activités, et dont les titulaires sont actuellement en nombre insuffisant. On peut définir qu'un emploi est stratégique s'il répond à l'ensemble des critères ci-dessous :
 - la compétence est rare dans l'entreprise et les effectifs sur cet emploi sont faibles ;
 - la compétence est rare sur le marché de l'emploi et les entreprises s'arrachent les experts la détenant ;
 - la compétence est difficile à acquérir, c'est-à-dire qu'elle requiert un temps d'acquisition suffisamment long (supérieur ou égal à un an) ;
 - la compétence donne un réel avantage concurrentiel et permet à l'entreprise de se différencier et/ou de gagner des parts de marché.

Dans le cas qui nous est assigné, l'instauration du self service conduit à faire évoluer les compétences acquises par le personnel de la cuisine. Les emplois directement concernés par ces changements sont ceux des cuisiniers, pâtisseries et serveurs.

¹¹ Annick COHEN, Toute la fonction Ressources humaines, Editions Dunod, 2006, Pages 142

- dimensions : l'auto-organisation, l'organisation collective et la gestion de projet, l'organisation du travail des collaborateurs par les managers ;
- les compétences relationnelles renvoient également à trois dimensions : sa propre capacité d'expression orale et écrite, les compétences relationnelles en interaction, les compétences managériales liées aux équipes et aux réseaux ;
 - les compétences d'adaptation permettent de s'ajuster aux situations immédiates et aux évolutions dans le temps.

Les niveaux de maîtrise des compétences requises sont les suivants :

1. Niveau 1 : aucune maîtrise
2. Niveau 2 : maîtrise les situations courantes
3. Niveau 3 : maîtrises toutes les situations
4. Niveau 4 : maîtrise complète de toutes les situations et peut transférer ses connaissances et compétences.

Au travers de ce qui précède, nous avons élaboré des référentiels de compétences pour tous les postes recensés (voir annexes).

c. Fiches de poste

La fiche de poste est un descriptif de la fonction exercée par un agent dans une structure donnée, en prenant en compte son environnement de travail notamment le service et l'encadrement éventuel. C'est un outil de base de la GPEC qui sert de base au recrutement, aussi bien au candidat qu'au chargé du recrutement.

Elle permet :

- de mettre en œuvre une politique de mobilité interne ;
- au salarié de faire rapidement le diagnostic des compétences et ressources déjà acquises ;
- d'élaborer un plan de formation adapté pour les salariés et d'en suivre les effets ;
- lors de l'entretien annuel d'évaluation, de disposer d'un support à l'analyse de l'atteinte des objectifs, et à la fixation d'objectifs réalistes.

Une fiche de poste n'est ni une fiche d'emploi ni un profil de poste. Elle décrit le poste tel qu'il est tenu en fonction de la mission confiée. Sa rédaction doit donner une photographie du poste actuel et non une vision prospective ou idéale.

Le service de Gestion du personnel du CSMDH nous a fourni des fiches descriptives de postes existants ; sur la base d'entretiens directs avec quelques agents et du responsable du service, des référentiels d'activités et de compétences, nous avons pu établir des fiches de poste (voir annexes).

III/ Projection et évolution des ressources et besoins

Les ressources humaines en entreprise sont caractérisées par leurs âge, classification, compétences,...A un horizon futur, ces données auront évolué pour produire de nouvelles données.

Les prévisions sur les départs dépendent de plusieurs hypothèses, notamment la retraite, les démissions, les licenciements et les décès.

1. Ressources

Les résultats précédents nous ont permis de constater un déficit non comblé en effectif (3) suite au décès d'1 serveur et la reconversion de 2 cuisiniers, d'où l'aide apportée par les agents d'autres services techniques ; de même, 3 départs à la retraite sont prévus dans les 5 prochaines années : 1 pâtissier et 2 cuisiniers.

- Le besoin actuel est de combler ce vide pour retrouver l'équilibre d'antan (à savoir 8 serveurs, 8 cuisiniers, 2 plongeurs, 1 pâtissier) à travers un recrutement. Ainsi, nous proposons de recruter 4 cuisiniers, 1 serveur et 1 pâtissier.

Compte tenu de l'évolution de la demande, nous pensons qu'à long terme, le service pourrait augmenter son effectif pour les emplois directement concernés par le changement en tenant compte d'éventuels départs, décès, licenciements et en minimisant les charges induites par un recrutement massif.

De par la taille de l'établissement, la pâtisserie ne pourra plus être assurée par une seule personne ; étant une activité secondaire de la cuisine, l'apport d'1 aide-pâtissier serait la bienvenue. Egalement, l'effectif en cuisiniers, serveurs et plongeur connaîtra une hausse. A cet effet, nous proposons le recrutement de 1 aide pâtissier, 2 serveurs, 2 cuisiniers et 1 plongeur.

2. Compétences

La maîtrise des techniques en matière de self service nécessite des compétences spécifiques. A la longue, l'établissement voudra acquérir du nouveau matériel, nécessitant de ce fait à ses usagers de savoir les manipuler, notamment les cuisiniers et pâtissiers ; indirectement, les plongeurs pourraient y être impliqués car avec l'évolution des métiers, leur profil prévoit qu'ils soient disposés à apporter de l'aide au niveau de la cuisine. Les cuisiniers et pâtissiers développeront la capacité de préparer de nouveaux mets et desserts, respecter les dosages dans la préparation...

L'entreprise aura recours à des formations régulières pour le personnel de la cuisine et du responsable du service pour ne pas être obsolète. Elle procèdera à des mobilités au sein du service et des recrutements de personnel de qualité.

A propos des promotions, la cartographie des métiers nous permet d'évaluer des glissements entre les emplois types. Sur la base de formations approfondies, les plongeurs pourraient évoluer en serveurs, de même le chargé des écritures comptables en économiste principal.

Tableau 6 : Ecart entre les besoins et les ressources.

Besoins actuels	Ressources actuelles disponibles	Ecart entre les ressources et les besoins disponibles	Besoins futurs	Ressources futures disponibles	Ecart entre les ressources et les besoins futurs
26	22	- 4	32	22	-10

Les écarts négatifs traduisent le sous-effectif constaté au sein du service.

Dans le chapitre suivant, nous allons proposer des solutions pour palier à la situation de manque d'effectif constatée.

Chapitre 3 : Recommandations pour la mise en œuvre du projet de GPEC

Au terme de l'analyse menée sur l'environnement de l'entreprise, les supports internes et les résultats obtenus des enquêtes auprès du personnel, nous formulerons dans ce chapitre des solutions et recommandations pour un meilleur fonctionnement du service de restauration.

Les solutions seront apportées aux résultats observés dans le service ; les recommandations quant à elles porteront sur l'application des pratiques de gestion des ressources humaines en général.

Section 1 : Propositions d'actions correctives

Plusieurs solutions sont envisageables pour résoudre les problèmes constatés dans le fonctionnement du service de restauration. Pour notre part, nous proposons des moyens d'ajustement internes et externes.

I/ Ajustements internes

1. La mobilité interne

Une mobilité régulière multiplierait les opportunités pour les agents de réaliser leur projet personnel et développer leur polyvalence, ce qui permettrait qu'ils ne restent pas trop longtemps à des postes épuisants sur le plan physique ou moral. Les différentes possibilités de mobilités sont observées au regard de la cartographie des métiers qui permet d'identifier des passerelles courtes entre les emplois.

En favorisant la mobilité interne, l'établissement devra s'assurer que cette situation n'entraîne pas de dysfonctionnements quant au rendement des agents mutés, notamment une surcharge de travail. Ainsi, les plongeurs pourront évoluer au poste de serveurs, les serveurs en cuisiniers ou pâtisseries, le tout sur la base de formation en interne ; en effet, ces emplois ont des compétences transversales (communes).

2. La formation

Hormis les besoins collectifs, nous recensons des besoins individuels visant à l'amélioration des compétences de certains agents ou permettre une évolution de carrière.

Le poste de Chef cuisinier est assuré par un cuisinier externe à l'établissement en collaboration avec l'économiste principal. Nous proposons que l'établissement se dote d'un Chef cuisinier maison qui veillerait au bon fonctionnement de la cuisine. Il s'agira par exemple de désigner l'un des cuisiniers à qui cette tâche serait confiée et de le former aux techniques de gestion de la cuisine. Ceci permettra au responsable du service de vaquer à d'autres fonctions ; ou à défaut, confier cette responsabilité à l'actuel Chef cuisinier. Le choix d'un cuisinier en interne est plus justifié par le fait que c'est un agent qui a l'avantage de connaître le fonctionnement de l'établissement, sa culture.

A propos du responsable de service de restauration, une formation en management serait la bienvenue pour mieux faire face au changement.

II/ Flexibilité quantitative externe

Nous proposons essentiellement le recrutement.

Le recrutement

Le recrutement pose plusieurs enjeux, il doit être effectué dans les règles de l'art. Il s'agira de rechercher des collaborateurs ayant des compétences dont l'établissement a réellement besoin au risque de coûter cher à l'entreprise. Pour cela, il incombe au supérieur hiérarchique, en l'occurrence le responsable du service, d'analyser les postes, recenser les besoins et les soumettre à la direction. La procédure de recrutement doit être formalisée et connue de tous, validée par la direction puis publiée à l'ensemble du personnel.

Nous avons recensé des postes pour lesquels nous avons jugé nécessaire le recrutement de nouveaux agents.

- **Poste de pâtissier**

Le choix de recruter repose sur le fait qu'il y ait :

- Départ à la retraite du Chef pâtissier.

L'emploi de pâtissier est menacé de disparition si aucune décision n'est prise. Comme nous avons vu précédemment, il n'y a qu'un seul pâtissier dans l'établissement

A court terme, une promotion à ce poste aurait été possible si le métier était assez représenté en termes d'effectifs. L'établissement ne peut procéder à une mobilité interne ou une formation du personnel, bien qu'il existe des compétences communes avec le métier de cuisine. L'urgence ne permet pas d'attendre qu'un cuisinier de la maison soit formé en la matière car le métier de pâtissier nécessite au moins 6 mois de formation tandis qu'il faut continuer à assurer la pâtisserie à la restauration; à cela il faut tenir compte du temps d'adaptation.

- Insuffisance d'effectif.

Au regard du fonctionnement de la cuisine, nous avons constaté le recours aux stagiaires d'écoles de formation en pâtisserie pour faire face au manque de personnel en pâtisserie.

Ce serait une occasion de recruter ce jeune personnel au sortir de leur formation ; l'avantage d'une telle procédure réside dans le fait que ces stagiaires aient acquis de l'expérience au sein de l'établissement, donc qu'ils connaissent ses valeurs et son fonctionnement, ce qui réduirait par la suite leur temps d'adaptation.

L'établissement pourrait par ailleurs signer des partenariats avec ces écoles de formation où la priorité de recrutement serait accordée aux meilleurs étudiants.

- **Postes de cuisinier et serveurs**

Nous justifions le recrutement à ces postes à long terme pour pallier au déséquilibre causé par

- les reconversions de 2 serveurs pour des raisons de maladie, et
- les départs à la retraite de cuisiniers prévus à moyen terme.

Section 2 : Mise en place d'actions correctives

Pour une meilleure gestion des ressources humaines au service de restauration, nous avons recensé une série de pratiques pour lesquelles nous avons fait des propositions allant dans le sens de leur amélioration. Les actions à mener sont :

- l'élaboration d'une politique de recrutement,
- l'élaboration d'une politique de formation,
- l'élaboration d'une politique de communication.

1. Elaboration d'une politique de recrutement

Le recrutement est une activité primordiale des ressources humaines. « La qualité d'un recrutement est le résultat de l'adéquation existant entre la personne recrutée et le besoin immédiat et futur de l'entreprise »¹².

La formalisation d'une politique de recrutement a pour but d'établir des lignes directrices qui assureront l'embauche du meilleur candidat et son accompagnement. Cette décision représente un investissement important pour l'établissement; aussi les politiques à ce sujet devront être claires. La politique de recrutement devra être connue de tous afin d'éviter des pratiques discriminatoires.

La politique que nous proposons de mettre en place devra intégrer :

- La politique générale de l'emploi dans l'établissement.

La décision de recruter ne devra pas être émise uniquement à court terme, pour faire face à une urgence, celle-ci devra également prendre en compte les besoins de l'entreprise à moyen et long termes. Une bonne politique de recrutement est un système capable de proposer des actions à l'entreprise allant dans le sens de

- favoriser les promotions internes,
- prioriser le personnel interne dans la recherche de candidats,
- bien définir les bases du recrutement,

¹² Jean-Marie PERETTI, Gestion des ressources humaines, 14^e édition (2006-2007), Editions Vuibert, Pages 53.

- proposer des avantages attractifs,
- avoir un bon système d'évaluation qui permette de déceler d'éventuelles erreurs commises lors du recrutement.

- Le processus de recrutement.

La finalité du recrutement ne réside pas uniquement dans la sollicitation d'un poste disponible, mais encore faut-il prendre en compte les projets de l'entreprise et de l'évolution du marché. Il revient, de ce fait à la direction de s'impliquer en définissant clairement sa vision future de l'entreprise. Les autres acteurs comme les directions et les responsables hiérarchiques aussi doivent être associés au processus.

Pour ce qui est du processus proprement dit, la description du poste et profil doit être claire et précise car, par expérience, les échecs sont souvent le résultat d'une mauvaise analyse du besoin et d'une définition de poste et de profil mauvaise ou incomplète. L'établissement devra par ailleurs s'assurer de l'adéquation entre le poste et le profil de l'agent à former. Il devra également veiller à ce que la sélection des agents soit faite par les supérieurs hiérarchiques ; en effet, ils sont en contact direct avec leurs collaborateurs.

De même, des procédures doivent être mises en place pour faciliter l'accueil et l'intégration du nouvel embauché. Dans la pratique, le constat est que c'est au cours de cette période que l'on note beaucoup de départs de la part des candidats, ce qui peut constituer une grande perte pour l'entreprise devant tous les moyens mis à disposition pour assurer le recrutement.

- Le respect du cadre juridique.

L'établissement a l'obligation d'informer les candidats sur le processus d'évaluation utilisé pour recruter.

2. Elaboration d'une politique de formation

L'une des finalités de l'appréciation du personnel est d'accorder la possibilité aux salariés d'exprimer leur besoin en formation. Pour Jean-Marie PERETTI, « l'entreprise a l'obligation d'assurer l'adaptation de ses salariés à l'évolution permanente de leur emploi. La formation

apparaît comme une condition d'employabilité, pour le salarié, et de la compétitivité, pour l'entreprise »¹³.

Dans le cadre de leur exercice, les salariés sont appelés à être évalués pour suivre l'évolution des tâches qui leurs sont attribuées. L'appréciation du personnel apparaît comme un levier de GRH consistant à faire périodiquement le point sur l'activité des salariés en évaluant la contribution de chacun à travers ses résultats. Autrement dit, elle permet d'accroître la performance individuelle et collective, de mieux anticiper et préparer les évolutions, d'accroître les compétences des managers et l'ensemble des collaborateurs par la planification et la fixation des objectifs et le suivi de l'activité. L'appréciation du personnel est le moment idéal pour envisager la possibilité d'une mobilité et des formations; c'est également l'occasion de faire un point général sur les compétences, les aspirations et les voies d'améliorations à travers un bilan de compétences.

L'analyse des besoins en formation exprimés par les salariés doit aller dans le même sens que les objectifs fixés par l'entreprise. Celle-ci vise à comparer les compétences détenues par le personnel et celles requises pour le poste occupé. L'intégration des besoins en formation ne devrait pas se limiter au personnel d'encadrement, mais elle doit donner la possibilité à l'ensemble du personnel pour se former tout en vérifiant que cette formation est offerte aux salariés qui en ont réellement besoin. Au-delà des impératifs de l'établissement, la formation doit contribuer à la valorisation du salarié, d'où nous proposons un investissement annuel d'au moins 1% de la masse salariale.

La conception d'une fiche d'évaluation selon les résultats de chaque évaluation permettrait à l'établissement de déterminer les besoins en formation de chaque salarié, permettant ainsi de réaliser des formations individualisées en fonction des attentes de chacun ; il faut s'assurer que ces salariés sont aptes à exécuter les tâches qui leur seront confiées au cours-de cette formation.

Le parcours professionnel d'un salarié est jalonné par une série d'affectations à un ou plusieurs postes. Au sens strict, la carrière désigne l'ensemble des emplois qu'un individu occupe durant sa vie professionnelle et pour lesquels il reçoit en échange une rétribution. L'expression gestion d'une carrière a un sens plus large et peut être définie comme

¹³ Jean-Marie PERETTI, Gestion des ressources humaines, 14^e édition (2006-2007), Editions Vuibert, Pages 156.

l'ensemble des activités entreprises par un individu pour orienter son parcours professionnel, en dedans ou en dehors de l'entreprise, en vue de développer ses aptitudes, habilités et compétences, incluant le suivi de ses affectations dans le passé, le présent et le futur. La promotion quant à elle traduit l'évolution d'un salarié et se base sur le système de gestion de carrières appliqué dans l'entreprise.

La gestion des carrières revient donc à prendre en compte les souhaits des salariés non sans avoir pris en considération les besoins de l'entreprise, ce qui nécessite l'existence d'un système d'appréciation capable de repérer ces potentiels et d'évaluer les apports de chaque salarié.

Dans le cas du service de restauration du CSMDH, celle-ci est limitée à l'application de la « convention collective nationale interprofessionnelle su Sénégal » et la « convention collective nationale des industries hôtelières de la République du Sénégal ». Les avancements se font sur la base de ces 2 référentiels, il n'existe pas de système propre à l'établissement. Cette absence de formalisation constitue un frein à la mobilité et peut être perçue comme une perte de temps.

Nous sollicitons également du service de mettre sur pied :

- une grille de classification propre à l'établissement. Celle-ci doit être en mesure d'assurer une perspective de carrière à l'ensemble du personnel du service, bien que ce soit souvent le personnel d'encadrement qui bénéficie de politiques de gestion de carrière formalisées et organisées ;
- une passerelle entre les emplois permettrait de déterminer les critères nécessaires pour d'éventuelles promotions, ce qui est une source de motivation réduisant le sentiment de frustration de la part du personnel.

Une passerelle consiste à repérer les accessibilités possibles d'un métier au regard des autres métiers du répertoire, compte tenu du transfert plus ou moins grand des compétences. Définir une passerelle entre deux métiers revient donc à identifier les compétences communes entre l'un et l'autre, sans qu'il y ait besoin de reconversion. Selon qu'elles soient courtes ou longues, ces passerelles nécessiteront un temps d'adaptation avec une possibilité de faire une brève formation au moment de la prise de service du nouveau métier ; ou au préalable un investissement plus important en formation avant la mobilité.

3. Elaboration d'une politique de communication

La communication engage l'entreprise en tant que système d'information et de décision sans son milieu. Elle organise et gère les flux d'informations qui circulent à l'intérieur de l'organisation (communication interne) ou entre l'organisation et son environnement (communication externe). Elle concerne les échanges d'informations qui lui permettent de fonctionner en tant que système et se positionner dans son environnement.

La communication interne ou communication d'entreprise peut être définie comme la production d'information sur le milieu interne et externe. Elle est un moteur de la motivation et de l'implication de soi.

L'observation des pratiques de communication menée au service de restauration nous a permis d'apprécier la politique en vigueur. Les moyens d'information et de communication existants demeurent les réunions, les affiches, le projet éducatif (qui constitue le fondement de la vie au quotidien dans l'établissement : principes, objectifs, orientations...). Les résultats laissent entrevoir qu'en dépit de ces moyens, les procédures de ressources humaines ne sont pas toujours connues de tous, les informations circulent mal, rappelons au passage que certains agents sont analphabètes.

Mettre en place une bonne communication interne est une véritable stratégie d'entreprise car celle-ci permet un climat social agréable pour tous en créant un environnement favorable au développement de l'entreprise. Pour ce faire, nous proposons la mise au point d'une communication qui aura pour objectifs une meilleure implication du personnel dans le processus de décisions ; en effet, les salariés ont le droit de s'exprimer sur l'organisation de leur travail, de même proposer et appliquer des actions visant à améliorer leurs conditions de travail en entreprise.

Il faut éviter que l'essentiel des données et procédures nécessaires à la réalisation d'une mission ou d'un procédé soit détenue par une seule personne. Cette absence de formalisation ne favorise pas les autres agents.

Une communication bien orchestrée favorisera l'acceptation graduelle du changement à chacune des étapes du programme par chacun des membres du personnel. Ainsi, l'entreprise devra élaborer un plan annuel de communication dans le but de décrire sa stratégie, susciter l'adhésion de ses salariés, créer du lien et développer une culture commune. Ce plan devra :

- Définir des objectifs

Le changement apporté au service de restauration (mise en place du self service), introduction d'une nouvelle technologie, s'est fait sans que le personnel ait été réellement informé. Pour parvenir à un résultat positif, il revient d'impliquer les agents dans la planification des changements organisationnels. En effet, ce sont les premières personnes touchées par les changements et ils sont mieux placés pour connaître les réalités quotidiennes de leur travail. Une résistance aux changements peut être observée de la part du personnel quand on sait que celui-ci a des repères qu'il a acquis et développés durant son parcours.

Nous proposons l'organisation d'un séminaire sur la gestion du changement en vue d'élaborer les bases de fonctionnement impliquées par ce changement.

- Identifier les publics cible

La mobilisation de tous les acteurs du service face au changement permettrait de parvenir aux objectifs fixés par l'établissement. Pour ce faire, il faut établir une communication permanente et significative avec l'ensemble des employés ; ils prendront à cœur leur travail s'ils comprennent ce qu'on attend d'eux et sentiront que l'établissement est à l'écoute de leurs préoccupations.

Les agents de l'établissement détiennent les compétences qui pourront être mobilisées pour mener à bien ce projet. Ils doivent être informés sur les finalités de la GPEC et sur les moyens dont ils disposent pour bâtir et réaliser leur projet professionnel, en cohérence avec votre projet d'entreprise. L'établissement devra faire valoir l'atout majeur de la démarche pour le salarié, à savoir la sécurisation de son parcours professionnel.

On associera aussi des partenaires extérieurs.

- Définir les contenus

- Analyse des forces et des faiblesses de l'organisation face au changement
- Comment gérer les résistances pour faciliter l'acceptation au changement ?
- Stratégies et tactiques pour implanter le changement

- Identifier les modes de communication utilisés

- Médias papier (journaux d'entreprise, affiches)
- Médias électroniques (internet, intranet)

- Fixer un échéancier

La communication étant un processus continu, le calendrier des activités devrait être révisé périodiquement et être suffisamment souple pour permettre de s'adapter en cas d'imprévu. Une bonne communication ne vaut que dans la durée, c'est ainsi que nous prévoyons un délai de deux mois pour l'adaptation du personnel.

- Identifier la personne responsable de la mise en œuvre du plan
 - La direction,
 - Le responsable de service.
- Définir les ressources matérielles et budgétaires nécessaires à la réalisation du plan
 - Salle de conférence
 - Rétroprojecteur
 - Budget alloué.

Au sortir de ce séminaire, les participants devraient être capables et à même de concevoir, coordonner, diriger et mettre en œuvre les programmes induits par la réforme.

CONCLUSION

Nous venons de voir l'importance de la GPEC à travers de notre mémoire.

Elle nous a permis de voir l'avantage que gagne toute entreprise qui veut éprouve le besoin de croître en la mettant en pratique. En effet, la GPEC est un dispositif :

- mutuellement profitable prenant en compte les enjeux de tous les acteurs au processus ;
- articulé à la stratégie découlant d'une volonté exprimée au plus haut niveau par la direction générale ;
- d'anticipation accordant une importance particulière à l'évolution de tous les métiers de l'entreprise et pas seulement ceux qui sont menacés ;
- pérenne visant à prévenir les décalages d'effectifs et de compétences.

Le CSMDH figure parmi les plus grands établissements d'enseignement général du Sénégal. Son service de restauration occupe une place importante au regard des bénéfiques qu'il génère. Face au changement dans lequel l'établissement s'est lancé, à savoir l'instauration d'un self service, nous avons pu voir que le personnel n'est pas assez armé pour faire face à cette situation.

Pour être plus compétent face aux concurrents aux alentours de l'établissement, la mise en place d'une GPEC s'est présentée comme une solution aux problèmes occasionnés par le changement.

Après avoir mis en place les référentiels que sont les fiches de postes, les référentiels d'activités et de compétences, nous avons montré comment la GPEC permet de prévoir l'évolution des emplois pour y adapter les compétences et les savoirs, de prévenir les mobilités, de sécuriser les transitions professionnelles et de développer les emplois. Elle est un accompagnement aux changements à venir et une stratégie d'adaptation de l'établissement à son environnement et à la concurrence.

Cette étude nous a permis de voir comment les emplois sont affectés par cette évolution en faisant ressortir des déficits en personnel de certains et les menaces de disparition des autres. L'application de la GPEC a conduit à mettre en évidence les différents liens avec les autres domaines d'action de la GRH tels que le recrutement, l'appréciation, la formation, la mobilité et la communication.

La compétitivité d'une entreprise repose plus sur les compétences détenues par son personnel que sur le coût de ses équipements, le CSMDH doit se doter d'un personnel qualifié pour arriver à ses fins.

Le présent travail n'étant qu'une modeste contribution que nous avons voulu apporter au terme de notre formation Master en GRH, nous espérons que le CSMDH saura en tirer profit pour son avancement.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- BATAL Christian (1997), La gestion des ressources humaines dans le secteur public, Analyse des métiers, des emplois et des compétences, Editions d'Organisation, année 1997 (255 pages).
- CARDIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYRE Frédérique (2004), Gestion des ressources humaines, Pratiques et éléments de théorie, 2^e édition, Editions Dunod, 2004 (434 pages).
- COHEN Annick (2006), Toute la fonction Ressources Humaines, Editions Dunod, 2006 (413 pages).
- DAYAN Armand (2004), Manuel de gestion, 2^e édition, Volume 2, Editions Ellipses/AUF, 2004 (975 pages).
- GILERT Patrick (2006), Gestion prévisionnelle des ressources humaines, Editions La Découverte, 2006 (122 pages).
- LE GALL Jean-Marc (2002), La gestion des ressources humaines, Editions PUF, Collections Que sais-je?, 2002 (127 pages).
- MAILLET Louis, 1991 La gestion prévisionnelle de l'emploi et des ressources humaines, Éditions Liaisons, 1991 (200 pages).
- MARTORY Bernard /CROZET Daniel (2008), Gestion des ressources humaines, Pilotage social et performances, 7^e édition, Edition Dunod, 2008 (317 pages).
- MEIGNANT Alain (2006), Manager la formation, 7^e édition, Editions Liaisons, 2006 (446 pages).
- PERETTI Jean-Marie (2007), Gestion des ressources humaines, 14^e édition (2006-2007), Editions Vuibert, 2007 (261 pages).
- WEISS Dimitri (2005), Ressources humaines, 3^e édition, Chapitre 9, Editions d'Organisation, 2005 (805 pages).

Documents et publications consultés

- FALL Touba (2010), Cours de Gestion des Ressources Humaines, CESAG 2010.
- FAYE Cheikh Tidiane (2006), Les conditions d'implantation d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) au Consortium D'Entreprises (CDE), 2008 (52 pages).
- OUEDRAOGO Ahoua (2008), Elaboration d'outils de gestion des compétences pour le personnel du Port Autonome de Dakar : cas du référentiel de compétences des agents du département Ressources Humaines, 2008, (92 pages).
- KUMEDZROABLA Rejoice (2008), La mise en place des outils de gestion des ressources humaines au centre de santé de Kolda : élaboration de fiches de poste, 2008 (71 pages).

Sites internet

- <http://www.fluck-competences.com/ressources/methodologie-outil-gpec.html>

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

A. Référentiel des compétences

a. Référentiel de compétences de l'économiste principal

Connaissances (être capable de)	N1	N2	N3	N4
1. Connaître les procédures administratives			■	
2. Connaître les normes d'hygiène et de sécurité alimentaire				■
3. Avoir des notions de comptabilité			■	
4. Connaître l'établissement et partager ses valeurs			■	
5. Connaître l'outil informatique			■	

Méthodes utilisées (être capable de)	N1	N2	N3	N4
1. Coordonner et superviser les activités du service				■
2. Appliquer les procédures administratives			■	
3. Appliquer les procédures de comptabilité		■		
4. Veiller au respect des normes d'hygiène et de sécurité alimentaire				■

Compétences organisationnelles (être capable de)	N1	N2	N3	N4
1. Planifier ses activités journalières et hiérarchiser les urgences		■		
2. Evaluer et contrôler le travail de ses collaborateurs			■	
3. Veiller à la bonne circulation des informations au sein du service		■		
4. Etre rigoureux dans son travail			■	

Compétences relationnelles (être capable de)	N1	N2	N3	N4
1. Avoir la maîtrise de soi				■
2. Savoir prendre des initiatives			■	
3. Faire preuve de discrétion				■

Compétences d'adaptation (être capable de)	N1	N2	N3	N4
1. Actualiser régulièrement ses connaissances				■
2. Animer une équipe		■		
3. Etre réactif			■	
4. Etre disponible				■
5. Savoir communiquer		■		

b. Référentiel de compétences du chargé des écritures

Connaissances (être capable de)	N1	N2	N3	N4
1. Connaître l'établissement et partager ses valeurs			■	
2. Connaître les normes d'hygiène et de sécurité alimentaire				■
3. Avoir des notions de comptabilité			■	
4. Connaître l'outil informatique			■	

Méthodes utilisées (être capable de)	N1	N2	N3	N4
1. Appliquer les procédures de comptabilité analytique			■	
2. Maîtriser les fournisseurs et le circuit d'approvisionnement		■		
3. Réceptionner, contrôler et stocker les marchandises livrées				■
4. Gérer les stocks alimentaires			■	
5. Veiller au respect des normes d'hygiène et de sécurité alimentaire				■

Compétences organisationnelles (être capable de)	N1	N2	N3	N4
1. Etre rigoureux dans son travail			■	
2. Planifier ses activités journalières		■		

Compétences relationnelles (être capable de)	N1	N2	N3	N4
1. Faire preuve de discrétion			■	
2. Etre disposé à l'écoute			■	

Compétences d'adaptation (être capable de)	N1	N2	N3	N4
1. Avoir un esprit critique		■		
2. Etre dynamique		■		

c. Référentiel de compétences du cuisinier et du pâtissier

Connaissances (être capable de)	N1	N2	N3	N4
1. Connaître l'établissement et partager ses valeurs			■	
2. Connaître et respecter strictement les règles d'hygiène et de sécurité alimentaire				■
3. Préparer, confectionner et dresser des plats/ desserts			■	
4. Maîtriser le français			■	

Méthodes utilisées (être capable de)	N1	N2	N3	N4
1. Nettoyer, désinfecter et de ranger le matériel et les locaux			■	
2. Avoir des notions de diététique			■	

Compétences organisationnelles (être capable de)	N1	N2	N3	N4
1. Planifier et organiser son travail		■		
2. Respecter le timing			■	
3. Respecter les proportions en fonction du nombre de personnes				■

Compétences relationnelles (être capable de)	N1	N2	N3	N4
1. Avoir un esprit d'équipe		■		
2. Etre disposé à l'écoute			■	

Compétences d'adaptation (être capable de)	N1	N2	N3	N4
1. Travailler en équipe		■		
2. Avoir un esprit de créativité			■	
3. Supporter la station debout, les odeurs, la chaleur				■
4. Résister au stress		■		
5. Etre disponible				■
6. Travailler sous pression			■	

d. Référentiel de compétences du serveur

Connaissances (être capable de)	N1	N2	N3	N4
1. Connaître l'établissement et partager ses valeurs			■	
2. Connaître et respecter les normes d'hygiène et de sécurité alimentaire				■
3. Organiser son travail en fonction des consignes		■		

Méthodes (être capable de)	N1	N2	N3	N4
1. Accueillir les clients et les orienter dans le choix des menus		■		
2. Enregistrer les commandes et veiller à ce que tous les clients soient servis				■
3. Servir les repas				■

Compétences organisationnelles (être capable de)	N1	N2	N3	N4
1. Etre rigoureux dans le travail			■	
2. Etre capable de réaliser les opérations de nettoyage, désinfection et rangement du matériel et des locaux				■

Compétences relationnelles (être capable de)	N1	N2	N3	N4
1. Etre à l'écoute de la clientèle				■
2. Prendre des initiatives			■	
3. Avoir la maîtrise de soi		■		

Compétences d'adaptation (être capable de)	N1	N2	N3	N4
1. Travailler en équipe		■		
2. Avoir un esprit de créativité			■	
3. Supporter la station debout, les odeurs, la chaleur				■
4. Résister au stress		■		
5. Etre disponible				■
6. Travailler sous pression			■	

e. Référentiel de compétences du plongeur

Connaissances (être capable de)	N1	N2	N3	N4
1. Connaître l'établissement et partager ses valeurs			■	
2. Connaître et respecter les normes d'hygiène et de sécurité alimentaire				■
3. Nettoyer et ranger les équipements, les locaux et choisir les produits d'entretien			■	

Méthodes (être capable de)	N1	N2	N3	N4
1. Faire la plonge de la batterie et de la vaisselle			■	
2. Posséder des notions de cuisine		■		

Compétences organisationnelles (être capable de)	N1	N2	N3	N4
1. Résister à la fatigue physique et nerveuse			■	
2. Posséder des notions de plomberie et d'électricité		■		

Compétences relationnelles (être capable de)	N1	N2	N3	N4
1. Etre disposé à l'écoute			■	
2. Savoir prendre des initiatives			■	

Compétences d'adaptation (être capable de)	N1	N2	N3	N4
1. Travailler en équipe		■		
2. Avoir un esprit de créativité			■	
3. Supporter la station debout, les odeurs, la chaleur				■
4. Résister au stress		■		
5. Etre disponible				■
6. Travailler sous pression			■	

f. Méthodes et savoirs-être liés aux compétences de serveur, cuisinier, pâtissier, plongeur

Méthodes	N1	N2	N3	N4
Planifier son travail				
- Organiser et gérer son travail		■		
- S'adapter aux horaires de travail				■
Respecter les consignes de son supérieur hiérarchique				
- Prendre des initiatives allant dans le sens du respect de la hiérarchie		■		
- Respecter les plannings élaborés				■
- Travailler en équipe				■
Avoir le sens de la mesure et de la gestion			■	
- Etre en mesure de ranger son poste de travail, le matériel et les locaux				■
Signaler les besoins de réapprovisionnement				■
Etre capable d'analyser ses propres pratiques de travail, de les remettre en cause et les faire évoluer			■	
Savoir				
- Travailler en équipe			■	
- Travailler sous pression			■	
- Faire preuve de disponibilité		■		

g. Référentiel de compétences des coordinatrices de cafétéria et de buvettes et de la vendeuse caissière

Connaissances (être capable de)	N1	N2	N3	N4
1. Connaître l'établissement et partager ses valeurs			■	
2. Connaître et respecter les normes d'hygiène et de sécurité alimentaire				■
3. Avoir des notions de gestion		■		
4. Maîtriser le français			■	

Méthodes (être capable de)	N1	N2	N3	N4
1. Veiller activités des buvettes/cafétéria			■	
2. Tenir la caisse			■	

Compétences organisationnelles (être capable de)	N1	N2	N3	N4
1. Etre rigoureux dans le travail			■	
2. Etre capable de réaliser les opérations de nettoyage, désinfection et rangement du matériel et des locaux				■

Compétences relationnelles (être capable de)	N1	N2	N3	N4
1. Etre à l'écoute des clients				■
2. Avoir la maîtrise de soi			■	

Compétences d'adaptation (être capable de)	N1	N2	N3	N4
1. Résister à la fatigue				
2. Travailler en équipe		■		

e. Fiche de poste du plongeur

Identification du poste	
Intitulé du poste	Plongeur
Chef hiérarchique	Econome principal
Etabli le	1 ^{er} octobre 2010
Identité de l'agent	
Nom, prénom	
Statut, catégorie, grade	
Missions et activités	
Mission principale	Assurer le nettoyage et la désinfection du matériel utilisé
Missions et activités	<p><i>Assurer l'entretien et le rangement, du matériel et des ustensiles de cuisine, des équipements et des locaux</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Nettoyer et essuyer les plats, assiettes, marmites... - Vider et nettoyer les poubelles - Vérifier les stocks de produits d'entretien - Peut être appelé à donner de l'aide à la cuisine - Nettoyer le plan de travail
Pré-requis	Diplôme/ expérience professionnelle : aucun
Compétences requises	<p>Savoirs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Connaître l'usage des produits d'entretien - Connaître et appliquer les normes d'hygiène et de sécurité - Maîtriser le français <p>Savoir-faire :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Posséder des notions de cuisine - Résister à la fatigue physique et nerveuse <p>Savoir-être :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Supporter la station debout, les odeurs, la chaleur et au froid

Date et signature de l'agent	Date et signature du supérieur hiérarchique	Date et signature du DRH	Date et signature de la directrice
-------------------------------------	--	---------------------------------	---

f. Fiche de poste du serveur

Identification du poste			
Intitulé du poste	Serveur		
Chef hiérarchique	Econome principal		
Etabli le	1 ^{er} octobre 2010		
Identité de l'agent			
Nom, prénom			
Statut, catégorie, grade			
Missions et activités			
Mission principale	Assurer le service des repas à la clientèle des restaurants		
Missions et activités	<p><i>Assurer la mise en place (en salle ou à l'extérieur) et l'entretien des salles</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Dresser la table : chaises, nappes, assiettes, couverts... - Nettoyer les tables - Nettoyer et entretenir les restaurants <p><i>Assurer le service des repas et la desserte des tables en salle</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place le petit déjeuner, le déjeuner et le diner - Peut être appelé à donner de l'aide à la cuisine <p><i>Assurer le nettoyage de la vaisselle de service</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Laver et essuyer et ranger les verres, assiettes, couverts, nappes 		
Pré-requis	Diplôme : B.E.F.M. Expérience professionnelle : 2 ans		
Compétences requises	<p>Savoirs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Maîtriser le français - Savoir servir - Connaître l'usage des produits d'entretien <p>Savoir-faire :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Savoir mettre en place, accueillir, prendre des commandes et servir les clients - Etre rapide dans le travail <p>Savoir-être :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Savoir être à l'écoute des clients - Savoir être disponible - Résister à la station debout 		
Date et signature de l'agent	Date et signature du supérieur hiérarchique	Date et signature du DRH	Date et signature de la directrice

g. **Fiche de poste de la coordinatrice de cafétéria**

Identification du poste			
Intitulé du poste	Coordinatrice de cafétéria		
Chef hiérarchique	Econome principal		
Etabli le	1 ^{er} octobre 2010		
Identité de l'agent			
Nom, prénom			
Statut, catégorie, grade			
Missions et activités			
Mission principale	Vendre et superviser les activités de la cafétéria		
Missions et activités	<p><i>Gérer les activités de la cafétéria</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Assurer la vente des tickets - Préparer les sandwiches - Assurer la vente des produits de la cafétéria - Tenir la caisse - Nettoyer le poste des lieux <p><i>Assurer la gestion de la cafétéria</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Etablir les prévisions mensuelles - Etablir les bons d'entrée et de sortie de stock - Faire l'inventaire du stock - Transmettre les données à la comptabilité 		
Pré-requis	Diplôme : D.F.E.M. Expérience professionnelle : aucune		
Compétences requises	<p>Savoirs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Etre apte à tenir la caisse <p>Savoir-faire :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planifier les activités de la cafétéria - Veiller à l'hygiène et la sécurité alimentaire <p>Savoir-être :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Etre à l'écoute des clients 		
Date et signature de l'agent	Date et signature du supérieur hiérarchique	Date et signature du DRH	Date et signature de la directrice

h. Fiche de poste de la coordinatrice de buvettes

Identification du poste	
Intitulé du poste	Coordinatrice de buvettes
Chef hiérarchique	Econome principal
Etabli le	1 ^{er} octobre 2010
Identité de l'agent	
Nom, prénom	
Statut, catégorie, grade	
Missions et activités	
Mission principale	Vendre et superviser les activités des buvettes
Missions et activités	<p><i>Gérer les activités et la gestion des buvettes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Vendre des produits de la buvette - Tenue quotidienne de la caisse - Nettoyage des lieux <p><i>Assurer la tenue de la comptabilité</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Etablir une fiche hebdomadaire récapitulative des activités - Passer les commandes prévisionnelles auprès du chef de service - Effectuer des versements hebdomadaires à la comptabilité - Distribution des fiches de versement (économe principal, comptabilité, contrôle interne, caissière-vendeuse)
Pré-requis	Diplôme : baccalauréat Expérience professionnelle : 2 ans
Compétences requises	<p>Savoirs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Etre apte à tenir la caisse <p>Savoir-faire :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planifier les activités de la cafétéria - Veiller à l'hygiène et la sécurité alimentaire <p>Savoir-être :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Etre à l'écoute des clients

Date et signature de l'agent	Date et signature du supérieur hiérarchique	Date et signature du DRH	Date et signature de la directrice
------------------------------	---	--------------------------	------------------------------------

i. Fiche de poste de la caissière vendeuse

Identification du poste	
Intitulé du poste	Vendeuse caissière
Chef hiérarchique	Econome principal
Etabli le	1 ^{er} octobre 2010
Identité de l'agent	
Nom, prénom	
Statut, catégorie, grade	
Missions et activités	
Mission principale	Vente des produits de la buvette
Missions et activités	<p><i>Assurer la gestion de la buvette</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Vendre des produits de la buvette - Tenue quotidienne de la caisse - Etablir une fiche hebdomadaire récapitulative des activités - Nettoyage des lieux
Pré-requis	<p>Diplôme : aucun</p> <p>Expérience professionnelle: 2 ans</p>
Compétences requises	<p>Savoirs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Etre apte à tenir la caisse <p>Savoir-faire :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Offrir un service de qualité <p>Savoir-être :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Etre à l'écoute des clients

Date et signature de l'agent	Date et signature du supérieur hiérarchique	Date et signature du DRH	Date et signature de la directrice
-------------------------------------	--	---------------------------------	---

FICHE D'ENTRETIEN D'EVALUATION DE L'AGENT DE SERVICE

(A remplir par le responsable hiérarchique)

IDENTIFICATION

Prénoms : Nom :

Date/lieu de naissance : Situation de famille :

Fonction : Catégorie :

Date d'arrivé dans l'établissement : Embauché le:

ANCIENNETE DANS LA PROFESSION

Dans la fonction :

Dans la catégorie :

Dans le service :

Dans l'établissement :

APTITUDES ET COMPORTEMENTS MANIFESTES DANS LE POSTE

COMPETENCES PROFESSIONNELLES

	Très bien	Bien	Satisfaisant	Moyen
Connaissances techniques				
Expériences pratiques				
Qualité du travail fourni				
Sens de l'initiative				
Respects des consignes				
Conscience professionnelle (respect des horaires, présence au poste)				

Dévouement dans le travail				
----------------------------	--	--	--	--

RELATIONS HUMAINES

	Très bien	Bien	Satisfaisant	Moyen
Capacité à s'adapter				
Equilibre/maîtrise de soi				
Esprit de groupe/ sens de la collaboration				
Tenue/comportement à l'égard de ses collaborateurs				

Barème : Très bien=6, Bien=5, Satisfaisant=4, Moyen=2

SYNTHESE D'APPRECIATION

.....

Note : / 66	Moyenne : /20
--------------------	----------------------

CONCLUSION

POINTS FORTS DE L'EMPLOYE :

.....

POINTS A AMELIORER :

(En partant des reproches habituels)

.....

PROPOSITIONS POUR AMALIORER LES PERFORMANCES :

(Mesures correctives prises d'un commun accord)

.....
.....

IMPRESSIONS DE L'EVALUE :

.....
.....
.....

Signature.....

IMPRESSIONS DU RESPONSABLE HIERARCHIQUE :

.....
.....
.....

Signature.....

IMPRESSIONS DU GESTIONNAIRE DU PERSONNEL :

.....
.....
.....

Signature.....

DECISION DE LA DIRECTRICE :

.....
.....
.....

Visa.....

QUESTIONNAIRE DE SATISFACTION SUR LE RESTAURANT

1°) Comment trouvez-vous le cadre du restaurant (accueil, propre...)?

.....
.....

2°) Quel ticket achetez-vous plus souvent ?

Jaune Rose Blanc Demi-pension

Jaune = 1800F Rose = 1000F Blanc = 750F (réservé au personnel)

3°) Pourquoi ?

.....
.....

5°) Est-ce que les prix sont trop élevés ? Oui Non

Si oui, à combien auriez-vous souhaité payer?

.....
.....

6°) Est-ce que le service est rapide ?

.....
.....

7°) Est-ce que les plats sont bien faits?

.....
.....

8°) Est-ce que vous fréquentez les concurrents (buvettes, fast food...) tout autour du Cours Sainte Marie de Hann ? Oui Non

Si oui, qu'est-ce qui vous pousse à y aller ?

.....
.....

9°) Est-ce qu'ils sont moins chers que le Cours Sainte Marie de Hann ?

.....
.....

10°) Qu'est-ce que vous achetez souvent là-bas ?

.....
.....

TABLE DES MATIERES

DECICACES

REMERCIEMENTS

GLOSSAIRE DES ABREVIATIONS ET TERMES

SOMMAIRE

INTRODUCTION 1

PRESENTATION DE L'ETUDE 3

1. Contexte général de la recherche 3

2. Problématique 4

3. Objectifs de la recherche 4

4. Hypothèses de travail 4

5. Intérêts de la recherche 5

6. Méthodologie de la recherche 6

7. Annonce du plan de travail 6

PARTIE 1 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

Chapitre 1 : Définitions de la GPEC 7

Section 1 : Les acteurs de la GPEC 12

Section 2 : Les outils de la GPEC 13

I/ Outils d'observation 13

II/ Outils de référence 14

III/ Outils de simulation et de projection des ressources humaines 14

IV/ Outils de suivi des évolutions 15

Chapitre 2 : Historique de la GPEC 16

Section 1 : Rappel sur la fonction « personnel » 16

Section 2 : Evolution de la GPEC 17

I/ L'ère rationaliste et les modèles de gestion prévisionnelle des effectifs (années 1960)	17
II/ L'ère des relations humaines et la gestion prévisionnelle des carrières (1970-1975)	17
III/ L'ère de l'entreprise citoyenne et la gestion des emplois (années 1980)	18
IV/ L'ère de l'entreprise flexible et la gestion prévisionnelle des compétences (années (1990)	18
Chapitre 3 : Méthodologie de la GPEC	20
Section 1 : Démarche de la GPEC	20
Section 2 : Application de la GPEC	22
I/ Diagnostic des ressources existantes	22
II/ Projection des ressources humaines et analyse de leurs évolutions probables	22
III/ Analyse des écarts entre les besoins et les ressources	23
IV/ Mise en place d'un plan d'actions	23
PARTIE 2 : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE ET RESULTATS	
Chapitre 1 : Présentation du Cours Sainte Marie De Hann	25
Section 1 : Présentation du Cours Sainte Marie De Hann	25
I/ Historique	25
II/ Missions	26
1. Mission principale	26
2. Missions secondaires	26
III/ Orientations et objectifs généraux	27
1. Orientations	27
2. Objectifs généraux	27
IV/ Organigramme du Cours Sainte Marie De Hann	29
V/ Le personnel du Cours Sainte Marie De Hann	30
VI/ La fonction Gestion du personnel au Cours Sainte Marie De Hann	33
Section 2 : Présentation du service Restauration du Cours Sainte Marie De Hann	34

I/ Organisation	34
II/ Procédures administratives	37
1. Recrutement	37
2. Gestion des carrières	38
3. Formation	38
4. Appréciation du personnel	38
5. Retraite	39
Chapitre 2: Présentation des résultats de l'étude	40
Section 1 : Limites de l'étude	40
Section 2: Analyses des résultats	42
I/ Définition du projet	42
II/ Analyse de l'existant	43
1. Analyse des effectifs	43
a. Niveau de qualification	43
b. Mouvements du personnel	44
c. Besoins en effectifs	44
2. Analyse des emplois	46
3. Analyse des compétences	48
a. Référentiels d'activités	49
b. Référentiels des compétences	49
c. Fiches de poste	50
III/ Projection et évolution des ressources et besoins	51
1. Ressources	51
2. Compétences	52
Chapitre 3 : Recommandations pour la mise en œuvre du projet de GPEC	53
Section 1 : Propositions d'actions correctives	53
I/ Ajustements internes	53
1. La mobilité interne	53
2. La formation	54
II/ Flexibilité quantitative externe	54

Section 2 : Mise en place et suivi des actions correctives	56
1. Elaboration d'une politique de recrutement	56
2. Elaboration d'une politique de formation	57
3. Elaboration d'une politique de communication	60
CONCLUSION	63
BIBLIOGRAPHIE	65
ANNEXES	I
TABLE DES MATIERES	XXVII