

*Univerzita Palackého, Olomouc  
Filozofická fakulta  
Katedra romanistiky  
Odborná francouzština pro hospodářskou praxi*

*Diplomová práce*

*„Gestion des ressources humaines en République  
Tchèque et en France, en particulier dans le secteur  
public“*

*Autor /Auteur : Eva Hrbáčková  
Vedoucí práce / Tuteur : Michel Viland*

*2010, Olomouc*

**Univerzita Palackého v Olomouci  
Filozofická fakulta**

*Prohlášení:*

*Místopřísežně prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma “Gestion des ressources humaines en République Tchèque et en France, en particulier dans le secteur public“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem s využitím uvedených pramenů a literatury.*

*V Olomouci dne .....*

*Podpis .....*

## **Remerciement**

*Je tiens à remercier Monsieur Michel Viland, mon directeur de mémoire, pour ses conseils, son aide et sa compréhension .*

*Je veux également remercier Madame Iva Běhounková, Head HR Consultant de Komerční banka, pour ses conseils dans le domaine de la Gestion des ressources humaines en France et en République Tchèque nécessaires à l'écriture de mon mémoire.*

## ***TABLE DE MATIÈRES***

<b>Résumé</b>	<b>-6-</b>
<b>Introduction</b>	<b>-7-</b>
<b>1 <i>GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</i></b>	<b>- 9 -</b>
<b>1.1 La définition de la gestion des ressources humaines</b>	<b>- 9 -</b>
<b>1.2 Les modèles de GRH</b>	<b>- 10 -</b>
1.2.1 Le modèle traditionnel	- 10 -
1.2.2 Le modèle des relations humaines	- 10 -
1.2.3 Le modèle de la gestion « moderne » des ressources humaines	- 10 -
1.2.4 Le modèle de la gestion stratégique	- 11 -
<b>1.3 Fonction « RH » à travers les siècles</b>	<b>- 11 -</b>
1.3.1 Émergence de la GRH	- 11 -
1.3.2 Implantation des services de personnel	- 12 -
1.3.3 L'influence des différentes écoles	- 12 -
1.3.4 Ère de professionnalisation de la fonction RH	- 14 -
1.3.5 La maturité de la GRH	- 15 -
1.3.6 Défis du futur	- 18 -
<b>1.4 Les objectifs de la GRH</b>	<b>- 23 -</b>
1.4.1 Attirer	- 23 -
1.4.2 Conserver	- 23 -
1.4.3 Développer	- 23 -
1.4.4 Motiver et satisfaire	- 23 -
1.4.5 Être efficace	- 24 -
<b>1.5 Les caractéristiques de la fonction ressources humaines</b>	<b>- 24 -</b>
<b>1.6 Les missions de la fonction RH</b>	<b>- 28 -</b>
1.6.1 Planification des effectifs	- 29 -
1.6.2 Analyse des emplois	- 32 -
1.6.3 Évaluation des emplois	- 34 -
1.6.4 Rémunération	- 36 -
<b>2 <i>LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LE SECTEUR PUBLIC</i></b>	<b>- 42 -</b>
<b>2.1 Caractéristique du secteur public et de l'administration publique</b>	<b>- 42 -</b>
<b>2.2 Les spécifications des organisations dans le secteur public</b>	<b>- 44 -</b>
<b>2.3 Le facteur humain dans l'administration publique</b>	<b>- 45 -</b>
<b>2.4 Les approches et tendances de la GRH dans le secteur public</b>	<b>- 46 -</b>
2.4.1 Les modèles d'emplois	- 49 -
2.4.2 La centralisation et décentralisation de la GRH	- 52 -
<b>3 <i>LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE TCHÈQUE</i></b>	<b>- 55 -</b>
<b>3.1 Caractéristique générale de l'administration publique tchèque</b>	<b>- 55 -</b>
3.1.1 L'administration publique	- 56 -
3.1.2 Les collectivités territoriales	- 56 -
<b>3.2 Les employés au sein de l'administration publique tchèque</b>	<b>- 58 -</b>

3.2.1	La législation	- 58 -
<b>3.3</b>	<b>Les particularités du processus de recrutement au sein du secteur public tchèque</b>	<b>- 61 -</b>
3.3.1	Les prépositions pour l'établissement d'un contrat de travail dans le secteur public	- 61 -
3.3.2	Le processus de recrutement	- 63 -
3.3.3	L'adaptation d'un nouvel embauché	- 64 -
3.3.4	Rupture du contrat de travail	- 65 -
<b>3.4</b>	<b>L'évaluation des salariés</b>	<b>- 65 -</b>
<b>3.5</b>	<b>La rémunération et la motivation</b>	<b>- 65 -</b>
<b>3.6</b>	<b>La formation et le développement des employés</b>	<b>- 68 -</b>
3.6.1	Le système de formation des fonctionnaires des collectivités territoriales	- 69 -
<b>3.7</b>	<b>Les relations au travail</b>	<b>- 70 -</b>
<b>3.8</b>	<b>L'analyse SWOT de la GRH</b>	<b>- 71 -</b>
<b>4</b>	<b><i>LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE FRANÇAISE</i></b>	<b>- 75 -</b>
<b>4.1</b>	<b>Le système du secteur public en France</b>	<b>- 75 -</b>
4.1.1	Administration de l'Etat	- 76 -
4.1.2	L'administration territoriale	- 79 -
4.1.3	L'administration publique sociale	- 81 -
<b>4.2</b>	<b>Les employés du secteur public français</b>	<b>- 82 -</b>
4.2.1	La fonction publique française	- 84 -
4.2.2	La GRH au niveau central	- 86 -
<b>4.3</b>	<b>Le processus du recrutement au sein du secteur public français</b>	<b>- 86 -</b>
4.3.1	Les prépositions pour la création du contrat de travail du fonctionnaire	- 86 -
4.3.2	Les concours-la particularité de l'administration publique française	- 87 -
<b>4.4</b>	<b>Le système de la rémunération</b>	<b>- 89 -</b>
<b>4.5</b>	<b>La formation et l'avancement</b>	<b>- 91 -</b>
4.5.1	La formation initiale	- 91 -
4.5.2	La formation professionnelle permanente	- 92 -
<b>4.6</b>	<b>L'évaluation des employés</b>	<b>- 94 -</b>
<b>4.7</b>	<b>La culture organisationnelle dans le secteur public</b>	<b>- 95 -</b>
<b>4.8</b>	<b>L'analyse SWOT de la GRH</b>	<b>- 95 -</b>
<b>5</b>	<b><i>LA COMPARAISON DES DOMAINES PRINCIPAUX DE LA GRH DANS LE SECTEUR PUBLIC EN FRANCE ET EN REPUBLIQUE TCHEQUE</i></b>	<b>- 100 -</b>
	<b><i>LE PROCESSUS DU RECRUTEMENT</i></b>	<b>- 101 -</b>
	<b>Conclusion</b>	<b>-104-</b>
	<b>Resumé</b>	<b>-106-</b>
	<b>Anotace</b>	<b>-107-</b>
	<b>Bibliografie</b>	<b>-108-</b>

## *Résumé*

Tout d'abord, nous nous sommes intéressés au sujet de la gestion des ressources humaines dans le cadre de plusieurs définitions que nous avons expliquées. En fait, la gestion des ressources humaines répond à l'objectif de l'entreprise ou de l'organisation de disposer en temps voulu du personnel dont elle a besoin, autrement dit, d'avoir les ressources qu'il faut, où il faut et quand il faut. Nous avons, alors, caractérisé cette fonction importante d'une organisation dans le secteur privé ainsi que dans le secteur public et ensuite nous avons traité les différentes missions, fonctions et divers modèles de la gestion des ressources humaines. Dans le premier chapitre nous avons, également, décrit l'évolution de la fonction de la gestion des ressources humaines au cours des siècles et évoqué les enjeux pour le futur.

Le chapitre suivant se comporte sur le secteur public et la gestion des ressources humaines au sein de ce dernier. Nous avons présenté le secteur public, ses missions et son évolution et aussi l'administration publique et ses caractéristiques. Nous avons également éclairci les spécifications liées aux organisations situées au sein du secteur public et nous avons expliqué le rôle du facteur humain dans l'administration publique. Une partie du chapitre mentionne des tendances et approches de la gestion des ressources humaines dans le secteur public et met en place la caractéristique des deux modèles d'emploi, le modèle de carrière et le modèle de poste, qui apparaissent en France et en République Tchèque.

Ensuite, dans les deux chapitres suivants, nous nous sommes focalisés plus en détail sur chacun de ces pays. Nous avons décrit les systèmes de l'administration publique ainsi que des collectivités territoriales. Puis, la législation et les droits et les obligations des employés au sein du secteur public ont été présentés. Finalement, nous avons abordé les différentes fonctions de la gestion des ressources humaines, telles que la formation, la rémunération, le processus de recrutement etc., dans l'environnement du secteur public en France ainsi qu'en République Tchèque. Pour conclure chacun de ces chapitres, nous avons élaboré une analyse SWOT de l'emploi dans le secteur public dans chacun des pays.

Enfin, nous avons effectué une comparaison de s deux systèmes, français et tchèque afin de préciser les points comuns, les problèmes à affronter par les deux pays, mais aussi les différences qui varient selon les traditions, valeurs et modèles d'emploi. Nous avons également déterminé quelques enjeux pour le futur et des points à améliorer afin de rendre les secteurs publics plus efficaces.

## **Introduction**

La gestion des ressources humaines a beaucoup évolué depuis le temps où cette fonction était appelée l'Administration du personnel. Actuellement, les organisations n'administrent pas seulement les ressources mais nous nous focalisons en particulier sur le bon management du capital humain. La gestion des ressources humaines comporte de multiples aspects, tout aussi importants les uns que les autres pour le développement d'une organisation.

De nos jours, la structure de la conception de la gestion des ressources humaines représente de plus en plus un élément important dans la gestion de l'organisation dans le secteur privé ainsi que dans le secteur public. La gestion des ressources humaines joue un rôle important dans la logique de l'augmentation de la performance et de l'efficacité d'une organisation. Cette conception se développe depuis longtemps dans le secteur privé afin de rendre les organisations plus compétitives sur le marché, néanmoins il faut remarquer que dans aucun cas il n'est possible d'appliquer toutes les démarches et approches automatiquement et sans réflexion et adaptation dans le secteur public. Cependant, aujourd'hui, il est nécessaire et utile de se rapprocher auprès des tendances modernes de la gestion des ressources humaines afin d'augmenter la qualité des services également dans le secteur public.

Le secteur public en République Tchèque et en France doit faire face aux nombreux problèmes qui proviennent souvent de la structure immobile, des traditions et de la complexité des structures organisationnelles. La modernisation des systèmes contemporains de la gestion des ressources humaines est nécessaire pour les deux pays. En France, Le Livre blanc sur l'avenir de la fonction publique a été remis le 17 avril 2008 par Jean-Ludovic Silicani au ministre du budget, des comptes publics et de la fonction publique ainsi qu'au secrétaire d'État chargé de la fonction publique. Ce document vise à moderniser la fonction publique en France. L'objectif principal est d'atteindre, d'ici 2012, un système de haute qualité de la gestion des ressources humaines. Le président de la République, Nicolas Sarkozy, proclame cet aspect comme une des priorités du gouvernement.

Le grand problème de l'administration publique tchèque est représenté par l'absence de la législation réglementant les contrats de travail des employés du secteur public.

L'établissement d'un tel outil est la démarche nécessaire à suivre afin de mettre en place une conception efficace de la gestion des ressources humaines dans le secteur public.

L'objectif de ce travail est de caractériser l'importance de la gestion des ressources humaines dans toutes les organisations et puis de se focaliser sur le rôle de la gestion des ressources humaines au sein des organisations du secteur public qui, caractérisent mieux le mode de la gestion des ressources humaines des pays donnés.

Dans un premier temps, nous nous intéresserons aux définitions et aux missions de la gestion des ressources humaines qui éclaircissent l'importance de cette dernière au sein d'une organisation ainsi que les impacts et apports possibles d'un bon management du capital humain pour une société.

Dans un deuxième temps, nous nous focaliserons sur l'identification et la présentation du secteur public et ses particularités afin de mieux comprendre l'enjeu de la gestion des ressources humaines dans cet environnement et ces conditions.

Ensuite, dans les deux chapitres suivants, nous aborderons plus en détail la situation de la gestion des ressources humaines au sein des institutions du secteur public en France et en République Tchèque en précisant également les aspects juridiques, géographiques et historiques.

Finalement, le dernier chapitre fera une comparaison des deux différents systèmes et permettra de faire un point sur la situation et les enjeux pour l'avenir de la gestion des ressources humaines plus particulièrement dans le secteur public.

# **1 Gestion des ressources humaines**

Ce premier chapitre a pour but de présenter la gestion des ressources humaines par ses définitions et modèles, d'illustrer ses missions, de discuter de son évolution, ses objectifs et de ses activités afin de mieux comprendre l'importance du département des ressources humaines et pour pouvoir par la suite mieux distinguer les différentes approches des pays.

## **1.1 La définition de la gestion des ressources humaines**

Les ressources humaines sont considérées comme un élément de base de la réussite des organisations. On se sert de cette expression pour parler de la gestion des hommes et des systèmes sociaux dans l'organisation. Il y a quelque temps, le mot „personnel“ était plus neutre, il désignait l'ensemble des individus en situation de travail. La démarche de ressources a des aspects valorisants, puisque l'homme est estimé comme une richesse ou un potentiel. Les ressources sont des moyens de se rétablir, on les exploite pour en tirer le maximum, tout en faisant attention à ne pas trop les épuiser.

Le capital humain est un pilier important surtout dans la compétitivité des entreprises dans le secteur privé. Il est aussi une richesse à préserver pour les actionnaires. Selon certaines études, les organisations qui exercent des pratiques exemplaires en matière de ressources humaines gagnent le meilleur rendement pour les actionnaires. Il est, donc, nécessaire de gérer de la manière la plus pertinente et la plus efficace le capital humain d'entreprise. Il joue pourtant un rôle très important également dans le secteur public.

Actuellement, il existe de multiples définitions du mot et du champ d'exécution de la gestion des ressources humaines. Nous pouvons trouver des nombreuses interprétations. La définition simple de la gestion des ressources humaines (GRH) peut se résumer à *faire en sorte que l'entreprise ou l'organisation dispose en temps voulu des personnels dont elle a besoin, autrement dit, c'est avoir les ressources qu'il faut, où il faut et quand il faut*<sup>1</sup>.

L'approche de Cadin, Guérin et Pigeyre (2002) définit la GRH comme une discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations.

---

<sup>1</sup> L. Lethielleux, L'essentiel de la Gestion des ressources humaines, Gualino éditeur, 2007, p.15

Une autre définition est la suivante : « *La GRH consiste en des mesures (politiques, procédures, etc...) et des activités (recrutement, etc..) impliquant des ressources humaines et visant à une efficacité et une performance optimales de la part des individus et de l'organisation. Elle a une approche individuelle et considère les personnes comme une ressource plutôt que comme un coût. Elle fait du partage de la fonction Ressources humaines une priorité nécessaire pour la coordination des ressources*<sup>2</sup>. »

Quant aux caractéristiques de la GRH, c'est une fonction de l'entreprise transversale (horizontale) et elle est de nature contingente, c'est à dire que sa pratique se transforme dans le temps et varie selon les facteurs d'environnement externe (juridique, politique, économique, social et technologique) et celui interne (stratégie, structure organisationnelle, valeurs culturelles de l'entreprise, etc...) dans lesquels elle évolue.

Finalement, la GRH est composée d'une partie liée à des connaissances théoriques et d'une partie indissociable du domaine de l'action. La gestion théorique des ressources humaines peut être effectuée à la base des différents modèles.

## **1.2 Les modèles de GRH**

### **1.2.1 Le modèle traditionnel**

Ce modèle se rattache à celui taylorien de l'organisation. Il est basé sur l'efficacité et la prédictibilité. Les ressources humaines sont perçues comme un coût à minimiser. La fonction ressources humaines est en charge de veiller à l'application de la division verticale et horizontale du travail et au contrôle des activités des hommes.

### **1.2.2 Le modèle des relations humaines**

A la recherche d'efficacité, la notion d'équité est ajoutée. La fonction des ressources humaines ne se limite pas à une mission de minimalisation des coûts mais elle doit aussi s'assurer du degré de satisfaction du salarié dont la coopération est indispensable au développement de l'organisation.

### **1.2.3 Le modèle de la gestion « moderne » des ressources humaines**

Le personnel est considéré comme une ressource pour l'organisation, voire même la plus importante. Le système de participation est mis en place, le manager de proximité n'est

---

<sup>2</sup> Sekiou, Blondin, Fabi, Gestion des ressources humaines, De Boeck Université, p.10

pas présent uniquement pour le contrôle mais également pour motiver son équipe. Le but n'est plus d'améliorer la satisfaction mais la prise de décision et l'efficacité globale de l'organisation en utilisant les ressources humaines.

#### **1.2.4 Le modèle de la gestion stratégique**

L'individu est à la recherche surtout de sa propre satisfaction. Il servira à l'organisation seulement si cela lui permettra d'atteindre ses propres objectifs. La fonction ressources humaines est alors définie comme la prise en compte des stratégies individuelles, des ressources et des coûts que représente pour chacun d'eux la coopération aux buts de l'organisation.

### **1.3 Fonction « RH » à travers les siècles**

La gestion moderne des ressources humaines représente la dernière étape d'une longue évolution dans le domaine de la gestion du personnel, leur recrutement, rémunération, formation et des autres processus à l'intérieur ainsi qu'à l'extérieur d'une organisation. Toutes ces activités sont liées l'une à l'autre. Depuis des années, elles font l'objet de multiples approches et théories dans le but d'assurer l'efficacité, la fidélité et le travail de haute qualité dans toutes les organisations dans le secteur privé ainsi que dans celui public de tous les pays.

#### **1.3.1 Émergence de la GRH**

Avant l'ère du machinisme, seul le travail manuel artisanal permettait de satisfaire les besoins en objets produits. Vers 1550, les premières manufactures sont apparues pour répondre à une augmentation des besoins. Très vite, les problèmes liés à la gestion du personnel se sont manifestés : l'organisation du travail, la formation et le contrôle de la production. Le phénomène industriel a émergé d'abord en Angleterre, ensuite en Europe de l'Ouest et encore plus tard en Amérique du Nord. Il a permis de produire en plus grande quantité et à des prix moins élevés. Il a changé également la nature du travail.

Durant la deuxième moitié du 19<sup>ème</sup> siècle, les employeurs connaissent de véritables problèmes sociaux engendrés par cette industrialisation et suivent les démarches pour régler les problèmes personnels des salariés. C'est à ce moment là que nous pouvons voir apparaître le poste de « secrétaire au bien être » dans les usines. Les secrétaires sociaux se sont occupés du bien – être des salariés dans le but de décourager la formation des syndicats. Nous pouvons

les considérer comme les premiers services spécialisés en GRH et leur rôle a consisté surtout à gérer et à contrôler l'ensemble des employés.

### **1.3.2 Implantation des services de personnel**

Vers 1880 aux États Unis, Frederic W. Taylor, a conduit des expériences dans le but d'augmenter la productivité. Par ses études de temps et de mouvements, il a réussi à démontrer qu'il est possible d'accroître l'efficacité du travail des salariés. Son idée a permis d'aboutir à la parcellisation des tâches ainsi qu'à la spécialisation du travail. Cela a entraîné un fort besoin d'amélioration de la formation des employés. Quelques années plus tard, Henri Fayol, a complété l'apport de Taylor avec ses 14 principes d'efficacité, dont l'unité de commandement. Les moyens de l'organisation scientifique du travail sont devenus beaucoup plus performants et ont permis de pouvoir exploiter au maximum la force de travail. Suite au développement du taylorisme et aux débuts de la syndicalisation, les secrétariats sociaux se sont mis en service de personnel. Nous pouvons considérer l'année 1912 comme la date probable de la naissance de « services de personnel » dans le sens moderne du terme.

Entre les années 1920 – 1950, l'organisation du travail triomphe. Nous cherchons à atteindre la plus grande efficacité possible. Le marketing se développe également, et le client de plus en plus exigeant joue le rôle le plus important. Néanmoins, en 1930, le psychologue américain, Elton Mayo, vise à définir l'influence des conditions de travail sur la productivité. Son travail se focalise surtout sur la motivation au travail et donne la naissance au courant des relations humaines.

Au cours des années 1930, les activités de la GRH se sont réorientées d'une certaine façon suite à la crise économique. L'État, non-interventionniste, tel qu'il était au 19ème siècle, a commencé à intervenir directement dans la satisfaction des besoins sociaux des travailleurs. Nous pouvons constater, que cette réorientation est donc une réaction à la législation sociale de l'État.

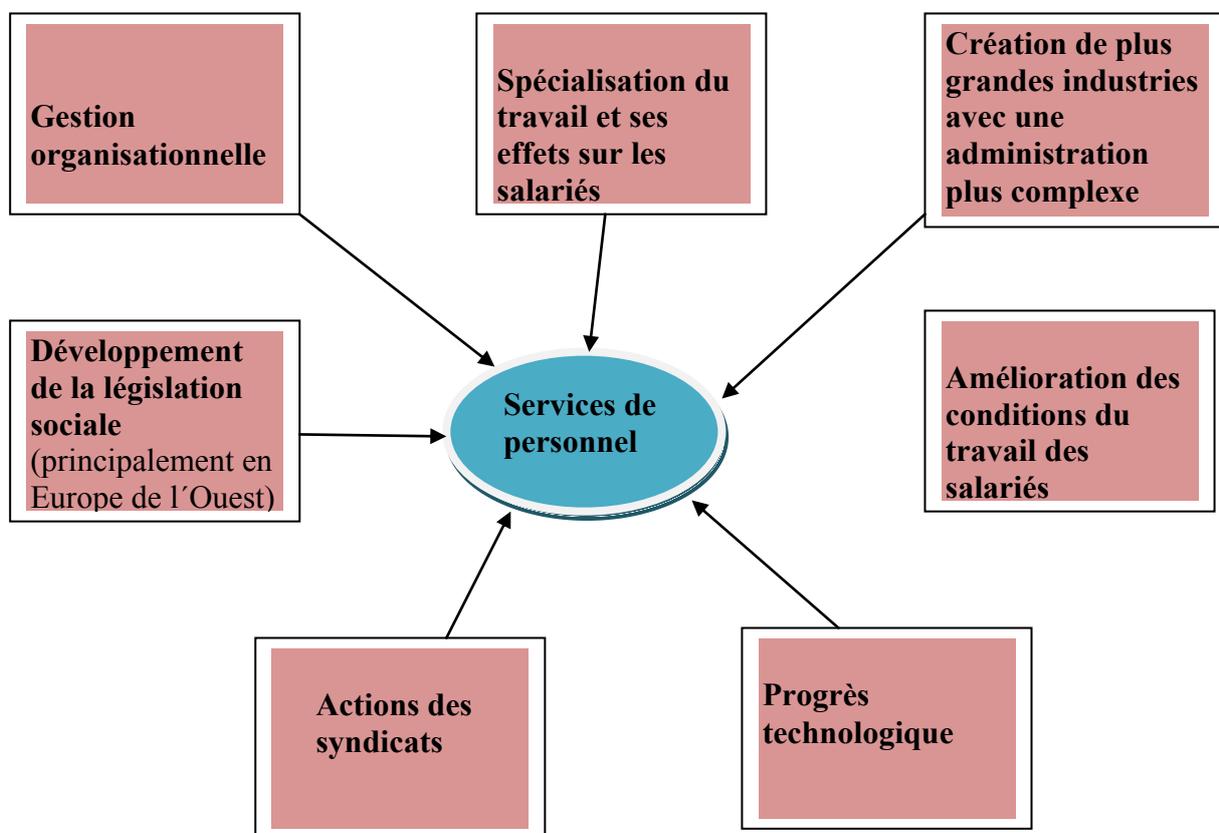
### **1.3.3 L'influence des différentes écoles**

Les décennies 1940 et 1950 peuvent être caractérisées par le développement du phénomène de la syndicalisation massive des salariés. Les spécialistes des relations collectives de travail occupaient une place essentielle à l'intérieur des Services de personnel et étaient ceux qui bénéficiaient des relations privilégiées avec des représentants syndicaux.

Cette nouvelle situation est souvent décrite comme celle de « relations industrielles » (RI). Ces dernières sont définies comme « l'ensemble des phénomènes qui découlaient de la syndicalisation ».

Après 1945, malgré ce développement des « RI » nous pouvons constater plutôt une évolution qu'une révolution des Services de personnel. Il existe plusieurs facteurs qui ont contribué à cette évolution :

**Figure 1.1. : Facteurs de l'évolution des Services de personnel**

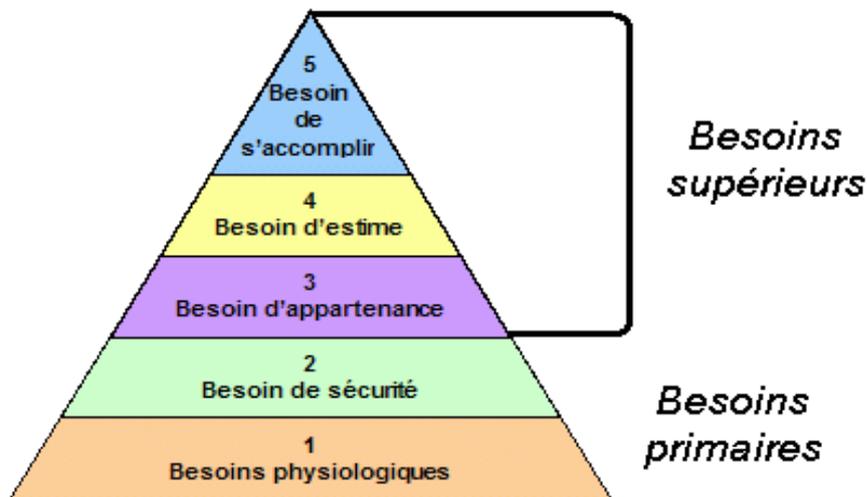


Néanmoins, il faut constater qu'à cette époque, à cause des contraintes légales et syndicales, le rôle de la fonction personnel était principalement juridique.

Au début des années 1950, l'école des « relationnistes » est apparue. Les Services de RH se développent et prêtent plus d'attention à la motivation des salariés, aux besoins et la satisfaction de l'individu au travail, à la santé etc... Nous pouvons mentionner certains des nombreux chercheurs dans ce domaine de cette époque comme Abraham Maslow, Frederic

Herzberg ou encore le théoricien du management Peter Drucker dont plusieurs concepts persistent encore aujourd'hui, dont par exemple la direction par objectifs (DPO)<sup>3</sup>.

**Figure 1.2. : Pyramide des besoins de Maslow** <sup>4</sup>



#### **1.3.4 Ère de professionnalisation de la fonction RH**

Dans les années 1970, suite à l'accroissement de la législation gouvernementale à partir des données sur le personnel fournies par les organisations, à l'expérimentation de nouvelles techniques de GRH et au développement des sciences du comportement, la fonction RH a vécu une forte expansion. Ce sont des aspects de satisfaction et de motivation qui préoccupent essentiellement les Services de personnel qui prend davantage un rôle psychologique. Par conséquent, les spécialistes de „RI“ perdent un peu de leur influence au profit des spécialistes en RH.

Cette période est également souvent caractérisée comme une ère de professionnalisation. Les gestionnaires de RH tenaient à obtenir la meilleure formation possible permettant d'assumer des responsabilités qui ont évolué et se sont alourdies avec le

<sup>3</sup> DPO - La Direction par objectifs consiste pour la direction d'une entreprise ou de toute autre institution à fixer aux diverses unités de l'organisme, ou à négocier avec elles, des objectifs quantitatifs ou qualitatifs à atteindre à une échéance donnée (par exemple annuellement).

La mesure de ces performances suppose l'utilisation d'un système comptable et statistique adéquat permettant de sortir en synthèse un système d'information de gestion. Par ailleurs la comparaison avec les entreprises comparables les plus performantes (benchmarking) est utile dans la fixation des objectifs.

([http://fr.wikipedia.org/wiki/Direction\\_par\\_objectifs](http://fr.wikipedia.org/wiki/Direction_par_objectifs))

<sup>4</sup> <http://compubmarket.files.wordpress.com/2009/06/maslow-pyramide-primaires-superieurs.png>

temps. Au cours de cette décennie, nous avons pu assister à plusieurs changements – à la DPO s’ajoutent l’aménagement des temps du travail, l’intervention des gouvernements, les systèmes de la restructuration du travail, l’approche systémique, le développement des sciences de la gestion, l’influence de l’environnement...etc.

C’est justement à partir des années 1970 où une organisation est considérée à la fois comme un élément structurel et relationnel. Nous pouvons également observer l’apparition de nouvelles formes d’organisation. De plus, cette dernière se retrouve face à l’évolution énorme des marchés internationaux. Par conséquent, l’importance des RH se rétablit à nouveau. Ce concept de culture s’est développé dans les années 1980. La culture a permis de faire passer l’humain avant la structure. Nous revenons encore un peu à la gestion du personnel (GP) orienté sur les facteurs techniques mais nous nous référons déjà beaucoup plus à la GRH qui représente les dimensions psycho-sociologiques de l’organisation.

### **1.3.5 La maturité de la GRH**

La maturité des services de RH peut être caractérisée par l’égalité aux autres fonctions ( finances, production, marketing...) dans les structures organisationnelles. Cette nouvelle approche est basée sur la participation qui correspond mieux aux préoccupations de la direction générale. Les rôles de GRH ont également changé. Nous parlons davantage de planification stratégique, qualité de la vie au travail, partenariat, flexibilité, culture de l’entreprise...etc.

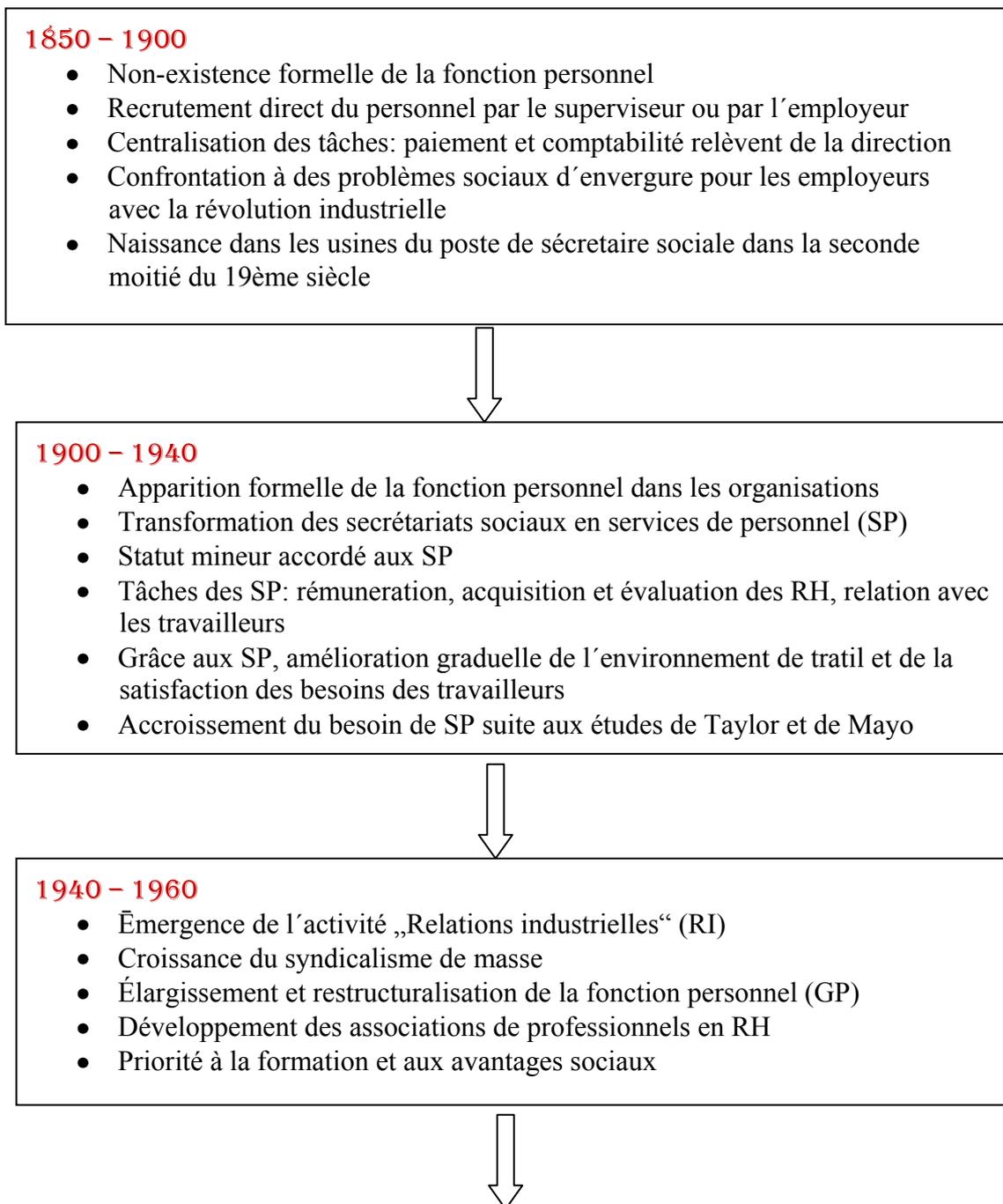
Le rôle stratégique de la GRH apporte un avantage durant les deux dernières décennies mais il faut mentionner également que les responsables de GRH ont été souvent obligés à exécuter les décisions sur lesquelles ils n’avaient quasiment aucune influence ( de nombreuses stratégies de restructuration des coûts dans les organisations ...etc.). Il existe aussi de nouvelles pratiques et politiques des organisations qui influent sur la GRH (logique d’égalité, systèmes flexibles de rémunérations, nouveaux modes de développement des compétences...).

De nos jours, c’est souvent l’utilisation de la technologie appliquée à la GRH qui représente un des moyens stratégiques dans la lutte concurrentielle. Actuellement, nous voyons apparaître de plus en plus le phénomène de l’impartition.

Le salarié a également beaucoup changé et les organisations doivent en tenir compte. Ses capacités, compétences et sa qualification sont de plus en plus développées, il s’oriente très bien sur le marché du travail grâce aux informations de mieux en mieux accessibles. Il est sur

de lui-même et il a changé ses valeurs. Contrairement aux époques précédentes, aujourd’hui, le potentiel humain est de plus en plus considéré comme un atout essentiel pour chaque organisation. La ressource rare de notre époque, c’est justement le capital humain, et une organisation n’a pas d’avenir si elle ne mobilise pas cette force. C’est ici qu’interviennent les approches de gestion de la présente décennie ainsi que les démarches incessantes pour améliorer la performance des salariés.

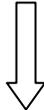
**Figure 1.3.: Fonction „RH“ à travers les siècles**<sup>5</sup>



<sup>5</sup> Gestion des ressources humaines, Sekiou, Blondin, Fabi. 2ème édition, Management, p.7

### 1960 – 1980

- Maturation de la fonction RH et des RI
- Diminution du pouvoir de l'activité RI
- Accroissement de la législation du travail
- Développement de l'informatique et du traitement du salaire
- Amélioration des compétences des gestionnaires en RH
- Influence des sciences du comportement dans l'amélioration des relations humaines
- Influence de l'approche systémique



### 1980 – 1990

- Même statut accordé à la fonction RH qu'aux autres fonctions de l'organisation
- Gestion de nouveaux problèmes au travail: retraite anticipée, gestion de la carrière, motivation, emploi, productivité, changements technologiques, recyclage, santé et sécurité... etc.
- Nombreux services spécialisés dans les grandes organisations



### 1990 - AUJOURD'HUI

- Période de questionnement et de transformation des rôles de la GRH
- Out-sourcing afin d'alléger les responsabilités du SRH sans toutefois prétendre remplacer tout le Service (l'impartition utilisée surtout pour l'acquisition des ressources humaines et la gestion de salaire)
- Utilisation des technologies appliquées à la GRH
- L'apparition d'un salarié fortement qualifié, confiant et exigeant

Il faut absolument rappeler que cette évolution n'avait pas la même démarche dans tous les pays européens et il existe de nombreuses particularités et spécificités de cette évolution liées au système politiques des pays.

Par exemple, le régime communiste en Tchécoslovaquie (1948-1989) ne permettait pas d'introduire dans la gestion du personnel les éléments du management moderne typiques pour le système capitaliste. Il n'était pas nécessaire de traiter les questions de la gestion du personnel d'entreprises ou de bureaux plus en détail. Les conditions et les attitudes vis-à-vis d'un emploi étaient complètement différentes de celles occidentales. La fonction des Services de personnel était bien limitée au domaine du salaire et du contrôle de l'efficacité des salariés

par rapport au plan prévu. Les réquisitions au candidat ne ressemblaient pas du tout à celles d'aujourd'hui et les qualités „politiques“ ont été très souvent plus valorisantes que les compétences professionnelles.

Par contre, en France, les années 1945 – 1973 représentent la période d'une croissance économique très forte, nous parlons des „Trente Glorieuses“. Dans le domaine des ressources humaines, cette période se caractérise par 3 éléments principaux:

- la centralisation
- la taylorisation et
- la professionnalisation des personnes responsables de la gestion des RH

La centralisation a permis d'unifier la gestion du personnel de toute l'organisation ( par exemple, la mise en place du contrôle pour que deux employés qui exercent le même travail dans les ateliers différents soient rémunérés de la même façon), de soutenir la coordination d'un dialogue social et de respecter les règles sociales.<sup>6</sup>

Le taylorisme divise la GRH en plusieurs parties (le recrutement, la formation, la rémunération...etc.). Les désavantages de cette méthode sont la progression des effets finaux et la croissance de la bureaucratie.<sup>7</sup> Nous pouvons également observer la création des premières associations professionnelles, par exemple en 1945, l'Association nationale des directeurs et cadres de la fonction personnel a été créée.

Les crises pétrolières en 1973 et 1979 ont mis fin à la période de la croissance forte en France. Dans les années 1980, suite à l'entrée de la concurrence japonaise sur le marché européen, les organisations françaises ne sont plus tout à fait compétitives dans ce nouvel environnement qui est caractérisé par la diversification de la production et l'augmentation de la qualité. Par conséquent, elles devaient adapter ses structures à ce changement.

### **1.3.6 Défis du futur**

De nos jours, en France ainsi qu'en République Tchèque nous pouvons observer les changements dans les environnements socio-culturel, technologique, politico-économique, juridique et éthique mais également l'impact de ces changements sur les organisations dans le secteur privé et public. Par exemple, au point de vue politique, nous constatons une plus grande insistance sur les droits de la personne au travail, le transfert des fonds de retraite, lois

---

<sup>6</sup> La gestion des ressources humaines. D. Duchamp, L. Guery. 1ère édition, 2006, Nancy. p.160

<sup>7</sup> Řízení a rozvoj lidí ve firmách. M. Tureckiová. 1ère édition, 2004, Grada Publishing. p.168

sur l'emploi à temps partiel...etc. Par conséquent, de nombreux défis attendent les directions de GRH et les directions générales des organisations concernant des propos suivants:

1) *La position stratégique des RH*

Les responsables de RH doivent persuader la direction générale que ce qui compte plus que la production et la finance, ce sont les RH et que nous devons faire en sorte de mettre au point et d'utiliser dans l'organisation des systèmes et des méthodes correspondant à cette philosophie.

2) *Le développement d'une mentalité et d'un comportement nouveaux*

Le nouveau type d'organisation nécessiterait la mise en place d'un processus de décentralisation dans l'organisation mais avec des systèmes de coordination perfectionnés.

3) *L'accélération de la mise au point de pratiques efficaces de GRH*

Toutes les personnes concernées doivent être consultées et fortement impliquées, car des objectifs communs doivent être réalisés.

4) *Le défi de la mondialisation*

La mondialisation amène les entreprises à s'implanter dans de nouveaux pays pour accroître les parts de marché. La fonction des RH doit faire face et s'adapter en recherchant la mise en place de politique RH qui permettent d'harmoniser des cultures nationales et les cultures d'entreprises diverses, et une nouvelle compétitivité en s'appuyant sur les richesses de cette diversité.

Aujourd'hui, les recherches portent notamment sur le rôle occupé par les directeurs des ressources humaines (DRH) en Europe. Leur mission cruciale est de coordonner la politique RH au sein des différents sites du groupe. Pour cela, ils sont chargés de créer ou de renforcer l'homogénéité de la culture du groupe, de rechercher des synergies en matière de compétences et de maîtriser la diversité des législations nationales. Ils font partie de la catégorie des cadres à un potentiel élevé et ils cherchent à répondre à la demande de cadres polyvalents. Nous pouvons voir ce fait à travers de nombreuses sociétés françaises et leurs filiales en République Tchèque.

5) *La décentralisation de la fonction RH*

Une des parties des missions dévolues au service des RH est transférer aux dirigeants de service et à l'encadrement opérationnel. Il faut constater, que la GRH n'est plus exclusivement la compétence des directeurs des RH. Nous parlons de la fonction partagée. Une tendance a été mise en place. Nous pouvons observer dans les grandes entreprises une certaine séparation au sein de la fonction RH en 2 parties:

- A. Les fonctions et métiers opérationnels – des responsables RH des filiales régionales ou des filiales implantées à l'étranger sont mis en place pour faire le relais avec les services du personnel de chaque site sur une région et aider à la mise en oeuvre de la politique globale RH.
- B. Une fonction prospective est chargée de réfléchir, à moyen ou long terme, sur les compétences et sur la gestion des carrières en relation étroite avec la stratégie globale de l'entreprise. Cette fonction prospective a pris toute son importance avec l'arrivée du „ papy boom“ en France ainsi qu'en République Tchèque.

6) *L'accroissement des conditions de travail et des rémunérations*

Ce défi consiste à valoriser le plus possible l'individu au travail, d'être prêt à modifier l'agencement du travail selon les besoins individuels et d'introduire des systèmes de rémunération qui récompensent la contribution de chacun.

7) *La recherche constante de l'équité*

Il ne s'agit pas seulement de l'équité collective des différents groupes d'intérêts de l'organisation mais également de l'équité individuelle des personnes qui forment ces groupes. Les responsables de la GRH doivent être équitables pour chaque catégorie de salariés.

8) *La gestion d'une main-d'oeuvre diversifiée et la gestion des seniors*

Les organisations des pays industrialisés, tel que la France, s'adaptent plus ou moins facilement à leur population vieillissante et à leur multiethnicité. À cet égard, des plans d'action efficaces peuvent être mis en place.

Les organisations dans le secteur privé ainsi que public ont bien pris conscience du phénomène des départs massifs à la retraite d'une partie du personnel, les enfants de baby boom après guerre. Ce phénomène apparaît dans tous les pays européens, y compris la France et la République Tchèque. La pyramide des âges des organisations s'effondre car beaucoup n'avaient pas anticipé ce problème, surtout en assurant le renouvellement des forces vives.

La difficulté tient surtout au risque de perte de savoir et de savoir – faire. Certaines organisations commencent à mettre en oeuvre des systèmes de départs progressifs avec parrainage auprès des générations montantes. L'enjeu est le transfert des compétences et des réseaux informels. Ensuite, les législations française et tchèque tentent à allonger la durée d'activité. Avec l'allongement de la durée des études, les salariés ne pourront prétendre à une retraite à taux plein qu'à partir de 65 ans en

moyenne. Il faut pourtant s'interroger, pour les générations futures, sur l'offre de travail à disposition sur le marché.

9) *L'externalisation*

L'externalisation dans le domaine des ressources humaines (aussi appelée Impartition RH) devient un moyen de plus en plus efficace de rehausser les performances de l'organisation. *Elle consiste à confier tout ou une partie d'une fonction de l'entreprise à une société spécialisée dans un soucis de réduction des coûts et des charges.*<sup>8</sup> Il est plus rentable pour l'organisation de confier certaines de ces missions de RH à une firme de professionnels spécialisés et indépendants.

L'impartition des ressources humaines permet de consacrer davantage de temps au suivi des opérations qui dépendent directement de l'organisation et qui génèrent des revenus supplémentaires. De plus, déléguer certains éléments de la gestion du personnel à un sous-traitant permet d'obtenir des résultats à un meilleur coût.

**Figure 1.4.: Hauts et bas de l'impartition**<sup>9</sup>

Hauts et bas	Explications
<b>Définition</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un mode de gestion par sous – traitance qui permet de déléguer à un fournisseur externe le développement ou l'implantation d'un système d'information.</li> </ul>
<b>Caractéristiques</b>	<p>C'est :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• une solution (parmi d'autres) qui peut être adoptée par une entreprise qui veut se départir d'une fonction informatique coûteuse et sans impact sur ses activités stratégiques.</li> <li>• une expertise qui permet à une entreprise d'intégrer plus rapidement les technologies et d'avoir une avance sur les concurrents.</li> <li>• ses champs d'application varient et permettent d'inclure</li> </ul>

<sup>8</sup> L'essentiel de la gestion des Ressources humaines. Lethielleux, L. Les Carrés, 2ème édition, Gualiano éditeur, 2008, p.38

<sup>9</sup> Gestion des ressources humaines, Sekiou,Blondin, Fabi. 2ème édition, Management, p. 11

	la gestion d'opérations internes telles que les salaires, le recrutement ou d'autres services administratives...
<b>Avantages</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excellent ratio coût / performance</li> <li>• Possibilité d'innovation et de partenariat</li> <li>• Utilisation optimale des systèmes</li> </ul>
<b>Inconvénients</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enchaînement à l'impartiteur</li> <li>• Risque des coûts cachés</li> <li>• Risque d'amendement contractuel</li> </ul>
<b>Critères de choix d'un impartiteur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son degré d'expertise</li> <li>• Sa notoriété</li> <li>• Sa culture d'entreprise</li> <li>• Ses connaissances individuelles</li> <li>• Sa fiabilité sur les plans de l'accessibilité et de la sécurité</li> <li>• Sa valeur ajoutée</li> <li>• Son coût (de prestation de service)</li> </ul>
<b>Clauses d'un bon contrat d'impartition</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveau acceptable d'accessibilité au service</li> <li>• Niveau de service</li> <li>• Sécurité (pour garantir la confidentialité des données et des transactions)</li> <li>• Coûts du service fourni ( en unité mesurable comme coût par transaction ou coût moyen par journée de formation)</li> <li>• Durée du contrat (le spécifier et indiquer la mention renouvelable au besoin)</li> <li>• Transfert des données de l'entreprise ( dans leur intégrité à la fin du contrat)</li> </ul>

## **1.4 Les objectifs de la GRH**

Ces objectifs servent plusieurs finalités. Ils ont une influence sur les activités des ressources humaines et doivent être élaborés afin d'aider les gestionnaires à réaliser les finalités d'organisation et des RH (p.ex. un objectif d'équité en emploi aura pour conséquence des modifications dans chaque grande activité des ressources humaines, telle que le recrutement, la formation, etc...). Les objectifs présentent aussi des standards par rapport auxquels le succès des décisions des gestionnaires est évalué (p.ex. atteindre un certain pourcentage de la part du marché). Cinq grands ensembles peuvent aider à déterminer les objectifs des services de RH:

### **1.4.1 Attirer**

L'acquisition des RH est une préoccupation fondamentale liée à la planification adéquate de la main-d'oeuvre. Il est nécessaire d'attirer vers l'organisation le nombre suffisant de personnes possédant des habiletés et de l'expérience.

### **1.4.2 Conserver**

L'élaboration de programmes de relève, le soutien à la gestion de la carrière, les programmes qui favorisent la promotion interne sont des préoccupations tout aussi principales que l'embauche.

### **1.4.3 Développer**

Au niveau de la formation, les pays industriels consacrent une partie de leur masse salariale au développement des travailleurs (p.ex. le Japon consacre environ 10% de sa masse salariale à la formation, la France à peu près 3%). Dans le monde industriel entier, les sommes consacrées à la formation et leurs pourcentages ont tendance à augmenter.

### **1.4.4 Motiver et satisfaire**

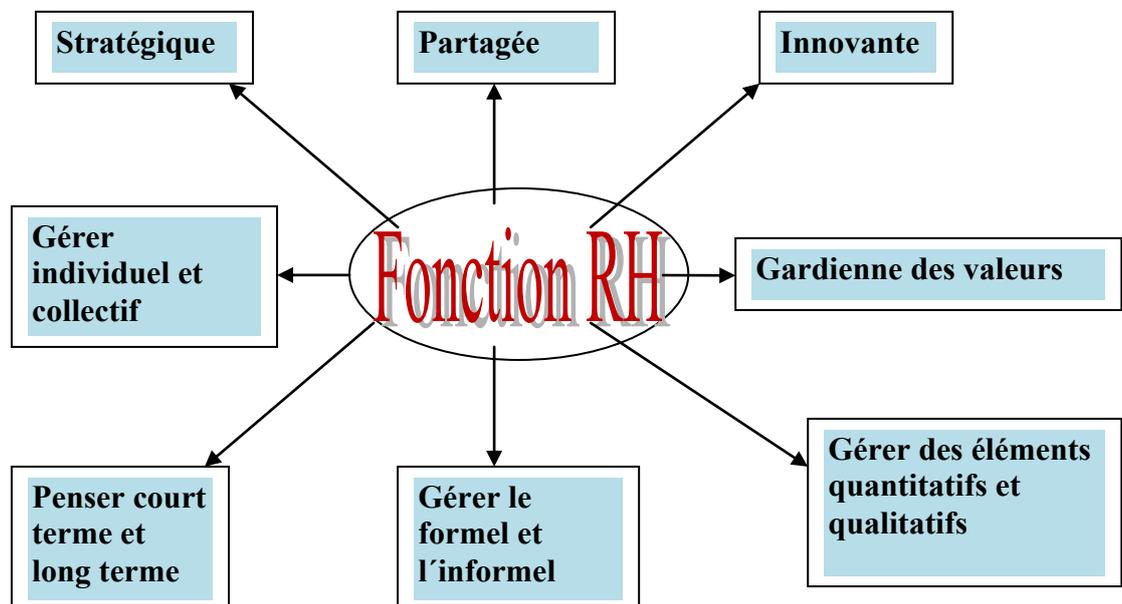
Ces objectifs trouvent leur source dans plusieurs domaines simultanément. Dans le domaine de rémunération, l'accent est mis sur l'évaluation de la performance des salariés, sur l'analyse des emplois et la rémunération au mérite. Concernant climat de travail, on se focalise sur la

communication avec les employés et sur des rencontres plus fréquentes entre l'employeur et les représentants des salariés. En santé et sécurité au travail, nous cherchons à réduire les accidents au travail et, par conséquent, à mettre en place des programmes de formation et de prévention.

#### 1.4.5 Être efficace

Tous les objectifs marqués aboutissent vers une plus grande efficacité de l'organisation et des salariés. L'efficacité passe par de nombreux éléments – l'acquisition et la conservation de ressources humaines qualifiées, l'atteinte d'un haut niveau de performance et la production de produits de qualité, le contrôle du coût du travail, la qualité de vie au travail qui proposent aux salariés l'opportunité de recevoir la satisfaction, le respect des lois et règlements qui rendent l'emploi équitable, etc...

### 1.5 Les caractéristiques de la fonction ressources humaines



Nous pouvons voir que la fonction des ressources humaines peut se définir à l'aide de 8 caractéristiques. La description de ces éléments souligne l'importance du lien entre la fonction ressources humaines et la stratégie de l'organisation. La fonction ressources

humaines est indispensable, au même titre que les autres fonctions à la réalisation de la stratégie globale.

**LA FONCTION STRATÉGIQUE.** Les ressources humaines forment l'un des leviers de la stratégie globale de l'entreprise avec la même importance que la fonction marketing, financière ou juridique. Le responsable des ressources humaines doit assurer une certaine cohérence entre la stratégie globale de l'entreprise et celle des ressources humaines.

**LA FONCTION PARTAGÉE .** La fonction ressources humaines est une fonction partagée dans le sens où les niveaux hiérarchiques intermédiaires exercent de plus en plus des fonctions anciennement dévolues au service des ressources humaines. C'est un moyen de les rendre responsable vis-à-vis de leur équipe. Le partage lui-même peut se faire soit en interne (délégation de certaines fonctions auprès des responsables hiérarchiques comme l'entretien annuel, l'évaluation...) soit en externe (appel à des cabinets de consultants pour organiser des formations ciblées ou des séances de coaching comme technique d'accompagnement des managers).

La fonction des ressources humaines est également une **FONCTION INNOVANTE** car elle ne s'arrête pas à s'adapter aux évolutions de son environnement interne ( évolution de la structure de l'organisation...etc.) mais aussi externe (évolutions économiques, politiques, technologiques...etc.) Elle est un partenaire du changement et elle est obligée de développer de nouveaux outils pour accompagner ces mutations.

La gestion des ressources humaines se trouve sur deux **PLANS DIFFÉRENTS: INDIVIDUEL ET COLLECTIF.** L'ensemble des individualités qui compose l'organisation se différencie du collectif. Par exemple, une politique de la rémunération peut être composée des mesures visant à promouvoir la rémunération individualisée (comme les primes spécifiques, l'attribution de stocks options...) tout en ayant une vision collective (tous les salariés de la société vont bénéficier de la participation).

Gestion des éléments **QUANTITATIFS ET QUALITATIFS** – La gestion des ressources humaines conduit en tant que discipline de la gestion, à penser en mesure quantitative et qualitative. La flexibilité des ressources est, donc, envisagée à la fois sur des aspects

quantitatifs (le nombre de salariés nécessaires au fonctionnement de l'outil productif) et qualitatifs ( les compétences nécessaires pour l'accomplissement d'une tâche).

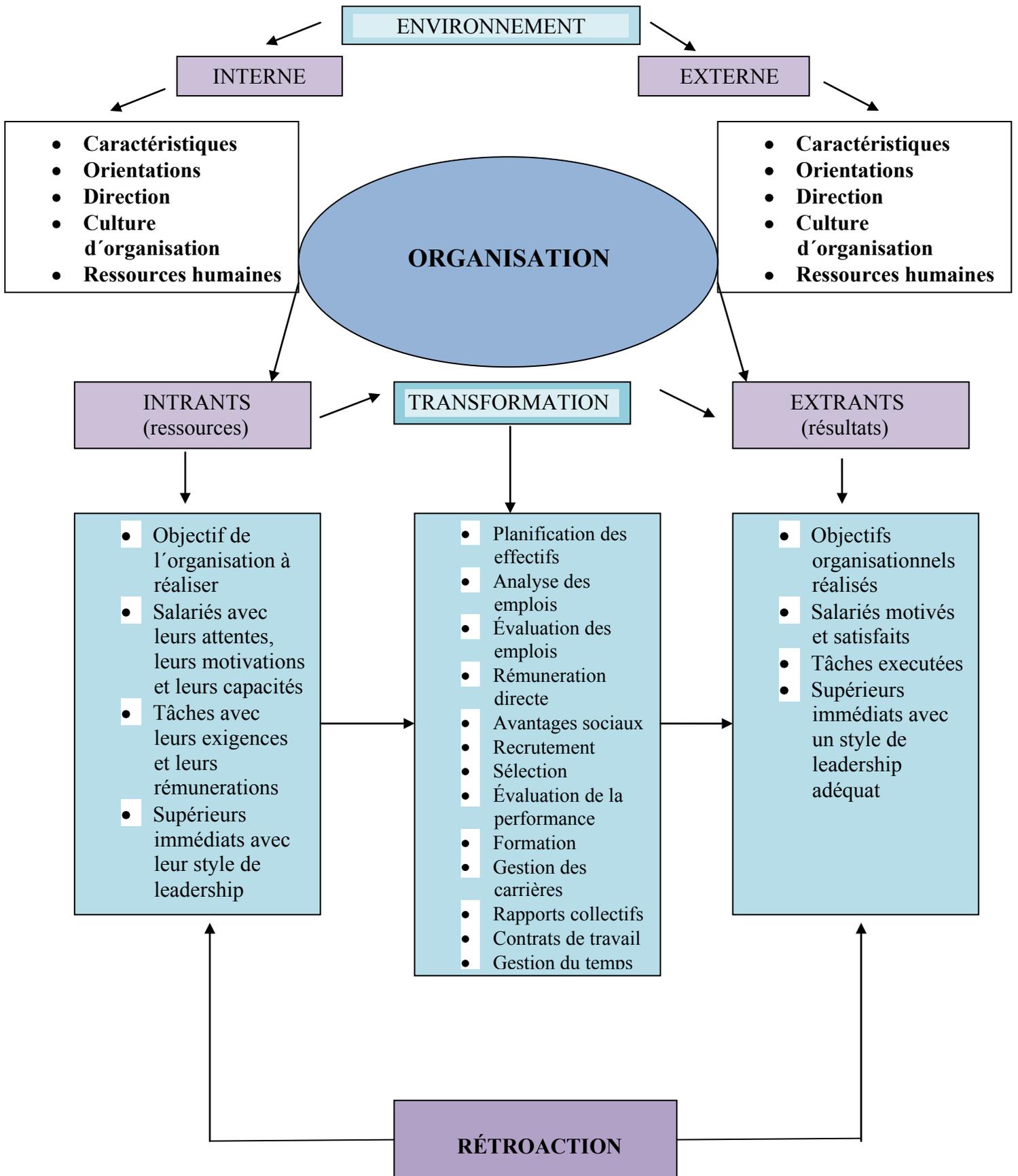
La dernière caractéristique c'est la **GESTION À COURT TERME ET À LONG TERME**. Le fonctionnement d'une organisation se fait sur le court, moyen et long terme, sachant qu'actuellement le long terme a tendance à devenir du moyen terme. La fonction des ressources, interface entre la direction et les salariés, applique à son tour une gestion sur le court ou long terme. Les politiques de gestion des ressources humaines peuvent être à court terme lorsqu'il s'agit d'agir vite et d'obtenir des résultats rapidement. Au contraire, la gestion se fera sur le long terme pour les politiques qui demandent les moyens financiers et humains importants (ex. La mise en oeuvre d'une GPEC).

Dans toute relation humaine, il existe une part de **FORMEL ET D'INFORMEL**. Une organisation dans le secteur public ainsi que dans le secteur privé n'échappe pas à cette logique. Par conséquent, la fonction ressources humaines doit faire face aux réseaux formels ( relations clairement établies et connues entre les individus comme les relations hiérarchiques) et aux réseaux informels ( relations officieuses et amicales sans lien hiérarchique direct permettant aux individus d'accéder à des informations).

La culture d'une organisation dans les deux secteurs peut être définie comme le ciment de cette structure. Il s'agit de valeurs partagées de manière commune et qui peuvent être transmises. La fonction RH est en charge du respect de ces valeurs au sein de l'organisation, c'est une **GARDIENNE DES VALEURS CULTURELLES**, notamment auprès des nouveaux arrivants. La diffusion de ces valeurs culturelles a pour but principal de les aider à s'intégrer.

Envisagées dans une perspective d'ensemble, les nombreuses activités de la GRH constituent „un système de GRH“ ou un sous – système dans l'organisation. Selon les experts, la GRH est un système , car elle a en propre des intrants, des processus de transformation et des extrants dont nous pouvons déterminer les limites.

**Figure 1.4. Modèle systémique de la GRH**



## 1.6 Les missions de la fonction RH

Dans les chapitres précédents, nous avons essayé de décrire le contexte de la fonction RH en présentant les ressources humaines, leur évolution, leurs objectifs et fonctions.

Ce chapitre portera sur un différent sujet très important pour pouvoir comprendre la complexité de la GRH, activité laissant place à différentes approches en République Tchèque et en France. Ce sujet concerne les activités de base de la GRH.

L'importance des différentes missions au sein d'une organisation dépend de sa taille, de sa position sur le marché privé ou public, du pays...etc. Les possibilités du développement et de la gestion des RH peuvent être limitées. Par exemple, très souvent, les petites structures ou les structures dans les pays économiquement plus faibles ne peuvent pas se permettre d'employer les spécialistes avec une excellente formation en GRH et d'investir énormément dans la gestion des politiques de la GRH et dans la formation de ses employés. „ *D'autant plus, ce sont les gestionnaires de l'entreprise qui doivent s'investir dans la gestion et dans le développement des ressources humaines et d'autant plus leur approche doit être planifiée et structurée* ”<sup>10</sup> .

La définition et la distinction des missions de la fonction RH diffèrent selon les opinions des experts. J. Koubek<sup>11</sup> positionne ces missions en fonction de leur importance dans les groupes suivantes:

- ❖ La formation et la gestion des compétences des salariés
- ❖ Le développement organisationnel
- ❖ La création des postes du travail, des structures organisationnelles, la division des tâches de travail
- ❖ La formation du personnel de l'organisation
- ❖ La mise en oeuvre de la recherche organisationnelle dans le domaine des RH et du caractère fonctionnel permanent du système d'information de l'organisation
- ❖ La planification des ressources humaines
- ❖ La rémunération et les avantages sociaux
- ❖ Les relations au travail
- ❖ L'aide aux salariés

Par contre, M. Armstrong<sup>12</sup> distingue les champs d'activités principaux suivants:

- ❖ La création et le développement de l'organisation

---

<sup>10</sup> Personalistika pro malé a střední firmy. Bláha, J., Mateiciuc, A., Kaňáková, Z. CP Books, 2005, 1 ère edition

<sup>11</sup> Řízení pracovního výkonu. Koubek, J. Management Press, 2004

<sup>12</sup> Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Grada Publishing 2007, 4 ème edition

- ❖ La GPEC <sup>13</sup>
- ❖ La gestion de la performance au travail et l'évaluation
- ❖ La formation et le développement des RH
- ❖ La rémunération et la motivation des salariés
- ❖ Les relations et le bien-être au travail
- ❖ La culture de l'organisation

Cependant, la plupart des auteurs sont d'accord sur la distinction des 5 types activités de base de la GRH <sup>14</sup>. Tout d'abord, il s'agit de l'inventaire présent des RH et leur prévision future en fonction des besoins de l'organisation, ou la planification des effectifs. Ensuite, c'est l'emploi lui – même et ses tâches, ou l'analyse des emplois et l'évaluation des emplois. Troisièmement, la GRH consiste à la gestion de la rémunération, ou la rémunération directe et les avantages sociaux. Puis, la GRH doit s'occuper de l'acquisition des RH, ou le recrutement et la sélection. Et finalement, il faut également se charger du développement des RH, ou de l'évaluation de la performance, de la formation et de la gestion des carrières.

### **1.6.1 Planification des effectifs**

Pour pouvoir décrire la planification des effectifs, il faut souligner qu'il existe de multiples définitions. Pour certains auteurs, *la planification des RH consiste à prévoir de la manière systématique l'offre et la demande future de la main- d'oeuvre pour l'organisation.*<sup>15</sup> D'autres auteurs voient la planification des RH comme un processus par lequel une organisation s'assure qu'elle a le bon nombre et la bonne sorte de personnes, à la bonne place et en temps voulu, afin de faire des choses pour lesquelles elle est la plus utile et la plus efficace. Cette définition va plus loin que la précédente et dépasse le facteur unique de la prévision afin de mettre un accent sur un processus d'action du côté de l'organisation. Finalement, la définition la plus complexe qui prend compte tous les enjeux explique la planification des RH comme *l'activité de base qui regroupe l'ensemble des activités permettant aux dirigeants d'une organisation, en collaboration étroite et harmonieuse avec tous les niveaux hiérarchiques, d'identifier, d'analyser, d'évaluer et de prévoir les besoins en*

---

<sup>13</sup> GPEC est une gestion anticipative et préventive des ressources humaines, fonction des contraintes de l'environnement et des choix stratégiques de l'entreprise. C'est aussi une obligation de négociation triennale permettant d'éviter les restructurations brutales.

Elle est composée par l'ensemble des démarches, procédures et méthodes ayant pour objectif de décrire et d'analyser les divers avènements possibles de l'entreprise en vue d'éclairer, d'analyser et d'anticiper les décisions concernant les ressources humaines.

<sup>14</sup> Gestion des ressources humaines, Sekiou,Blondin, Fabi. 2ème édition, Management

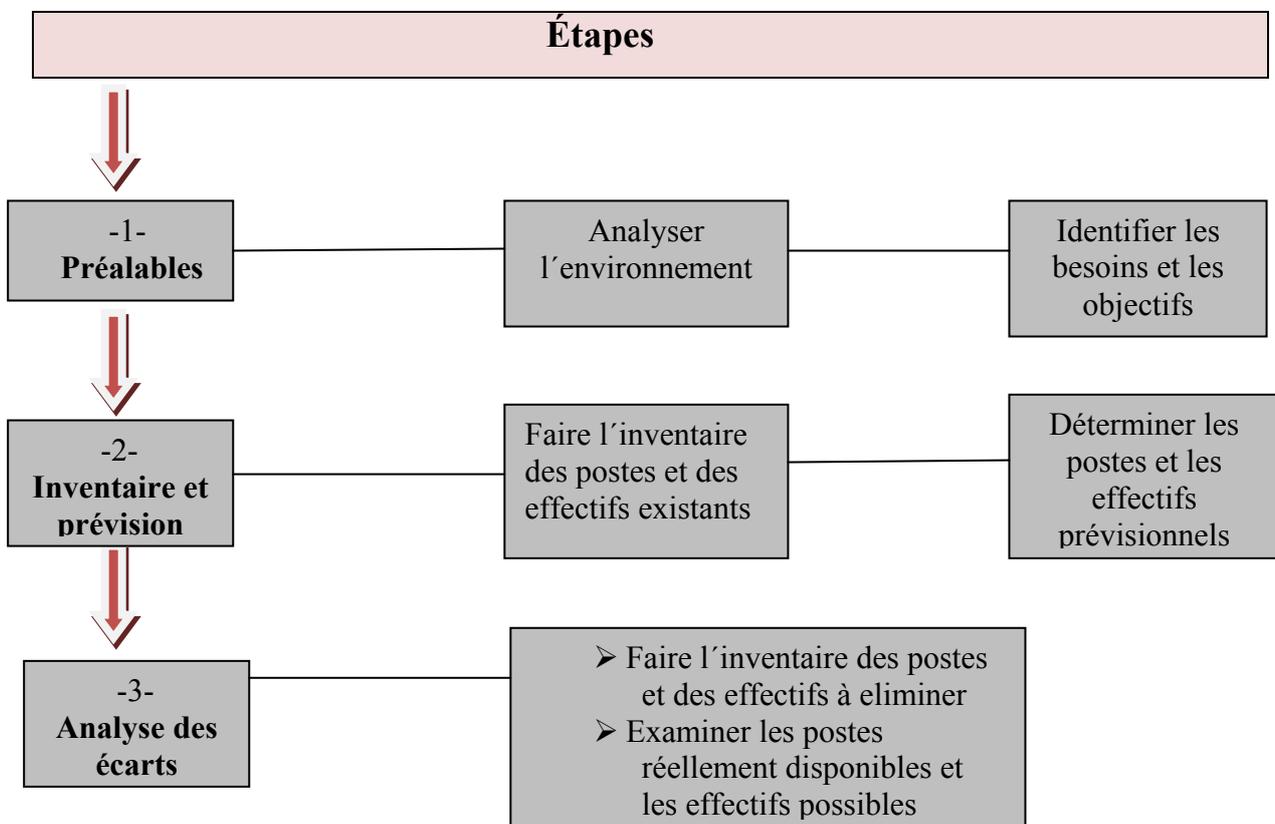
<sup>15</sup> G.Guérin. J Y. Le Louarn et J. Wils « l'intégrations des RH à la planification d'entreprises : une justification et un cadre conceptuel gestion, 1988. Pages : 23 – 333.

*effectifs humains qui répondront à la fois aux objectifs de l'organisation et aux objectifs particuliers des salariés à travers des stratégies à court, moyen et long termes.*<sup>16</sup>

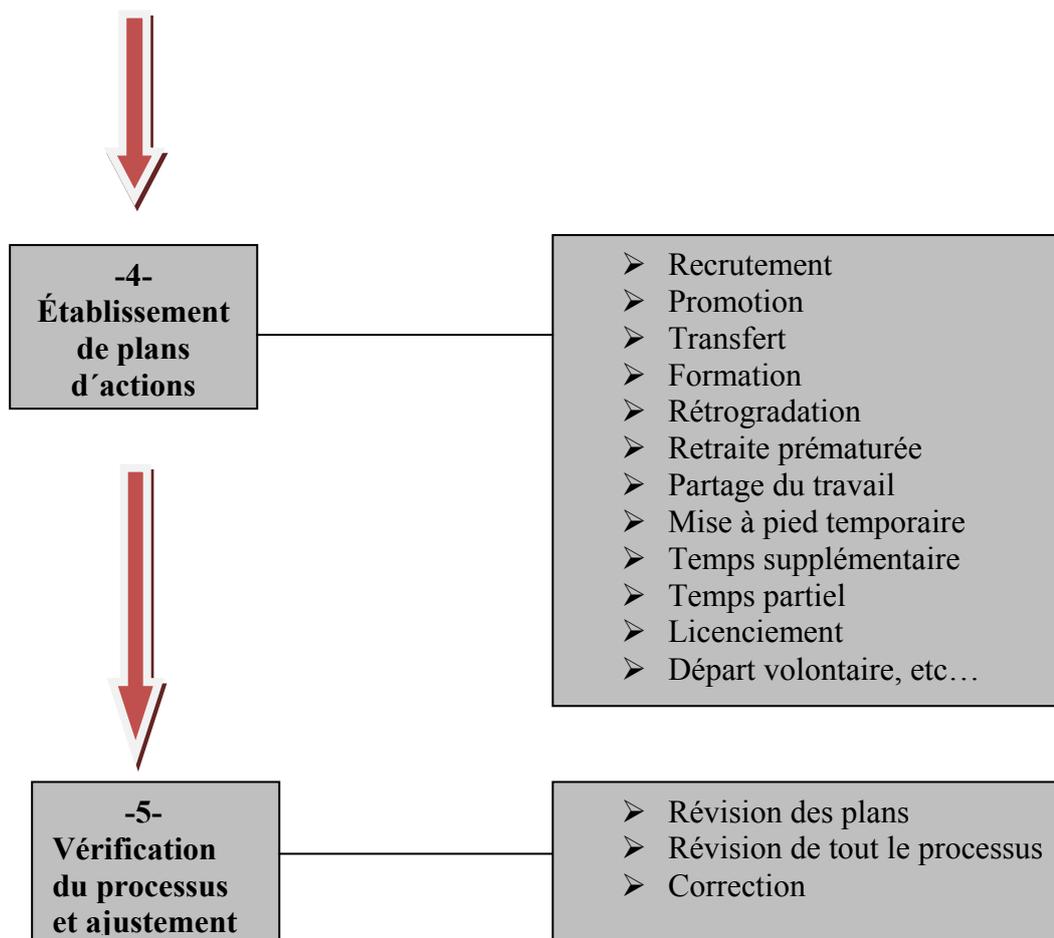
L'approche de la planification des RH est la première étape de la planification stratégique des RH. Cette approche porte sur une comparaison rigoureuse des besoins futurs ( au niveau de la quantité et de la qualité) et des disponibilités en RH. Cette comparaison permet de déterminer les stratégies, les actions et les décisions convenables de la GRH:

- 1) Puisque les besoins correspondent aux disponibilités, ce qui est en réalité assez rare, la stratégie de RH se compose d'une série de décisions et d'actions afin de stabiliser la force de travail (par la formation, promotion etc.)
- 2) Puisque les besoins se présentent supérieurs aux disponibilités, la stratégie de RH se focalise sur l'acquisition des RH nécessaires en interne ( mobilité, formation, promotion) et/ ou en externe (par le recrutement, la sélection etc.)
- 3) Puisque les besoins sont considérés inférieurs aux disponibilités, la stratégie de RH s'appuie sur la réduction du volume d'emploi ( l'organisation peut jouer sur la flexibilité du temps du travail, les départs anticipés, licenciements...)

**Figure 1.5. Processus de la planification des effectifs**



<sup>16</sup> Gestion des ressources humaines, Sekiou, Blondin, Fabi. 2ème édition, 2001, Management



L'importance de la planification est évidente. Il y a plusieurs facteurs qui rendent la planification indispensable pour une organisation. Il s'agit surtout des situations où les coûts élevés du capital humain ne cessent d'affecter les organisations. C'est aussi le cas où la GRH, en tant que discipline, progresse de plus en plus au lieu de reculer ou de rester stable. Il est également très important qu'il existe un lien dans les grandes organisations entre la planification des ressources humaines et la planification globale de l'organisation même, c'est à dire la planification des RH et celle dans les autres fonctions de la structure, telle que le marketing etc.

L'objectif de la mission de planification est d'élaborer des programmes pouvant prévoir les besoins en main- d'oeuvre pour toutes les catégories professionnelles de l'organisation et de prévoir les contraintes financières et les niveaux de résultats souhaités liés aux coûts de la main-d'oeuvre. La planification cherche également à prévoir l'équilibre entre les disponibilités et les besoins en main d'oeuvre de toutes les catégories de RH dans l'organisation et à utiliser de manière efficace les divers programmes d'accès à l'égalité pour que les qualifications de chaque employé soient exploitées adéquatement, qu'il s'agisse de femmes, de minorités ethniques, d'handicapés...etc.

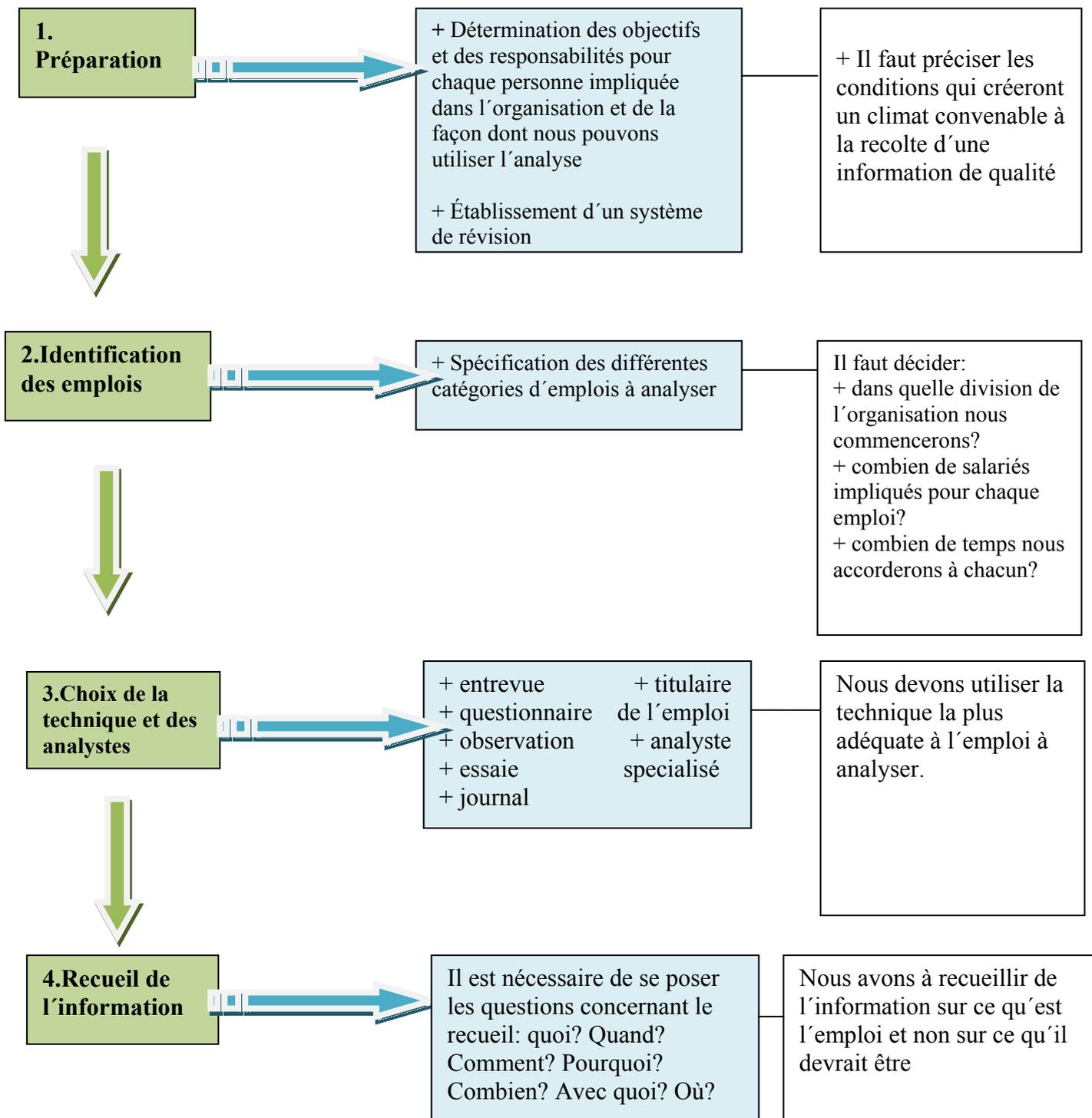
### **1.6.2 Analyse des emplois**

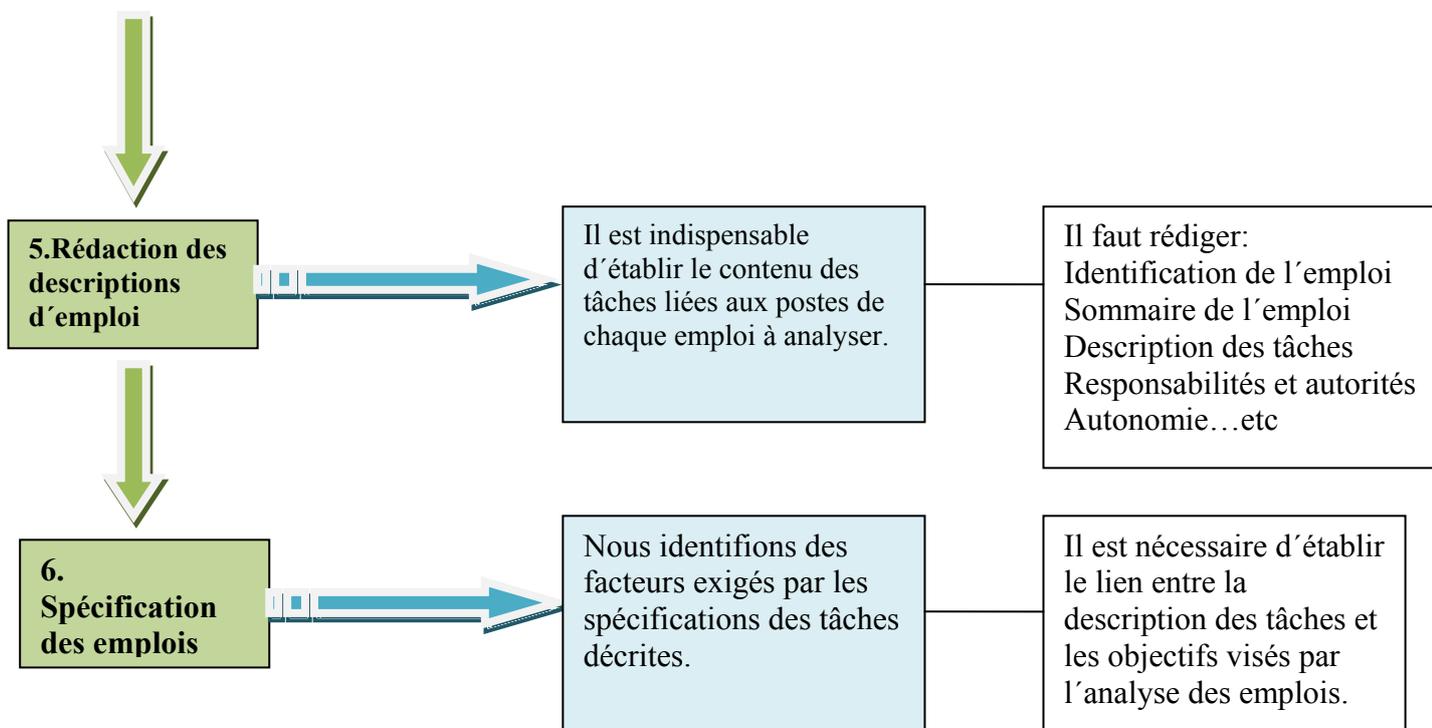
Nous pouvons définir l'analyse des emplois comme un processus permettant de constater, par l'étude et l'observation, les informations pertinentes concernant la nature d'un poste spécifique et de la rapporter. C'est également, une description des tâches que contient le poste et les habiletés, connaissances, responsabilités et capacités requises par le salarié pour bien exécuter son travail ainsi que tout ce qui fait la différence entre ce poste et les autres.

Le rôle de l'analyse des emplois consiste à effectuer une analyse et à fournir une information détaillée sur un emploi précis. Ce renseignement joue un rôle essentiel pour des diverses activités de la GRH. Il faut préciser que si les données qui font l'objet d'une évaluation d'emploi ne sont pas correctes ou incomplètes, il y aura un gaspillage énorme en effort, temps et argent dans les phases suivantes de l'installation du programme d'évaluation. Par conséquent, il faut choisir le moyen du recueil des informations avec une très grande attention. Il existe de nombreuses techniques de la collecte de données. Le choix d'une donnée s'effectue en fonction d'une situation précise, des objectifs visés, du degré de participation suffisant pour impliquer les salariés, du degré de qualité de l'information que nous souhaitons obtenir...etc. Pour donner un exemple, pour les emplois de production de nature plutôt répétitive, nous pouvons collecter des informations adéquates en utilisant la simple technique d'observation. Par contre, si l'objectif poursuivi est d'établir un plan d'administration des salariés accompagné d'une volonté de faire participer les RH, il est possible d'utiliser une technique de questionnaire pour les employés de bureau suivi par exemple d'une observation et d'entrevues avec les supérieurs. La combinaison des plusieurs techniques permet de vérifier la cohérence entre les deux et elle fournit plus d'informations.

Les techniques les plus utilisées sont le questionnaire ( il permet d'économiser du temps et de l'argent et de recueillir le maximum d'informations, mais il ne crée aucune communication interpersonnelle et l'objectivité est assez réduite) , l'entrevue ( elle met en place une communication interpersonnelle et elle ne pose aucune limite dans les questions à poser, par contre il faut un fort investissement en temps et en argent et des analystes bien formés et expérimentés), l'observation ( il permet un enregistrement direct et objectif de tous les mouvements requis pour chaque tâche et du temps d'exécution mais elle n'est pas utile pour les tâches complexes et si le cycle de travail est long ), le journal, l'essai personnel ou encore les incidents critiques.

**Figure 1.6. Processus de l'analyse des emplois**





Il faut signaler que la situation est extrêmement variable selon si nous nous intéressons aux emplois du personnel de bureau ou de production ou encore du personnel cadre ou professionnel

- b) aux petites, moyennes ou grandes organisations
- c) à tel ou tel pays et même, à tel ou tel continent

En France, selon des études, il n'y a que 59% des organisations étudiées, employant 700 personnes et plus, qui disposaient d'un document formel décrivant le contenu des emplois.

### 1.6.3 Évaluation des emplois

Ce chapitre portera sur l'une des activités les plus controversées de la GRH, l'évaluation des emplois, car elle est orientée vers la rémunération. Nous étudierons le processus de l'évaluation des emplois et ses outils.

Il faut constater qu'il y a une profusion de définitions sur l'évaluation des emplois. Nous pouvons constater que quasiment chaque auteur a sa propre définition. D'après la Haute Autorité de la Communauté européenne du charbon et de l'acier, *l'évaluation des emplois et un outil qui permet d'évaluer les différents emplois d'une organisation, compte tenu des exigences imposées aux salariés qui les occupent et fournit également la possibilité d'établir*

*leurs rapports réciproques, en vue de déterminer le niveau général des salariés*<sup>17</sup>. Cette définition peut caractériser l'évaluation de l'emploi comme une technique fondée sur les exigences des emplois pour établir entre eux des rapports qui déterminent le salaire.

Le bureau international du travail formule une définition plus précise. Selon lui, *l'évaluation des emplois est une technique permettant de déterminer d'une manière systématique la position relative d'un emploi par rapport aux autres dans une hiérarchie des salaires, sur la base de l'importance des tâches inhérentes à cet emploi, en tenant compte des exigences que comporte l'ensemble des emplois d'une organisation donnée et en faisant abstraction des capacités ou de la performance individuelle*<sup>18</sup>.

L'évaluation des emplois sert à de nombreux usages. Les raisons d'être suivantes tournent autour de la rémunération et soulignent l'objectif fondamental de l'évaluation des emplois, c'est l'établissement d'une politique équitable, objective, contrôlable et cohérente des salaires<sup>19</sup>:

- Fournir des faits utilisables lors de la négociation sur les salaires,
- Déterminer des critères pour résoudre des problèmes liés à des griefs concernant la rémunération,
- Établir une base pour une gestion moderne des ressources humaines, comme une politique de gestion de la carrière ou une politique de recrutement,
- Justifier à l'égard du salarié l'établissement de sa rémunération de base,
- Mettre en place une structure interne des salaires qui élimine les facteurs individuels, tels que la favoritisme ou autres tendances,
- Résoudre les écarts de salaires de base quant aux emplois qui ont les mêmes exigences,
- Attribuer un salaire de base équitable entre les sexes et éliminer la discrimination,
- Mettre en place une hiérarchie des emplois en fonction de leurs exigences
- Faciliter à l'organisation une comparaison des rémunérations de base avec celles offertes dans les autres organisations.

---

17

<http://books.google.fr/books?id=HdIEc4eNNFUC&printsec=frontcover&dq=gestion+des+ressources+humaines&cd=1#v=onepage&q&f=false>

<sup>18</sup> B.I.T., L'évaluation des emplois, Genève, O.I.T., 1984, p.2

<sup>19</sup> G.Postel, Comment améliorer la gestion de la rémunération, Personnel-ANDCP, 1980, p.37-43

#### **1.6.4 Rémunération**

La rémunération globale est composée de deux éléments:

- a) La rémunération directe comprend les paiements en espèces et en nature, les sommes gagnées par les salariés et les gains qui résultent d'autres systèmes de rémunération, tels que les régimes d'incitation et d'intéressement. Elle contient également la rémunération des heures supplémentaires qui dépassent le taux de salaire<sup>20</sup> régulier. Nous pouvons constater que tous ces paiements ont en général un rapport direct avec le travail fait.
- b) La rémunération indirecte s'ajoute à la rémunération directe. Nous parlons d'autres paiements et prestations dont un salarié peut bénéficier. Cette rémunération est souvent définie par la notion des „avantages sociaux“. Pour un employeur, les avantages sociaux représentent un ajout au coût de la main-d'oeuvre. Ceci correspond aux frais incontournables qui dépassent la rémunération directe des salariés.

La rémunération des salariés diffère des pays. Elle est influencée par des facteurs externes et internes qui sont valables dans le secteur public ainsi que privé:

##### **1) Facteurs externes**

- *Lois du marché* (Les salaires sont évalués en fonction de l'offre et la demande. Souvent, avec ce rapport, nous sommes à l'opposé du principe de l'équité, à la base d'une certaine justice sociale. Cependant, la pression de l'opinion publique force les employeurs à payer un salaire comparable.)
- *Législation gouvernementale* (Par sa législation / loi sur le salaire minimum, loi sur la durée de la semaine de travail, etc...) l'état met en place le point de départ de la structure salariale de tous les salariés.<sup>21</sup>
- *Coût de la vie* (Ce facteur est pris en compte dans le but d'ajuster le niveau de salaire pour tenir compte de la perte du pouvoir d'achat. Les syndicats français ont réussi à appliquer ce facteur au contrat de travail par les méthodes telles que l'augmentation de salaire différée, une clause d'indexation...etc. Néanmoins, il faut observer ce facteur dans son contexte car si nous tenons compte du coût de la vie pour hausser le niveau de salaires, cela peut avoir des impacts sur la hausse des prix.)

---

<sup>20</sup> Salaire – Rémunération directe du travail effectué sur une base horaire, quotidienne, hebdomadaire ou en fonction de la production, régie explicitement ou implicitement par un contrat entre le salarié et l'employeur.

<sup>21</sup> En République Tchèque – en 2010, le salaire minimum pour une semaine de travail de 40 h est de 48,10 CZK /heure, soit 8000 CZK / mois.

En France – en 2010, le SMIC est de 8,86 € brut de l'heure ; soit, pour un travail à temps plein de 151,67 heures par mois (semaine de 35 heures), 1 343,77 € brut mensuel.

- *Structure industrielle des pays* ( Certains pays développant un type d'industrie à technologie avancée ont un taux de rémunération qui a une tendance à être assez élevé. Cela peut avoir un impact sur tout l'ensemble des industries qui évoluent dans le même secteur géographique ).

## **2) Facteurs internes**

- *Nature d'emploi* ( Elle se caractérise par le contenu d'emploi des exigences , responsabilités et conditions de travail.)

- *Contribution du salarié* ( Ceci contient la compétence personnelle, l'ancienneté mesurée en intervalle de temps qu'un salarié accumule au service d'un employeur et la performance ).

- *Capacité de payer* ( Ce facteur n'est pas toujours crédible, parce-que les employeurs faussent souvent la confiance des employés sur ce sujet.)

- *Productivité de la main-d'oeuvre* ( Ce facteur a un double sens, une productivité de l'employé et la productivité nationale. Il existe un lien direct entre la productivité de l'employé et le taux de rémunération, car un salarié peut être rémunéré selon le nombre des pièces qu'il produit dans un temps donné.

- *Syndicalisation* ( Les syndicats ont une forte influence sur tout le marché du travail, au-delà des entreprises.)

Les avantages en nature peuvent être définis comme une rémunération qui s'ajoute au salaire direct et ne sont pas directement liés au travail fourni. En droit du travail, les "*avantages en nature*" représentent l'ensemble des prestations fournies aux salariés par l'employeur, soit qu'elles ne sont pas compensés par une reprise sur le salaire, soit qu'elles fassent l'objet d'un règlement selon une valeur très nettement en dessous du prix normal du marché. Il en est ainsi, par exemple de la fourniture de la nourriture, du logement, du chauffage ou de l'éclairage.<sup>22</sup>

Pour les organisations, les avantages en nature peuvent aider à embaucher de meilleurs employés, à satisfaire mieux les attentes, à diminuer le taux d'absentéisme, à maintenir le stress à un niveau supportable pour pouvoir optimiser la performance des salariés, à réduire au minimum le coût du temps supplémentaire, mais également à influencer l'opinion du public ..etc.

Le rôle des avantages sociaux est crucial dans la gestion des relations humaines dans les organisations. Ils sont aussi efficaces pour tout ce qui est relié à la gestion des opérations dans

---

<sup>22</sup> <http://www.juritravail.com/lexique/Avantagenature.html>

l'organisation, ainsi que dans la création d'un climat favorable à la performance et aux bonnes relations entre les salariés.

Nous pouvons distinguer deux catégories d'avantages sociaux: les régimes publics et les régimes privés. Les régimes publics représentent des régimes obligatoires imposés aux employeurs par la législation gouvernementale, ce sont les régimes de l'assurance maladie, l'assurance emploi etc. Les régimes privés sont accordés par l'employeur soit sur une base volontaire, soit sur une base obligatoire suite à une négociation, telles que l'assurance vie, l'assurance salaire etc. Il est possible qu'un régime soit entièrement couvert par l'employeur ou qu'il soit aux frais partagés, il y a, donc, à la fois une contribution de l'employeur et du salarié.

Les programmes publics et privés sont très complexes, par conséquent, nous allons nous intéresser davantage aux caractéristiques d'ensemble pour présenter les principaux régimes d'avantages sociaux. Ces derniers cherchent à protéger le salarié et à maintenir la sécurité de son revenu. Désormais, les régimes les plus importants sont l'assurance-vie, l'assurance-maladie, l'assurance-invalidité et l'assurance en cas de chômage. Ils ont pour but de protéger les revenus et offrir des services, qui font parfois toute la différence entre les différentes organisations.

Chaque employé qui appartient à la société ainsi qu'à l'organisation, peut bénéficier des avantages sociaux publics, en plus des avantages sociaux privés liés à son travail. Il est difficile de définir le système général des avantages sociaux, car ces derniers diffèrent d'un pays à l'autre en fonction des législations gouvernementales différentes.

#### A. Protection de la personne

##### ❖ Assurance-hospitalisation et maladie

##### France

La Sécurité Sociale a été créée en 1945. C'est un ensemble d'institutions qui ont pour fonction de protéger les individus des conséquences de divers événements ou situations, généralement qualifiés de risques sociaux qui peuvent menacer le revenu: maladie, accident du travail, maternité, vieillesse, invalidité etc. Tous les résidents en France, les travailleurs, les chômeurs, les retraités, les femmes au foyer et les enfants bénéficient du système de santé français.

Le principe consiste aux cotisations versées par tous les salariés, proportionnelles à leurs salaires. En revanche, les employés ont le droit à certaines prestations, remboursements ou

compléments de revenus, en fonction de leur situation. A partir d'un certain niveau de revenu, les prestations sont plafonnées. Selon leur situation, les employés sont soumis aux différents régimes. 80% de la population active française est rattaché au régime général pour les salariés. Ensuite, il existe des régimes spéciaux pour les non salariés (par exemple les commerçants etc.)

Le remboursement est calculé en pourcentage du prix des soins et varie selon les traitements (de 100% pour un traitement d'urgence à 65% pour des antibiotiques).

Quant aux indemnités journalières, en cas de maladie, tout salarié ayant cotisé à la sécurité sociale, reçoit normalement 50% de son salaire brut journalier des 3 derniers mois, à partir du 4ème jour d'absence. Normalement, l'employeur paie la totalité du salaire et reçoit directement de la Sécurité Sociale le remboursement des indemnités journalières.

### République Tchèque

Le régime tchèque de sécurité sociale couvre les travailleurs salariés et non salariés. Les services médicaux sont fournis par des centres de santé, les hôpitaux et les dispensaires dans les organisations. Les institutions (publiques ou privées) fournissent des soins médicaux qui sont placés sous la tutelle du Ministère de la Santé. Le financement du régime est assuré par les cotisations versées par les employés et les employeurs ainsi que par les travailleurs indépendants.

Les indemnités journalières maladie sont versées par l'employeur à compter du 4ème jour d'arrêt de travail jusqu'au 14ème jour. A partir du 15ème jour d'arrêt de travail, c'est le bureau d'Assurances Sociales qui verse les indemnités.

Le montant des indemnités journalières versées par l'employeur est calculé sur la base du salaire horaire moyen de l'assuré. Le salaire est pris en compte jusqu'à un certain pourcentage en fonction de son montant :

jusqu'à 137,55 CZK : 90 %

137,55 à 206,15 CZK : 60 %

206,15 à 412,30 CZK : 30 % . Les salaires horaires excédant 412,30 CZK ne sont pas pris en compte pour la détermination de la base du calcul.

Le versement des prestations est limité à une durée de 380 jours.

## B. Protection et maintien du revenu

### France

#### **Assurance – chômage:**

Le système de protection contre le chômage comporte deux divers régimes. Tout d'abord, c'est le régime d'assurance-chômage qui est financé par les cotisations des employeurs et des salariés. Les allocations Assurance-chômage sont accordées aux salariés involontairement privés d'emploi et à ceux qui ont démissionné pour un motif reconnu légitime. Le chômeur peut bénéficier de deux types d'allocations - l'allocation de base constituée d'une partie proportionnelle au salaire journalier de référence et d'une autre partie fixe, et l'allocation de fin de droits pour laquelle il est nécessaire d'avoir épuisé ses droits au titre de l'allocation de base. Le paiement des allocations de chômage est effectué, après un certain délais de carence, par l'organisation ASSEDIC une fois par mois. Ensuite, c'est le régime de solidarité qui est financé par l'Etat.

#### **Congés payés:**

Dans la plupart de pays, il existe une législation qui protège le droit des employés à un congé annuel payé, c'est à dire à une certaine période de repos pendant laquelle il est en général interdit de travailler. En France, *le droit au congé est acquis dès que le salarié peut justifier avoir travaillé chez un même employeur au moins un mois au cours d'une certaine période ou année de référence.*<sup>23</sup> L'employé a droit à un congé annuel de deux jours et demi ouvrables par mois de travail sans excéder 30 jours ouvrables par an. L'indemnité qui lui est versée est à la charge de l'employeur et elle est égale au dixième de la rémunération totale perçue durant l'année de référence. Le congé doit être payé et pris chaque année.

En France, 10 jours fériés ordinaires sont accordés au salarié. Un 11ème jour de congé, le 1er mai, est régi par des dispositions particulières c'est le seul jour férié obligatoirement chômé et payé.

### République Tchèque

#### **Assurance – chômage:**

Pour pouvoir prétendre à des prestations de chômage, il faut être apte à l'emploi, être inscrit comme demandeur d'emploi auprès de l'Office du Travail, s'y rendre régulièrement et avoir occupé un emploi durant au moins douze mois au cours des trois dernières années.

---

<sup>23</sup> Les congés payés, Liasons sociales, 04/1987, N.9962, p. 11-16 et 44

L'indemnité chômage est versée sans délai de carence. Elle est calculée sur la base du salaire quotidien moyen de l'assuré, des 4 derniers mois et de la durée de chômage.

Le montant de la prestation est dégressif : il est égal à 65 % de l'ancien salaire mensuel moyen durant les deux premiers mois et ensuite à 50 % durant les deux mois suivants. A partir du 4ème mois de chômage, le montant de la prestation correspond à 45 % du salaire de référence.

### **Congés payés:**

La durée de base du congé payé est de quatre semaine par année civile. Pour les salariés des employeurs qui n'exercent pas une activité commerciale, la durée du congé est de 5 semaines. Les enseignants et les employés académiques des universités ont droit à des congés payés de 8 semaines par année civile.

La convention collective et les règlements internes peuvent déterminer que les salariés des employeurs qui exercent des activités commerciales peuvent avoir leurs congés prolongés de plusieurs jours ou semaines sans limitations.

Durant la période de congé, le salarié a droit au paiement complet du salaire. En dehors du congé payé, le salarié a droit aux jours fériés de treize fêtes nationales fixées par une législation spéciale.

## **2 La gestion des ressources humaines dans le secteur public**

### **2.1 Caractéristique du secteur public et de l'administration publique**

Nous pouvons définir le secteur public comme l'ensemble des activités réalisées sous le contrôle total ou partiel de l'État et est constitué de toutes les organisations régies par un mode de décision (politique) collectif. Il peut être également décrit comme un organisme multiforme formé d'institutions diverses censées permettre la formation et l'exécution de décisions collectives qui, lorsqu'elles sont prises, peuvent être ensuite imposées à toute la collectivité (pouvoir coercitif).

Il s'oppose au mode de décision marchand qui régit le secteur privé.

Le secteur public est constitué des organisations suivantes :

• *Les administrations publiques*

• *Les organisations de sécurité sociale*

• *Les entreprises publiques.* Il en existe deux types. Premièrement, les entreprises de droit privé dont le capital est entre les mains de l'État. Elles sont assimilables à des entreprises privées si elles produisent des biens privés écoulés sur un marché. Deuxièmement, les entreprises produisant des biens et des services collectifs purs dont le capital est détenu par l'État. Celles-ci font partie du secteur public car l'État leur impose de prendre en considération d'autres objectifs que ceux de la rentabilité (redistribution, développement régional, respect de certaines normes etc.).

Le secteur public est caractérisé par ces trois grandes fonctions.

Premièrement, l'existence du secteur public se justifie et s'explique tout d'abord par l'apparition de lacunes dans le marché. Par ses interventions, le secteur public cherche à pallier les échecs du marché et nous pouvons constater que le secteur public commence là où le marché privé s'arrête, lorsque le marché ne parvient pas à fonctionner ou lorsque son fonctionnement est impossible ou défaillant. Les lacunes les plus importantes se trouvent dans les domaines des biens et services collectifs purs, de la concurrence imparfaite et des externalités négatives ou positives.

Deuxièmement, le marché gère la redistribution des revenus qui ne correspond pas nécessairement à ce que la société juge comme équitable. Le secteur public intervient afin de modifier et corriger cette distribution pour la rendre plus équitable.

Ce rôle de redistribution, effectué par l'État, est mis en œuvre par le biais de la fiscalité, les assurances sociales et les dépenses publiques.

Finalement, la dernière grande fonction est la fonction stabilisatrice qui se traduit par les fluctuations de l'activité macro-économique que le secteur public peut chercher à atténuer ou à infléchir par l'intermédiaire d'une politique active ou en laissant agir les stabilisateurs automatiques. Ces derniers sont liés aux variations des dépenses (ou des recettes publiques) qui varient en fonction de la conjoncture économique.

Le secteur public est dirigé par l'administration publique (elle gère le secteur public, décide de son efficacité), ensuite par la justice, la police, l'armée, l'instruction publique, la science et la recherche, la culture et le sport, l'hygiène publique, les services publics, le transport, les systèmes d'informations et les mass-médias...etc<sup>24</sup>.

### **L'administration publique**

L'administration publique est définie comme *un champ d'étude de la science politique. Elle consiste dans l'étude des formes d'organisations gouvernementales, de l'organisation de la démocratie, de la mise en œuvre des politiques publiques.*<sup>25</sup> En bref, tout ce qui touche l'action ou l'organisation gouvernementale. C'est, donc, l'ensemble des organisations par lesquelles sont conduites et exécutées les tâches publiques, c'est la gestion des affaires publiques. L'administration a pour tâche de satisfaire l'intérêt général par des activités de services publics.

Par conséquent, nous déterminons souvent une instance gouvernementale comme étant une administration publique. Il s'agit généralement d'un gouvernement, du président de la république, du parlement, d'une institution ou d'une société d'État qui instaure des politiques publiques, offrant des services non marchands ou vend des biens et services marchands à titre accessoires.

---

<sup>24</sup> Peková J., *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*, 1. édition, Praha, ASPI publishing, 2002, p. 19-21

<sup>25</sup> <http://dictionnaire.sensagent.com/administration+publique/fr-fr/>

## 2.2 Les spécifications des organisations dans le secteur public

Pour pouvoir définir les caractéristiques de la GRH dans le secteur public, il faut nécessairement d'abord décrire les différences générales des organisations dans le secteur privé et le secteur public. Cependant, concernant ce sujet, il existe de nombreuses opinions et de multiples courants. Le point de vue des experts n'est pas celui du public. Des stéréotypes influent également cette situation.

La plupart des experts expliquent ce fait par le manque d'analyses crédibles définissant les différences entre les organisations des deux secteurs. De nos jours, il est très difficile d'identifier clairement les différences suite à l'utilisation massive de l'outsourcing et à l'imposition du partenariat de deux secteurs. C'est pourquoi, il est très compliqué de cerner cette distinction et souvent les différences simplistes peuvent mener à confusion.<sup>26</sup>

Cependant, nous pouvons quand même constater, que les organisations publiques doivent plus faire face aux influences législatives et politiques que celles du secteur privé. Par conséquent, nous pouvons remarquer un plus grand nombre de démarches telles que les contrôles, le monitoring, mais aussi plus de bureaucratie,<sup>27</sup> moins d'autonomie et un plus haut niveau de formalisation.

Pour ces raisons, les responsables de la GRH dans le secteur privé sont limités par moins de flexibilité concernant la gestion du personnel et les organisations peuvent devenir peu innovatrices, leur orientation à la performance est très faible et elles risquent moins que celles du secteur privé.<sup>28</sup>

Nous ne pouvons également pas répondre avec exactitude à cette question ; à savoir si la GRH est plus performante dans le secteur public ou dans le secteur privé. Les clichés généralement répandus quant aux salariés et aux organisations du secteur public démontrent qu'il y a toujours de grandes différences dans la perception des deux types d'organisation.

---

<sup>26</sup>[http://eupan.org/files/study\\_description.doc](http://eupan.org/files/study_description.doc)

Moilanen T., Demmke Ch., Henokl T., *What are public Services Good at? Success of public Services in the Field of Human Resource Management.*, European public administration network (on-line).2008 (traduction de l'auteur)

<sup>27</sup> La bureaucratie est l'ensemble des fonctionnaires ou plus largement des employés affectés à des tâches administratives. Le fonctionnement de la bureaucratie est caractérisé par une hiérarchie claire, des postes de travail bien définis, une division des responsabilités, des procédures strictes, une gestion précise des dossiers... Le mot bureaucratie a été vulgarisé par Max Weber (1864-1920) et s'applique à toutes les formes d'organisation, même s'il est souvent associé aux pouvoirs publics. Le terme bureaucratie désigne également de manière péjorative une influence ou un pouvoir excessif de l'administration dans les affaires publiques ou dans la politique. La bureaucratie est alors caractérisée par sa lenteur, sa lourdeur, son manque de flexibilité, son incapacité à traiter les cas particuliers. Les décisions bureaucratiques sont difficilement compréhensibles, peu conformes au bon sens ou à la démocratie.

<http://www.toupie.org/Dictionnaire/Bureaucratie.htm>

<sup>28</sup> [http://eupan.org/files/study\\_description.doc](http://eupan.org/files/study_description.doc)

European public administration network (on-line).2008 (traduction de l'auteur)

Pourtant, au cours des dernières années nous remarquons de multiples tentatives en ce qui concerne l'effacement des limites entre les deux. De plus en plus de services publics sont assurés par le partenariat des deux secteurs ou sont gérés par des organisations non-gouvernementales. Ces efforts sont logiques, car la plupart des salariés dans les deux types d'organisations exercent les mêmes fonctions (managers, secrétaires, experts comptables, auditeurs, ouvriers...).

Toutefois, il faut mentionner que même dans le cadre du secteur public lui-même, il existe de nombreuses différences dans les structures d'organisations. Les diverses institutions sont structurées différemment. Nous ne pouvons pas comparer par exemple la structure du ministère avec celle du bureau des finances.

### **2.3 Le facteur humain dans l'administration publique**

De la même façon que dans le secteur privé, le facteur humain joue également dans l'environnement public un des rôles les plus importants pour le bon fonctionnement de l'organisation. Les employés représentent un élément déterminant de la qualité du secteur public.

La situation législative des employés du secteur public est appelée le service public. *Un service public est une activité exercée directement par l'autorité publique (État, collectivité territoriale ou locale) ou sous son contrôle, dans le but de satisfaire un besoin d'intérêt général.*<sup>29</sup>

Dans cette logique, le service public représente également l'organisme qui a en charge la réalisation de ce service. Cela peut être une administration, une collectivité locale, un établissement public ou même une entreprise du droit privé qui s'est vu confier une mission de service public.

A côté de la notion du service public, il existe aussi celle de service de l'état qui désigne un élément important de l'administration publique. En comparaison au service public, il s'agit de la détermination plus précise des conditions légales des salariés dans l'administration publique.<sup>30</sup>

Dans différents pays, le service de l'état est organisé de diverses manières. Cette diversité est encore plus évidente dans le domaine des catégories de salariés du secteur public, de classement administratif et de divers secteurs dans le cadre du secteur public.

---

<sup>29</sup> [http://www.toupie.org/Dictionnaire/Service\\_public.htm](http://www.toupie.org/Dictionnaire/Service_public.htm)

<sup>30</sup> Vidláková O., Pomahač R., Veřejná správa, 1<sup>ère</sup> édition, Praha, C.H.Beck, 2002, p.59

## **2.4 Les approches et tendances de la GRH dans le secteur public**

Vers la fin du 20<sup>ème</sup> siècle, suite aux plusieurs réformes dans les pays démocratiques développés, nous avons pu remarquer des changements importants des formes traditionnelles de la GRH. Depuis les années 80, ces pays cherchaient à augmenter l'efficacité et l'efficience du secteur public. Il était nécessaire de réagir à la progression de la complexité et du cadre de la politique dans le secteur public et au besoin de créer et maintenir le partenariat efficace avec le secteur privé. L'augmentation de la qualité des services offerts est devenu également un aspect très important.

Par conséquent, en liaison avec la modernisation et la réaction aux nouvelles conditions, certains éléments de la conception de la GRH moderne commencent à apparaître également dans le secteur public. Néanmoins, tenant compte de la particularité de ce secteur, nous ne pouvons pas appliquer automatiquement toutes les connaissances théoriques du secteur privé dans la sphère publique. Afin de déterminer les différences entre les organisations des deux secteurs de point de vue de la GRH, il faut prendre en compte la durée du salariat, la mesure de la performance, le rôle de presse et médias, l'influence de la législation, l'opinion public...etc.

C'est, donc, plutôt juste une certaine mise en œuvre du management des ressources humaines modifiée, car les conditions pour la complexité et la forme pure de la GRH n'y ne sont pas encore créées. Néanmoins, ceci représente un défi pour l'avenir, sachant que l'organisation du service public et de la GRH dans le secteur public sont considérées comme des aspects clés pour le développement futur. Une GRH efficace n'est pas seulement une partie de la réforme de l'administration mais aussi une condition nécessaire du bon gouvernement.

Augmenter la productivité, l'efficacité, l'ouverture, la transparence et la qualité des services publics n'est pas possible sans le soutien actif de la part des salariés du secteur public. C'est pourquoi ce secteur vise à introduire les concepts de la GRH moderne au sein de ces organisations. Les tendances de la GRH moderne nécessaires à mettre en place dans le secteur public sont avant tout :

- ❖ Le management des ressources humaines flexible,
- ❖ Le management décentralise,
- ❖ L'augmentation des responsabilités,
- ❖ Le management spécial des responsables,
- ❖ L'augmentation de la motivation,

- ❖ Le système de rémunération adaptée à la performance du salarié,
- ❖ L'imposition du comportement étique des salariés,
- ❖ La réduction du nombre excessif des salariés,
- ❖ La montée de la mobilité des salariés à l'interne et à l'externe

Pourtant, selon certains experts, la flexibilité de la GRH moderne comme un élément de la modernisation du secteur public représente souvent un problème pour les salariés qui la refusent.

L'orientation de la GRH est entièrement dépendante de l'environnement législatif et politique dans un état. La complexité des lois, qui influencent les conditions de travail des salariés dans le secteur public, peut mener jusqu'à la passivité des responsables des RH qui doivent suivre des règles générales strictes au lieu d'innover, de faire évoluer et d'introduire des politiques innovatrices. Des responsables RH dans le secteur public (contrairement à ceux dans le secteur privé) ont un délai assez court pour la mise en place des stratégies. La durée est limitée par le système politique et, par conséquent, il n'y a pas assez d'espace pour les changements à long terme.

Le système d'organisation peut également varier d'un pays à l'autre. Par exemple, dans les pays de l'Europe centrale et orientale, les nouveaux bureaux et postes ont été créés sans l'analyse précédente. Ceci avait pour conséquences *les rapports hiérarchiques pas bien définis, le chevauchement des fonctions, des obligations et les autres problèmes de la division du travail.*<sup>31</sup>

Ce système peut être décrit comme assez normatif et il est caractérisé par un niveau d'organisation très élevé. Le niveau d'organisation caractérise la proportion entre ce qui est déjà relativement déterminé d'avance et ce qui est laissé à décider par le responsable. Cette approche normative de la gestion a pour conséquence le fait que les travailleurs peuvent préférer respecter les ordres, les prescriptions internes ou législatives, et moins se lancer dans la gestion créative et cela permet de baisser la flexibilité.<sup>32</sup>

La culture de l'environnement du secteur public est définie par la perfection technique, une bonne démarche et l'orientation aux détails et à la précision. *Les salariés n'ont pas de « feed-back » et ils ne savent pas s'ils sont efficaces ou pas. Par conséquent, ils sont prudents, ils*

---

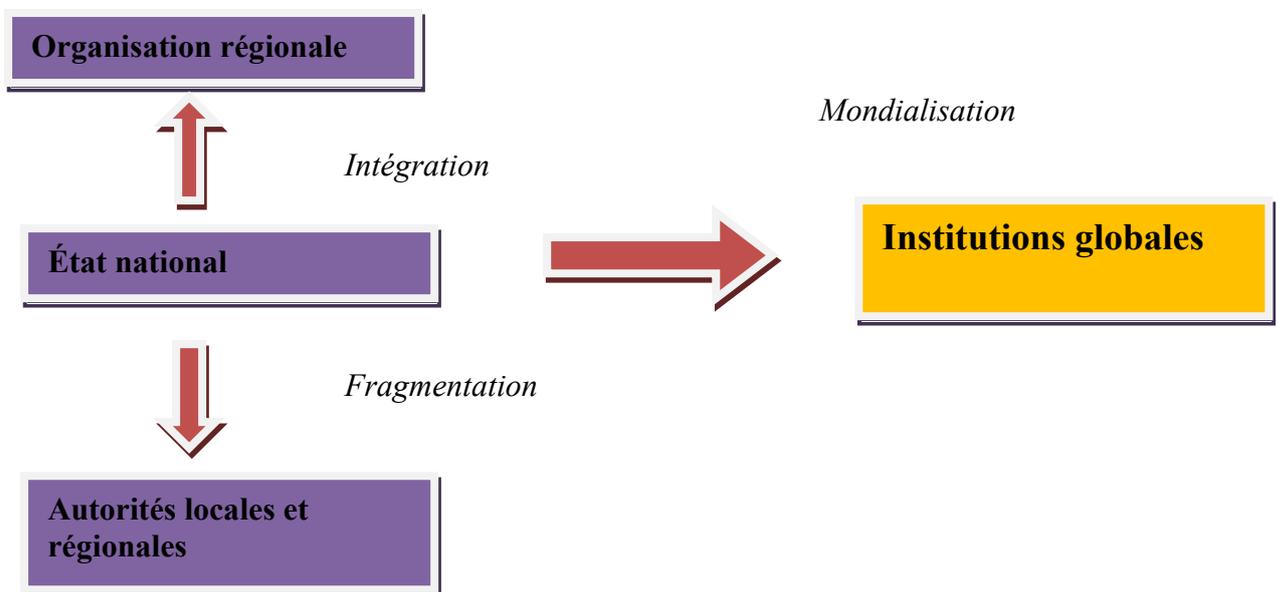
<sup>31</sup>Nemec J., Wright G., Management veřejné správy-zkušenosti z transformace veřejné správy ze zemí střední a východní Evropy, 1ère édition, Praha, Ekopress, 2003, p.168

<sup>32</sup> Leštinská V., Personalistika ve veřejné správě, manuál pro personalisty územních samosprávných celků., Brno, Masarykova univerzita, 2006, p.55

*cherchent à protéger le système et à surestimer les détails. L'accent est mis sur les formalités, sur les compétences fonctionnelles et la dénomination des fonctions.*<sup>33</sup>

Les institutions internationales l'OCDE et l'ONU soulignent qu'il faut absolument investir dans la qualification du personnel et profiter de la motivation des salariés afin d'augmenter la performance. En 1997, l'OCDE a publié que le nouveau modèle de la gestion du secteur public est orienté, entre autres, à l'amélioration de la GRH dans ce secteur et également à la professionnalisation. Un accent est mis sur la motivation des RH et leur bonne volonté et capacité d'apprendre et d'introduire les méthodes du management similaires à celles du secteur privé (« une ville comme une entreprise »).

Un autre défi actuel qui se pose à l'administration publique est étroitement lié au processus qui influe sur l'état contemporain – la mondialisation, l'intégration à caractère régional et la fragmentation à caractère local. Ces influences ont pour conséquences la délégation des compétences de l'État national aux organisations internationales et transnationales et aux organismes régionaux. Ce processus exerce une influence sur la structure et le fonctionnement de la fonction publique qui doit s'adapter à la redistribution des compétences appartenant jusqu'à présent à l'état national.



<sup>33</sup> Stýblo J., Personální řízení v malých a středních podnicích, 1ère édition, Praha, Management Press, 2003, p.288

### 2.4.1 Les modèles d'emplois

Pour pouvoir bien appliquer les domaines de la GRH dans le secteur public, il est nécessaire de bien comprendre et de clairement définir le modèle de l'emploi de base qui s'applique dans l'environnement donné. Nous distinguons deux modèles de base de la fonction publique. Il s'agit du système de carrière (fermé) et du système d'emploi (ouvert).

Au début et au cours de la première moitié du 20<sup>ème</sup> siècle, les pays exerçaient un des systèmes. De nos jours, les systèmes mixtes sont appliqués ce qui signifie qu'il est possible pour un pays d'appliquer les facteurs du système de carrière ainsi que ceux du système de poste (système d'emploi) à la fois.

#### Le système de carrière

Le système de carrière qui est présent, entre autres, en France se caractérise *par la division de la fonction publique en niveaux, degrés et corps. Le recrutement se fait d'habitude aux postes inférieurs, l'avancement résulte d'une nomination, parfois suite à un concours interne. Les droits des fonctionnaires (le montant de la rémunération, la durée du congé...) sont strictement liés au grade possédé.*<sup>34</sup>

Les particularités de ce système sont :

- ❖ L'emploi dans le secteur public représente un chemin professionnel pour toute la vie,
- ❖ Les nouveaux salariés sont embauchés aux postes inférieurs,
- ❖ Dans le cadre de ce système une promotion permanente progressive est législativement assurée (y compris l'augmentation du salaire),
- ❖ En principe, un salarié ne peut pas être licencié après avoir signé le contrat de travail définitif,
- ❖ Certains éléments du salariat perdurent même en retraite,
- ❖ Le principe de séniorité y est valable.<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup>Pauliat H., L'emploi public en Europe

[http://books.google.fr/books?id=anuQcYsiXIgC&pg=PA45&lpg=PA45&dq=modele+d+emploi+systeme+de+grande+bretagne+travail+carriere&source=bl&ots=iUb8V\\_O-Tv&sig=yRcPp\\_RNwRSxJlex8oNL\\_1ypnoA&hl=fr&ei=uZ14TL6WIZf20wTJncDfAg&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=3&ved=0CBwQ6AEwAg#v=onepage&q&f=false](http://books.google.fr/books?id=anuQcYsiXIgC&pg=PA45&lpg=PA45&dq=modele+d+emploi+systeme+de+grande+bretagne+travail+carriere&source=bl&ots=iUb8V_O-Tv&sig=yRcPp_RNwRSxJlex8oNL_1ypnoA&hl=fr&ei=uZ14TL6WIZf20wTJncDfAg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=3&ved=0CBwQ6AEwAg#v=onepage&q&f=false)

<sup>35</sup> Principe de séniorité s'explique par la supériorité, prééminence résultant de l'ancienneté. C'est un principe hiérarchique fondé sur l'ancienneté au sein d'un groupe. C'est un processus lent mais quasiment sûr, cfd, plus longtemps le salarié travaille au sein d'une organisation, plus il va promouvoir et plus son salaire sera élevé.

Les plus grands avantages de ce système sont une plus grande certitude légale du salariat, la formation continue et l'accroissement permanent de la qualification. Les salariés sont motivés par la possibilité de l'avancement.

Par contre, la faiblesse du système de carrière est surtout le manque de motivation au travail suite au système de rémunération rigide et au manque de compétitivité, la non-prise en considération des résultats obtenus individuellement, ainsi que les frais élevés de la fonction publique suite à la garantie d'emploi et de rémunération. De plus, ce système n'est pas adapté au principe de la libre circulation des travailleurs.

Dans la plupart des pays membres de l'Union européenne, les bases des secteurs publics contemporains ont été créées déjà au cours du 19<sup>ème</sup> siècle sous forme d'organisations hiérarchiques définies par le système de carrière et avec les promotions clairement déterminées (le respect du principe de séniorité). La raison principale de la création de ces organisations était la protection des salariés dans le secteur public contre le changement des gouvernements et contre la pression de la part du secteur privé. Ces organisations traditionnelles ont été caractérisées par les structures de décisions très formalisées, par la mobilité rare des salariés entre les deux secteurs, par le niveau extrêmement élevé de la certitude de l'emploi, par les règles de rémunérations unifiées et par le système de retraite. Tous ces principes devaient assurer la justice, transparence et sûreté à la place de l'individualisation<sup>36</sup>, l'intérêt individuel et la pression politique. Pourtant, aujourd'hui, la stabilité est considérée comme une valeur ancienne qui devrait être remplacée par le changement, l'innovation et la mobilité.

Les valeurs traditionnelles telles que le centralisme, la hiérarchie et rigidité sont souvent caractérisées comme les causes de la performance basse. Les états font au fur et à mesure des réformes de leurs systèmes de carrières et proposent à ces salariés plus de flexibilité et mobilité.

### **Le système d'emploi**

Ce système qui existe en République tchèque se caractérise par un recrutement aux postes concrets pour une durée déterminée, pour la plupart des cas au moyen des concours ouverts. L'évolution et la carrière ne dépendent pas de l'appartenance au groupe des fonctionnaires concrets mais de l'acquis professionnel. Le montant de la rémunération n'est

---

<sup>36</sup> L'individualisation est un processus consistant pour un individu à s'approprier sa vie et à ne dépendre que de ce qui lui semble juste pour agir. Ce processus est nommé en philosophie « individualisme éthique » <http://fr.wikipedia.org/wiki/Individualisation>

pas déterminé par le grade mais par l'aptitude professionnelle. Le défaut de ce système est la faiblesse des liens entre le fonctionnaire et le travail exécuté, la susceptibilité aux facteurs extérieurs et la possibilité d'abus lors du recrutement en cas de manque de transparence. Ce système ne s'adapte également pas aux activités à long terme ni à celles concernant le secret d'État. Les salariés sont motivés par le montant de la rémunération.

**Figure 2.1. Comparaison du système de carrière et de l'emploi sur l'exemple de la France et de la République Tchèque**

<b>Critères</b>	<b>Système de carrière (fermé) en France</b>	<b>Système de poste (ouvert) en République Tchèque</b>
<b>Recrutement</b>	Recrutement aux postes inférieurs, procédures formalisés	Recrutement aussi aux postes de catégorie moyenne et supérieure, absence de procédures formelles, application des principes propres au secteur privé
<b>Formation</b>	Formation et diplômes précis	Savoir-faire concret, pas nécessairement confirmé par un diplôme
<b>Stage</b>	Stage en dehors du secteur public n'est pas reconnu	Stage en dehors du secteur public est reconnu
<b>Service préparatoire</b>	Oui	Non
<b>Garantie d'emploi</b>	Oui	Non
<b>Système de rémunération</b>	Réglé par la loi	Rémunérations individuelles basées sur la convention collective
<b>Système de l'ancienneté</b>	Montant de la rémunération lié à l'âge du fonctionnaire et au stage de travail	Rémunération indépendante de l'âge du fonctionnaire et du stage du travail

**Figure 2.2. Les systèmes de l'emploi dans le secteur public au sein des pays –membres de l'Union européenne**

Le système de carrière	Le système d'emploi
Autriche	La République Tchèque
Belgique	Danemark
Bulgarie	Estonie
Chypre	Finland
France	Italie
Allemagne	Grande Bretagne
Hongrie	Suède
Irlande	Slovenie
Lithuanie	Pays Bas
Luxembourg	Lettonie
Malte	
Pologne	
Portugal	
Roumanie	
Slovaquie	
Espagne	

#### **2.4.2 La centralisation et décentralisation<sup>37</sup> de la GRH**

Une des questions cruciales de la GRH est celle de la centralisation et décentralisation. Durant les dernières décennies, nous avons pu observer la décentralisation des activités de la GRH.

Par exemple, le processus du recrutement était auparavant traditionnellement exécuté par les unités de la DRH. Ces démarches centralisées et unifiées permettaient la politique de la GRH standardisée et elles assuraient la même approche dans tout le domaine de service public. Néanmoins, ceci a fait l'objet de la réforme dans les nombreux pays de l'Europe de l'Ouest.

<sup>37</sup> La décentralisation est une politique de transfert des attributions de l'Etat vers des collectivités territoriales ou des institutions publiques pour qu'elles disposent d'un pouvoir juridique et d'une autonomie financière. Le transfert de ces attributions, qui restent néanmoins sous la surveillance de l'Etat, permet à ce dernier de décharger ses administrations centrales et de confier les responsabilités au niveau le plus adapté.

Le système décentralisé permet la participation directe des supérieurs au processus du recrutement. Par conséquent, ils contribuent à la recherche du meilleur employé pour un poste donné et donc à l'amélioration de toute l'équipe. Le transfert de la responsabilité pour le recrutement des salariés a donné le lieu au besoin de l'augmentation de la capacité de gérer les ressources humaines dans le secteur public.<sup>38</sup>

Aujourd'hui, la plupart des pays de l'OCDE a accepté un certain degré de la décentralisation dans le domaine de la GRH dans le secteur public. Les organes de direction au niveau central continuent d jouer un rôle important. Avec l'évolution, la réforme et le changement du service public, la fonction du niveau central est d'atteindre les objectifs dans le domaine des finances publiques et de la performance générale du secteur public.<sup>39</sup>

**Figure 2.3. Institutions de la gestion des ressources humaines dans les différents pays<sup>40</sup>**

Organes	Institution gérante	Pays
Absence		Belgique Suède
Un seul	Ministère des Finances	Danemark Finlande Portugal Espagne
	Ministère ou une agence gérante	Autriche France Allemagne Norvège
	Premier ministre ou Conseil des ministres	République Tchèque Pologne Slovaquie Grande Bretagne
Deux	Commission des F.P. + Ministère des Finances	Irlande

<sup>38</sup> Nemeč J., Wright G., Management veřejné správy-zkušenosti z transformace veřejné správy ze zemí střední a východní Evropy., 1ère édition, Praha, Ekopress, 2003, p.169

<sup>39</sup> Évolution des politiques de gestion des ressources humaines dans le pays de l'OCDE. Une analyse des résultats de l'enquête de l'OCDE sur la gestion des ressources humaines. OECD (online), 2005, traduction de l'auteur

[http://appli1.oecd.org/olis/2004doc.nsf/linkto/gov-pgc-hrm\(2004\)3-final](http://appli1.oecd.org/olis/2004doc.nsf/linkto/gov-pgc-hrm(2004)3-final)

<sup>40</sup> Trends in Human resources management Policies in OECD countries, p.13

La participation du niveau central à la GRH dans le secteur public se limite aux domaines suivants:

- ❖ La nomination, la rémunération, la classification des postes du travail au niveau supérieur
- ❖ La gestion des managers
- ❖ La surveillance du respect général du principe d'égalité, des bonnes conditions du travail et de l'environnement
- ❖ La création des règles générales dans le cadre du licenciement et des conditions générales de l'emploi dans le secteur public.

Les domaines du transfert des pouvoirs des activités de la GRH du niveau supérieur au secteur public sont les suivants:

- ❖ Les actions concrètes concernant les modifications de la durée du travail, de la mobilité, de l'adaptation des conditions du travail (travail à plein ou mi-temps), la simplification du processus du licenciement...
- ❖ La simplification du classement des salariés

L'augmentation de l'efficacité, l'introduction des systèmes de mesure de la performance.

### **3 La gestion des ressources humaines au sein de l'administration publique tchèque**

Pour pouvoir mieux comprendre le système de la GRH dans l'environnement du secteur public tchèque, il est nécessaire d'expliquer l'évolution et les particularités du secteur public tchèque, d'identifier des salariés de ce secteur ainsi que de définir en bref la législation afin de pouvoir mieux caractériser les domaines concrets de la GRH.

#### **3.1 La caractéristique générale de l'administration publique tchèque**

Les bases du système constitutionnel et législatif moderne tchèque ont évolué depuis 1989. Le mécanisme classique de la république parlementaire a été mis en place, la structure des organes principales de l'administration publique a considérablement changé et ses fonctions ont été modifiées.

En 1993, suite à la séparation des Républiques fédéralistes tchèque et slovaque, la République tchèque est devenue un état autonome avec une nouvelle structure des organes supérieurs gouvernementaux, une législation unifiée, un gouvernement, un parlement et une Cour suprême. La nouvelle Constitution de la République tchèque a été adoptée le 16 décembre 1992, mais est entrée en vigueur le 1er janvier 1993. Le Conseil national tchèque promulguait, le même jour une Charte des droits de l'homme et des libertés fondamentales comme faisant partie de l'ordre constitutionnel.<sup>41</sup>

Après 1989, le processus transformateur le plus dynamique a été la réforme des collectivités territoriales. Le système du secteur public tchèque est divisé en deux parties – l'administration publique et la collectivité territoriale. Nous appliquons, donc, plutôt le modèle mixte du secteur public, qui se caractérise par le fait que l'administration publique au niveau inférieur est exécutée également par les organes de la collectivité territoriale.

---

<sup>41</sup>Veřejná správa v České republice, 2ème édition, Praha, Ministère de l'intérieur de la République Tchèque, 2005, p.8

### **3.1.1 L'administration publique**

L'administration publique est gérée par le gouvernement de la République Tchèque. Le gouvernement est soumis au Parlement, pas au Sénat. Le gouvernement exécute les ordres, gère l'activité des ministères et des autres institutions de l'administration publique. Les différents domaines de l'administration publique sont gérés par des différents ministères. Un ministre est membre du gouvernement.

L'administration de l'état est divisée en trois parties:

1/ service public – joue le rôle important qui consiste à la création des conceptions générales du fonctionnement des différents domaines dans la société. Il s'agit des ministères et des autres 11 organes de l'administration publique, par exemple L'institut national de la statistique, le Conseil de sécurité nationale, le Bureau de gouvernement...)

2/ les organes de la collectivité locale – leur pouvoir est limité objectivement mais aussi géographiquement. Leur champ d'activité est en général conforme à la division territoriale. Il s'agit par exemple des Bureaux des Finances, Bureaux de douane, Bureaux de cadastre...etc.

3/ les autres organes de l'administration de l'état – ce sont des organes autonomes de l'administration publique qui agissent dans le domaine de surveillance, par exemple Le bureau du contrôle suprême etc.

### **3.1.2 Les collectivités territoriales**

Les collectivités territoriales représentent une partie du secteur public, celle indépendante et non-soumise à l'administration publique. Selon la constitution de la République Tchèque, *les collectivités territoriales sont des communautés territoriales des citoyens qui ont droit à une administration autonome*<sup>42</sup>. En République Tchèque, il existe deux types d'administration autonome territoriale:

- Collectivité régionale – les régions
- Collectivité communale – les communes.

#### **La commune**

La commune représente l'unité de base de la collectivité territoriale. C'est la loi N. 128/2000 Sb. qui régleme la position, le champs d'activité et la structure organisationnelle des communes. Elle dispose de son propre patrimoine, elle gère des affaires de manière

---

<sup>42</sup> Constitution de la République Tchèque, Hlava 7, art. 100

autonome, et elle se présente dans les relations juridiques par son propre nom et est responsable de ces relations.

L'organe principal est le Conseil municipal qui vote son maire. Il représente la commune et rend des comptes au Conseil municipal.

### **La région**

La loi N. 347/1997Sb. a mis en place 14 régions. La position et les champs d'activité de ces unités ont été définis dans la loi N. 129/2000Sb.

Quant aux activités qu'une région peut exercer de manière autonome, il s'agit surtout de la gestion du budget de région, publication des responsabilités légales, gestion de transport au niveau régional et de l'éducation secondaire etc. Concernant les activités déconcentrée, on trouve le contrôle du fonctionnement de l'administration publique par des organes régionales, toutes les prises de décision dans le domaine de métier de grande-chasse etc.

L'organe exécutif est la Comité de région qui est formé par le préfet, ses adjoints et autres personnes élues par le Conseil régional. Un autre organe au niveau régional est la préfecture qui a pour mission l'assistance aux comités et conseils régionaux.

Nous ne pouvons pas parler de la supériorité ou l'infériorité dans les relations entre les communes et les régions. La région n'est pas soumise aux organes gouvernementaux dans le cadre de champs d'activités qui exercent de manière autonome. L'État ne peut intervenir dans l'activité des collectivités territoriales qu'en cas de violation de la loi ou de la constitution.

**Figure 3.1. La collectivité territoriale en République Tchèque – niveau régional**<sup>43</sup>



<sup>43</sup> [http://fr.wikipedia.org/wiki/République\\_tchèque](http://fr.wikipedia.org/wiki/République_tchèque)

<b>Région</b>		<b>Capitale</b>
A	Prague	Prague
S	Bohême-Centrale	Prague
C	Bohême-du-Sud	České Budějovice
P	Région de Pilsen	Pilsen
K	Région de Karlovy Vary	Karlovy Vary
U	Région d'Ústí nad Labem	Ústí nad Labem
L	Région de Liberec	Liberec
H	Région de Hradec Králové	Hradec Králové
E	Région de Pardubice	Pardubice
M	Région d'Olomouc	Olomouc
T	Moravie-Silésie	Ostrava
B	Moravie-du-Sud	Brno
Z	Région de Zlín	Zlín
J	Vysočina	Jihlava

### **3.2 Les employés au sein de l'administration publique tchèque**

Les salariés du secteur public en République Tchèque sont représentés surtout par les employés des bureaux administratifs et des collectivités territoriales, ensuite des établissements de santé publique et de l'instruction publique. Le nombre total des salariés du secteur public tchèque varie autour de 325 000 employés (y compris les employés dans le domaine de la défense et dans les institutions de la sécurité sociale). Le nombre précis des différents groupes de salariés selon les domaines est très difficile à déterminer, le Ministère de l'intérieur tout comme l'Institut national de la statistique ne publient pas ce genre de statistiques. Nous allons maintenant nous intéresser à la description plus précise de la situation des salariés au sein de l'administration publique et des collectivités territoriales. Prenant compte la complexité et la largeur du secteur public, nous n'aborderons pas plus en détail les métiers des employés des établissements de santé publique, des écoles publiques etc.

#### **3.2.1 La législation**

La réforme du secteur public a été pendant longtemps l'objet de diverses critiques, essentiellement pour l'absence de la législation particulière réglementant la position des salariés ainsi que la non-existence du système complexe de la GRH. Plus tard, les deux lois ont réglementé les conditions des salariés dans le secteur public. Concernant la loi sur la rémunération des employés ( Loi du service public), celle-ci a été modifiée à plusieurs

reprises et n'est rentrée partiellement en vigueur que récemment, la totalité de la loi ne rentre en vigueur qu'au 1er janvier 2012.<sup>44</sup>

Les groupes individuels des employés se trouvent souvent dans des situations différentes et paradoxales, sachant que certains groupes de salariés sont soumis aux lois précises alors que certains autres ne sont réglementés par aucune loi particulière.

### **La loi du service public**

Cette loi précise les droits de base et les obligations des salariés du secteur public et des fonctionnaires et réglemente les domaines suivants :

- Le contrat de travail, le contrat du service, son contenu et sa naissance,
- Les salariés du secteur public,
- La formation nécessaire pour les postes précis,
- Le directeur de la GRH, la direction de la GRH,
- La mobilité des fonctionnaires, l'interruption du service, la fin du service,
- Le système des retraits et des congés de maternité,
- La rémunération,
- L'évaluation des salariés....etc.

Certaines dispositions de la Loi du service public sont entrées en vigueur le jour de la publication. Pourtant l'entrée en vigueur de la loi entière a été prévue pour le 1<sup>er</sup> janvier 2009 et a été décalée au 1<sup>er</sup> janvier 2012.

L'avenir de cette loi est néanmoins pas si clair car le gouvernement précédent avait l'objectif de remplacer cette loi par une autre législation suivant leur programme électoral qui cherchait à définir exactement la limite entre les postes politiques et ceux administratifs au sein de l'administration publique ainsi que dans les collectivités territoriales afin d'assurer une certaine professionnalisation et stabilisation du secteur public.<sup>45</sup> Aujourd'hui, peu après les nouvelles élections, nous ne connaissons pas encore l'objectif du gouvernement futur dans ce domaine.

### **La loi des employés des collectivités territoriales**

Cette loi introduit la notion de fonctionnaire des collectivités territoriales (úředník územních samosprávných celků) qui y est défini comme un salarié des collectivités

---

<sup>44</sup> <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/sluzebni/>

<sup>45</sup> Le site internet du Bureau de gouvernement de la République Tchèque , 2008  
<http://vlada.cz/scripts/detail.php?pgid=100>

territoriales qui participe à l'exécution des activités administratives publiques. Par ces dernières, nous comprenons toutes les activités concernant les fonctions propres ou déléguées des collectivités territoriales.

La loi a pour objectif d'atteindre :

- La continuité de la performance du secteur public,
- L'objectivité des fonctionnaires des collectivités territoriales,
- La formation élevée des fonctionnaires afin d'améliorer le niveau du service,
- L'ouverture du système ,
- Le système des postes caractérisé par le fait que les postes des fonctionnaires sont entièrement dépendants de leur qualification et l'efficacité du travail,
- L'égalité des fonctionnaires,
- La stabilité des fonctionnaires,
- L'équilibre entre les exigences élargies et les compensations.

La loi définit également les 13 obligations de fonctionnaire des collectivités territoriales :

- 1) Obéir à la législation constitutive de la République Tchèque,
- 2) Obéir aux lois de la République Tchèque,
- 3) Chercher à satisfaire le bien-être public,
- 4) Obéir aux indications des fonctionnaires supérieurs,
- 5) Agir et prendre des décisions de façon objective,
- 6) Fournir les informations concernant les activités des collectivités territoriales qu' en accord avec les règles spéciales,
- 7) Fournir lors d'une négociation écrite ou orale son nom, prénom et le bureau auquel son travail appartient,
- 8) Annoncer auprès de la collectivité territoriale tous les faits qui peuvent entraîner le transfert à un autre lieu de travail,
- 9) Travailler bien et consciencieusement,
- 10) Travailler tout au long de la durée du travail,
- 11) Approfondir sa qualification,
- 12) Respecter les règles éthiques.

A côté de cette loi, il existe d'autres règles prud'homal qui réglementent le travail d'un fonctionnaire (par exemple Le Code de travail – Zákoník práce).

### **Les organes principaux responsables de la GRH**

De nos jours, c'est le Cabinet du Bureau du gouvernement de la République Tchèque qui mène les rapports concernant des bureaux territoriaux et du nombre des postes au sein de ces derniers. La problématique du développement des ressources humaines au sein du secteur public est géré par le Département du développement des ressources humaines dans le secteur public qui fait partie du Ministère de l'intérieur.

Les missions qui lui sont confiées sont les suivantes :

- Gestion des activités analytiques, de coordination et méthodiques dans le domaine du développement des ressources humaines ,
- Gestion des activités juridiques réglementant les relations prud'homales,
- La création et l'évolution de l'éthique au sein du secteur public,
- La réalisation du système de formation des fonctionnaires...etc.

### **3.3 Les particularités du processus de recrutement au sein du secteur public tchèque**

Dans les chapitres précédents, nous avons mentionné que le système tchèque correspond à celui de l'emploi. Pourtant, nous ne pouvons pas dire qu' il s' agit du système de poste pur. Aujourd'hui, de plus en plus, nous observons plutôt une mixture des éléments du système d'emploi et ceux du système de carrière.

#### **3.3.1 Les prépositions pour l' établissement d' un contrat de travail dans le secteur public**

Les caractéristiques exigées d' un candidat dépendent en général du poste pour lequel il postule. Il s'agit surtout de l'irréprochabilité pénale, la formation nécessaire, les connaissances techniques ou les expériences dans le domaine.

Par conséquent, tous les fonctionnaires ainsi que les personnes travaillant dans le secteur privé ou les jeunes diplômés, en gros tous les citoyens de la République Tchèque, dont les compétences correspondent aux critères exigés, peuvent postuler.

Le problème qui l'on peut constater par rapport à la loi dont nous avons déjà parlé dans le chapitre précédent est l'absence de la loi complexe du service des salariés du secteur public. Les situations contradictoires apparaissent lorsqu'un salarié des collectivités territoriales qui exerce une activité administrative peut être considéré comme un fonctionnaire alors qu' un salarié dans l'administration publique ne peut encore être nommé fonctionnaire puisque la loi précise manque.

La loi des employés des collectivités territoriales définit les caractéristiques nécessaires pour une création d'un contrat de travail. Il faut absolument avoir la nationalité Tchèque (ou être étranger résidant de manière permanente sur le sol tchèque), être majeur, irréprochable et avoir la capacité de parler la langue d'activité.

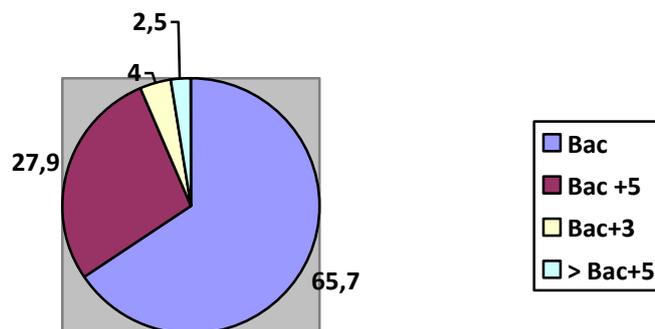
La règle 564/2006 Sb. détermine la formation minimale qu' il est nécessaire d'avoir pour être embauché pour un poste donné. Pour chaque classe salariale, une formation obligatoire y est attribuée.

**Figure 3.2. La formation requise en fonction des classes salariales**

<b>Classe salariale</b>	<b>La formation minimale requise</b>	<b>Exemple d'un poste</b>
1	Instruction primaire	Ouvrier
2	Instruction primaire	Femme de ménage
3	Formation élémentaire	Portier
4	Formation élémentaire	Cuisinier
5	Formation élémentaire	Chauffeur
6	Formation élémentaire ou Bac	Trésorier
7	Bac	Sécretaire
8	Bac	Assistant
9	Bac	Assistante sociale
10	Bac +3	Chargé du budget
11	Bac +3 – Bac +5	Manager des projets de l'Union européenne
12	Bac +3 – Bac +5	Administrateur du système opérationnel
13	Bac +5	Manager IT
14	Bac +5	Architecte-urbaniste
15	Bac +5	Responsable de département au sein du ministère
16	Bac +5	Vice-ministre

L'Institut de l'administration publique de Prague a analysé la formation des fonctionnaires des collectivités territoriales ( Figure 3.3.) Le résultat de cette analyse a été assez surprenant. La proportion des fonctionnaires diplômés est environ 34,5 %. Ceci démontre le haut niveau des fonctionnaires sachant qu'en moyenne, en République Tchèque, les gens diplômés ne constituent que 23,9% de la population.<sup>46</sup>

**Figure 3.3. La structure de formation des fonctionnaires des collectivités territoriales**



### **3.3.2 Le processus de recrutement**

Sur les postes à pourvoir dans le secteur public tchèque, peuvent être embauchés des nouveaux employés externes ou transférés les employés actuels internes. Dans le cas d'un appel d'offre pour le poste de fonctionnaire des collectivités territoriales, la démarche administrative et légale est strictement réglementée par la loi. Il s'agit avant tout de l'obligation de la publication de cette annonce sur le tableau d'affichage d'un bureau donné, ainsi que des compétences et expériences requises, du délais de dépôt des candidatures et de la liste des documents obligatoires à joindre à la candidature. L'annonce de la publication d'un appel d'offre doit être affichée au moins 15 jours avant le jour du dépôt des candidatures. Il faut également préciser d'autres options sur la manière dont les candidats peuvent postuler via internet etc...).

La séance de la commission composée au moins de 3 personnes n'est pas accessible au public. La commission élabore un rapport final décrivant le processus de l'appel d'offre qui contient

<sup>46</sup> Le site internet de l'Institut de l'administration publique Prague, 2007, <http://institutpraha.cz/>

les noms des membres de la commission et également la liste de tous les candidats qui ont postulé et celle de tous les candidats qui ont déposé tous les documents nécessaires et qui correspondent aux critères imposés. Cette démarche ne concerne que des appels d'offre pour un poste à CDI.

Quant au processus de recrutement des fonctionnaires aux postes à CDD, l'appel d'offre ne doit pas être effectué et il suffit de publier une annonce mentionnant que le poste est pourvu. Le nombre des tours de l'appel d'offre ainsi que leur contenu et durée ne sont pas spécifiés dans la loi et tout dépend de la décision de la collectivité territoriale donnée.

De temps en temps, nous pouvons trouver une annonce pour un poste dans les journaux, mais cela est assez rare pour des raisons de coûts relativement élevés pour ce moyen de communication.

### **3.3.3 L'adaptation d'un nouvel embauché**

Pour chaque organisation qui cherche à devenir la plus efficace possible, le processus d'adaptation rapide d'un nouvel embauché à la culture de l'organisation et au système de travail, représente un point important. Ce processus peut influencer de façon remarquable la performance de l'embauché et en même temps limiter sa déception potentielle qui pourrait entraîner son départ précoce.

L'adaptation d'un nouveau salarié n'est pas réglementée par la loi dans la législation tchèque, tout dépend de l'organisation, dans quelle mesure elle trouve ce domaine important. En revanche, nous pouvons considérer comme une certaine forme d'adaptation la formation d'entrée des fonctionnaires des collectivités territoriales qui est réglementée par la loi. Il est évident, que le système d'adaptation des nouveaux salariés est entièrement lié à la gestion de performance et de qualité au sein de l'institution donnée. Par exemple, nous pouvons mentionner le programme d'adaptation pour les nouveaux employés qui a été introduit par la Mairie de Brno. Sur la base d'évaluations de la gestion de qualité CAF, elle a élaboré et appliqué un programme d'adaptation pour les nouveaux employés. Ce système a été créé sur la base des requis du Plan pour l'amélioration du département des RH de la Mairie de Brno. Ce système consiste à la mise en place de procédures de formation où le nouvel employé travaille pendant une certaine période dans tous les départements afin d'apprendre et de comprendre le travail des autres. Ce système a été introduit au sein de la Mairie de Brno, il y a déjà longtemps, mais l'indifférence de la part des fonctionnaires supérieurs a entraîné son déclin.

Suite à l'analyse de la gestion de qualité CAF, qui a prouvé la nécessité et l'importance de ce programme, le système a été remis en place.

### **3.3.4 Rupture du contrat de travail**

Le contrat de travail peut être terminé seulement pour des raisons précisées dans le Code du travail, c'est-à-dire par la rupture durant la période d'essai, par la démission de la part de l'employé ou par la rupture du contrat de travail à l'amiable de la part de l'employeur.

Le fonctionnaire supérieur peut être dénommé ou il peut démissionner lui-même. Néanmoins, même s'il y a dénomination ou démission à un certain poste supérieur, le contrat de travail ne cesse pas.

### **3.4 L'évaluation des salariés**

Dans le système du secteur public tchèque, il n'existe aucune conception complexe ni une législation quant au système d'évaluation des salariés. Le choix de mode d'évaluation est dépendant de l'institution, elle-même. Certaines institutions soulignent l'importance de ce domaine et utilisent des méthodes modernes d'évaluation, d'autres considèrent l'évaluation comme une formalité inutile. L'évaluation se produit en général au niveau des supérieurs et par le biais de l'entretien avec le salarié durant lequel la qualité du travail est évaluée et les possibilités de correction ou d'amélioration sont relevées. C'est la phase de rémunération qui suit cette étape, le supérieur propose un niveau de salaire en fonction du résultat de l'évaluation.

La situation varie d'une institution à l'autre. L'agence nationale pour l'emploi située à Vyskov traite chaque année l'évaluation de ses salariés, fait des commentaires sur leur travail et déduit des recommandations pour l'année suivante ainsi que des plans individuels de chaque salarié. Le supérieur est également intéressé si le salarié est content de son poste, s'il ne ressent pas le besoin de promouvoir ou changer.

### **3.5 La rémunération et la motivation**

Les salaires des employés au sein du secteur public sont réglementés par :

- La loi 262/2006Sb., le Code du travail,
- L'ordre de gouvernement 564/2006 Sb. concernant les salaires des employés dans le service public et l'administration publique,
- L'ordre de gouvernement 469/2002 Sb. par lequel le catalogue des travaux a été déterminé.

Selon la législation ci-dessus, l'employeur classe le salarié du secteur public dans une des 16 classes salariales. La classe salariale exprime la responsabilité que porte le salarié occupant le poste donné et aussi la complexité et l'exigence de ce poste. La division du travail en 16 classes est déterminé dans le catalogue des travaux qui est une annexe à l'ordre de gouvernement 469/2002 Sb. Le classement d'un salarié dans une classe salariale ne dépend pas uniquement du caractère du travail précisé dans le contrat de travail.<sup>47</sup> Et pour pouvoir être classé dans telle ou telle classe salariale, l'employé doit obligatoirement avoir une formation requise.<sup>48</sup>

Chaque classe salariale est composée des niveaux salariaux (12 en tout), dans lesquels les salariés sont classés en fonction de la durée de leurs expériences professionnelles. Pour les employés dans le secteur et service publics, il existe 3 tableaux de salaires.

**Figure 3.4. Le salaire actuel de certains métiers dans le secteur public<sup>49</sup>**

(Comparaison du salaire au début et en fin de carrière, c'est-à-dire après 32 ans de travail dans le secteur public)

<i>Le poste de travail</i>	<i>La classe salariale</i>	<i>Le salaire en fonction de la classe salariale</i>
<b>Assistant de direction d'un bureau de l'administration publique</b>		
- Début de carrière		13 730 CZK
- Fin de carrière		20 660 CZK
<b>Secrétaire</b>		
- Début de carrière		11 660Kč
- Fin de carrière		17 540 CZK
<b>Responsable du département<sup>50</sup></b>		
- Début de carrière		17 530 CZK
- Fin de carrière		26 360 CZK

<sup>47</sup> Kocourek J., Odměňování zaměstnanců ve veřejných službách a správě, 1ère édition, Praha, C.H.Beck, 2007, p.65

<sup>48</sup> Dans les cas particuliers, selon l'ordre de gouvernement 564/2006 Sb, de la manière exceptionnelle, l'employeur peut positionner un salarié à un poste pour lequel il a pas de formation exigée

<sup>49</sup> Traité à la base des informations publiées et accessibles à la fin d'année 2008

<sup>50</sup> Responsable d'un département comptant 12 salariés. Les primes de responsabilité ne sont pas incluses.

En plus du salaire fixé en fonction de la classe salariale, un employé peut obtenir une prime qui est déterminée par son supérieur et qui exprime la mesure de responsabilité et des conditions difficiles de son poste. La plupart des postes avec cette prime fait partie de la classe 1 (c'est-à-dire un travail avec un niveau de stress élevé ou avec un risque de menace de la santé ou de la vie).

La fixation du salaire est présentée au salarié le premier jour du travail. Elle contient des informations concernant la classe salariale, le niveau salarial, le montant du tarif salarial et les autres éléments constituant le salaire.

Le supérieur peut également proposer une prime personnelle qui est établie à la base de la bonne qualité du travail exercé et des bons résultats du travail. Il est, donc, impossible de la proposer dès le début du contrat de travail. Cette prime peut être retirée ou augmentée à n'importe quel moment.

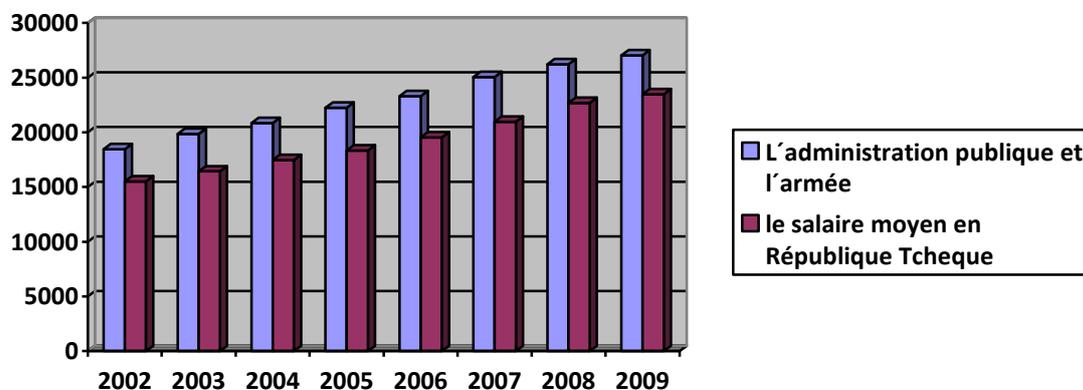
Un employé peut aussi obtenir une prime en une seule fois selon le rendement. Celle –ci est attribuée en cas du bon résultat d'une mission ou tâche compliquée. Le montant et l'attribution dépend de la décision du supérieur. Toutes les formes de primes ne sont pas revendicables, il existe une certaine limite qui ne peut pas être dépassée.

Les managers et les responsables peuvent obtenir un supplément de la gestion qui est déterminé en fonction du nombre de salariés qu'il gère ainsi que de la complexité du travail de ces salariés. Ce supplément est, en revanche, revendicable.

En cas d'heures supplémentaires, le salarié peut demander la proportion de son tarif salarial et ses primes par heure ainsi que le supplément pour les heures supplémentaires.

Un aspect très intéressant se présente lorsque nous comparons les salaires dans le secteur public et privé. En analysant le graphique suivant, nous pouvons constater, que le montant du salaire moyen dans le secteur public (l'armée incluse) est largement supérieur par rapport à celui du secteur privé.

**Figure 3.5. L'évolution du salaire moyen brut dans le secteur public et l'armée par rapport au secteur privé<sup>51</sup>**



### 3.6 La formation et le développement des employés

La responsabilité de la formation (le développement des ressources humaines) des salariés de l'administration publique et des fonctionnaires des collectivités territoriales dans le secteur public tchèque est portée par le Ministère de l'intérieur. Il crée, par l'intermédiaire de son Département de développement des ressources humaines, des conceptions et des programmes de la formation des salariés. Il gère aussi la méthodologie de la formation des membres des conseils municipaux et régionaux.<sup>52</sup>

Quant aux fonctionnaires des collectivités territoriales, ce domaine est bien analysé et réglementé par la loi. Concernant la formation des employés de l'administration publique, la décision est prise par les responsables de chaque institution.

L'amélioration de la formation et la qualification représente une des obligations des fonctionnaires des collectivités territoriales et la majorité des institutions du secteur public y tiennent beaucoup.

<sup>51</sup> Traité à la base des informations fournies par l'Institut national de la statistique  
[http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/i/tab\\_3\\_pmz/\\$File/cpmzcr060710\\_3.xls](http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/i/tab_3_pmz/$File/cpmzcr060710_3.xls)  
[http://www.czso.cz/csu/dyngrafy.nsf/graf/mzda\\_v\\_kc](http://www.czso.cz/csu/dyngrafy.nsf/graf/mzda_v_kc)

<sup>52</sup> Les sites internet du Ministère de l'intérieur de la République Tchéque  
<http://www.mvcr.cz/sprava/priprava/index.html>

### **3.6.1 Le système de formation des fonctionnaires des collectivités territoriales**

La conception de la formation est en détail réglementée dans la loi des fonctionnaires des collectivités territoriales. Cette loi est liée à l’affiche administrative 511/2002 Sb. Concernant l’égalité de la formation des fonctionnaires et l’ordre 512/2002 Sb. des examens de l’aptitude professionnelle.

Le plan de la formation d’un fonctionnaire contient le planning de la qualification qui englobe au moins 18 jours ouvrables durant les 3 années suivantes. Le plan doit être établi au maximum un an après le début du contrat de travail. Il doit être également évalué au moins une fois durant les 3 ans suivants et doit être mis à jour suite à cette évaluation.

Le système de la formation des fonctionnaires se compose de la formation initiale, la formation continue, la préparation et le contrôle de l’aptitude professionnelle. La qualification des fonctionnaires doit être assurée par les institutions de formation accréditées ou par des organisations contributives du Ministère de l’intérieur.

Concernant la formation initiale, elle comprend les connaissances des bases du secteur public, des droits publics, des finances publiques, des droits publics européens, des droits, obligations et des règles éthiques de fonctionnaire, des compétences et aptitudes nécessaires à l’exécution du travail au sein du secteur public, les compétences bureautiques et capacités de communication et d’organisation.

Un nouvel embauché doit obligatoirement terminer cette formation 3 mois après l’établissement du contrat du travail, au plus tard. L’obligation de passer cette formation initiale ne concerne pas les fonctionnaires des collectivités territoriales qui ont du passer un examen d’aptitude professionnelle ou qui ont une formation niveau Bac +3 ou Bac +5 imposée et reconnue par l’ordre 511/2002 Sb. de l’égalité de formation des fonctionnaires des collectivités territoriales.

La formation continue englobe la qualification approfondie, mise à jour et spécialisée des salariés. Il s’agit par exemple de l’amélioration des compétences linguistiques. Cette formation se réalise surtout par des cursus ou séminaires et suit le plan de chaque employé.

L’ordre 512/2002 Sb. du 28 novembre 2002 des fonctionnaires des collectivités territoriales impose l’obligation de démontrer une aptitude professionnelle particulière (APP). Nous pouvons trouver dans l’annexe de cet ordre le contenu des activités particulières pour lesquelles il faut prouver une APP.

L'examen est divisé en deux parties qui sont évaluées et exercées séparément – la partie orale et écrite. Il s'agit d'un contrôle des connaissances générales et spécialisées. Un candidat doit d'abord passer la partie écrite pour pouvoir accéder à la partie orale. Il existe la possibilité de rattrapages. Si l'employé ne valide pas cet examen au bout de la troisième fois, il doit être transféré à un autre poste.

C'est le Ministère de l'intérieur qui est chargé du passage des examens ainsi que de la délivrance des attestations d'APP (ceci en coopération avec des autres ministères). Le Ministère est obligé par la loi d'annoncer au candidat la date, l'heure et le lieu de l'examen ainsi que la bibliographie recommandée, au plus tard 30 jours après la réception de la candidature. La préparation et la réalisation des examens est en charge de l'Institut de l'administration publique de Prague situé à Benero. Il est également possible de contacter directement une des universités accréditées par le Ministère de l'intérieur.

L'obligation de passer l'examen de l'APP n'a pas le fonctionnaire diplômé au niveau Bac +3 ou Bac +5 d'un des programmes reconnus dans l'annexe de l'ordre 511 du 28 novembre 2002.

### **3.7 Les relations au travail**

Il n'existe quasiment aucunes particularités concernant les relations au travail dans le secteur public. Les obligations principales sont réglementées dans le Code du travail (la création des conditions permettant l'exécution du travail, le suivi de la formation des salariés, les conditions particulières pour des femmes enceintes et les salariés s'occupant des enfants âgés de moins de 8 ans). D'autres domaines modifiant les conditions de travail sont spécifiés dans les conventions collectives de chaque organisation. C'est pour cette raison que les situations dans le domaine des avantages sociaux peuvent varier.

Par exemple, la mairie de Brno propose à ces employés: les restaurations situées à plusieurs endroits, l'octroi des titres-restaurants, l'octroi des chèques-vacances ou la contribution patronales aux régimes de retraite supplémentaire, la contribution à la fête des jubilés importants (50 ans, 60 ans, départ à la retraite), la bibliothèque, la contribution aux frais bancaires, la formation aux langues étrangères...

L'activité des syndicats est également réglementée dans le Code du travail. Néanmoins, concernant les salariés dans le secteur public, il n'existe aucun ajustement législatif dans ce domaine.

### **3.8 L'analyse SWOT de la GRH**

#### **LES FORCES:**

- Premièrement, il faut évaluer positivement l'existence de la législation unique modifiant les contrats de travail des fonctionnaires des collectivités territoriales. Cette législation a été introduite de façon fructueuse aux bureaux des collectivités. De nos jours, l'application en pratique est effective partout.
- Pour les futurs employés dans le secteur public, la formation universitaire de très haute qualité est proposée.
- Les salariés contemporains peuvent également profiter d'un large réseau des institutions de formation (les universités incluses) afin d'améliorer leur formation.

#### **LES FAIBLESSES:**

- L'absence de législation réglementant la position des salariés dans l'administration publique est le plus grand problème du système de GRH dans le secteur public tchèque. Cette absence se présente souvent lors de la production des situations paradoxales (par exemple, lorsque les fonctionnaires des collectivités territoriales sont obligés de passer un examen d'APP dans un délai précis, les salariés de l'administration publique n'ont pas cette obligation du tout). Il sera très difficile de mettre en place une réforme ou d'essayer de moderniser le système de la GRH dans le secteur public tant qu'il n'y aura pas une loi concrétisant le système de GRH dans le secteur public.
- L'obligation d'établir les plans personnels pour la formation des fonctionnaires des collectivités territoriales est parfois vue comme une formalité inutile qui ne mène pas à une réflexion plus profonde de la part des personnes directement responsables (les supérieurs des salariés).
- Au sein des structures des institutions du secteur public, il existe un grand nombre de responsables et de supérieurs. Il arrive parfois qu'un département géré par un responsable est composé d'un seul salarié. Cette structure perd à l'efficacité, ralentit le travail etc. En générale, ce type de structure concerne des départements qui ont été créés il y a longtemps et il n'existe aucun effort pour changer ces „traditions“.
- Concernant le processus de recrutement, le plus grand problème dans ce domaine est sans doute l'obligation de publier un appel d'offre pour chaque poste à pourvoir et il n'est pas possible de transférer via mobilité à l'interne à ce poste directement un salarié qui travaille déjà dans le domaine, comprend la problématique et démontre toutes les compétences

nécessaires....Selon la loi, chaque institution est obligée de mettre en place un appel d'offre qui est néanmoins plutôt seulement formel et le résultat est connu d'avance. Cela peut être caractérisé comme non effectif et la communication avec tous les autres candidats entraîne une perte importante du temps et un gaspillage des ressources financières. Il faut également constater que ceci n'est pas très motivant pour les autres candidats.

- L'examen APP est possible à passer seulement au sein de l'Institut de l'administration publique de Prague situé à Benesov. Certains bureaux constatent malheureusement qu'ils avaient des désaccords avec cet institut à cause de candidats qui ne venaient pas de Prague et qui ne se sont, donc, pas préparés à cet examen auprès de l'Institut. La conception des examens n'était pas très claire non plus et la liste des sujets n'a pas été fournie aux candidats. Suite à ces plaintes, les problèmes ont été partiellement résolus et la situation s'est améliorée. De nos jours, un autre problème apparaît car suite à un grand nombre de demandeurs, l'Institut n'est pas en mesure d'accepter d'autres candidats ni pour la préparation ni pour le passage des tests aux dates convenues. Par la suite, une situation ingérable se produit, lorsqu'il n'est pas possible d'assurer le passage d'examens des fonctionnaires qui doivent les passer dans un certain délai imposé par la loi. Dans ce cas, il est possible de se retourner directement vers le Ministère de l'intérieur. Aujourd'hui, ce sujet fait l'objet de discussions cherchant à créer un tel établissement également en Moravie. L'Université de Brno emploie des professeurs qualifiés dans le domaine de l'Administration publique et l'économie publique et par conséquent, l'installation de l'institution dans le Sud de Moravie pourrait être la meilleure solution.

#### **LES OPPORTUNITÉS :**

- Il faut se focaliser sur l'augmentation du prestige des salariés du secteur public. L'outil plus flexible dans le cadre de la rémunération des salariés pourrait être utilisé et en même temps, il faudrait renforcer le lien entre l'efficacité et la rémunération.
- Un des aspects importants de la modernisation du secteur public pourrait être l'utilisation des éléments modernes de la GRH (l'innovation dans le domaine de l'appel d'offre...).
- Il serait également très utile lors du processus de la modernisation d'améliorer les facteurs de la motivation dans le secteur public. Il est très important de créer une bonne ambiance au travail. La motivation est aussi liée à l'introduction des systèmes objectifs de l'évaluation des salariés. Ces systèmes devraient être uniques pour tout le secteur public et ils

devraient accentuer aussi le feedback, c'est-à-dire que ce n'est pas seulement le supérieur qui devrait évaluer les salariés, mais que cela devrait fonctionner de manière réciproque.

- Pour l'application effective des éléments de la GRH moderne dans l'environnement du secteur public, il est nécessaire d'augmenter la qualification des employés de la DRH. Ces derniers représentent un partenaire important des organes supérieurs dans le cadre d'amélioration du secteur public.
- Le citoyen (le client) a parfois du mal à trouver des informations concernant l'état de l'emploi dans le secteur public. Il manque le traitement des informations, tels que le nombre de salariés, le nombre de fonctionnaires dans les divers départements du secteur public...etc. Cette situation pourrait être améliorée par la création de la Direction des fonctions publiques (Ředitelství veřejné funkce) qui pourrait unifier et traiter les informations données et les présenter au public par le biais des rapports. L'obligation de la transparence impose le traitement clair et l'accès simple à ces informations. La création des sites web pourrait être une bonne solution afin de permettre au public et aux candidats potentiels de se renseigner.
- Le secteur public devrait continuer à développer le processus de l'informatisation et de l'électronisation. Dans le domaine de la GRH, les systèmes unifiés devraient être mis en place et cela mènerait à avoir les agendas des salariés, les plans de formation, l'évaluation etc. De nos jours, nous pouvons plutôt encore rencontrer les systèmes des classeurs, dans lequel toutes les informations sont archivées sous format papier. Les employés de la DRH refusent très souvent le système électronique en argumentant que les dossiers des salariés sont très volumineux et qu'il n'est pas possible de transformer tous les dossiers sous un format électronique (par exemple les copies conformes certifiées des diplômes etc...).
- Il est évident que l'avenir du secteur public dépend de la capacité des organes supérieurs, des responsables et des employés de la DRH à attirer, motiver et garder les salariés efficaces. Il est, donc, nécessaire de rendre les postes au sein du secteur public suffisamment attractifs pas seulement pour les salariés actuels mais aussi pour des candidats potentiels.

#### **LES MENACES :**

- Dans la tentative de rendre la GRH du secteur public plus complexe, les employés de la DRH ont une tâche difficile à faire. Ils doivent persuader tous les responsables et managers à participer à ce processus. Toute la GRH ne dépend pas uniquement des membres de la DRH, mais surtout des responsables des départements. Ce sont eux, qui gèrent, motivent et

évaluent leurs salariés. Ils ne doivent pas ressentir que l'exécution de ces activités est une tâche inutile et ont la responsabilité de bien comprendre tous les aspects de la GRH efficace. Néanmoins, ceci n'est possible qu'après la participation à une formation spéciale dans ce domaine.

## **4 La gestion des ressources humaines au sein de l'administration publique française**

Pour la GRH dans l'administration publique française des nombreuses particularités sont caractéristiques. Pour mieux les cerner, il est nécessaire de connaître parfaitement le système du secteur public français mais aussi le contexte historique. En décrivant la conception du secteur public en France, c'est justement le contexte historique qui représente un aspect très important et doit être pris en compte.

### **4.1 Le système du secteur public en France**

La constitution actuelle du système du secteur public français a été tracée déjà sous le règne de l'empereur Napoléon Bonaparte, au début du 19ème siècle. Cette conception a été caractérisée par la centralisation. Depuis la deuxième moitié du 20ème siècle, le système du secteur public a fait l'objet des diverses réformes et changements. Par conséquent, l'administration publique très centralisée est devenue une administration décentralisée et déconcentrée.<sup>53</sup>

La procédure du changement s'est déroulée en plusieurs étapes. Durant la Révolution française déjà, les départements ont été créés, et forment jusqu'à aujourd'hui la base de la constitution administrative de l'état. Le document le plus important dans le domaine de la décentralisation est la loi Deferre promulguée en 1982. Cette dernière met en place une nouvelle unité des collectivités territoriales – des régions. Relative aux "droits et libertés des communes, départements et régions", la loi Deferre vise à réorganiser les relations entre l'Etat et les collectivités locales. Les collectivités territoriales acquièrent davantage d'autonomie afin que le citoyen se sente plus proche des décisions politiques. De nombreux actes de la vie quotidienne vont désormais s'organiser sans le concours de l'Etat: les permis de construire, les rénovations de collèges et lycées, les contrats d'insertion, etc.

En 1983, les lois réglementent la division des pouvoirs entre l'État et les collectivités territoriales. La loi du 6 février 1992, relative à l'administration territoriale de la République avait comme ambition d'établir comme principe de base la subsidiarité de l'administration

---

<sup>53</sup> Ce processus s'analyse comme un aménagement du pouvoir administratif de l'État, par lequel l'administration centrale délègue aux services locaux déconcentrés une capacité de gestion effective. Il débouche sur une redistribution du pouvoir au sein d'une même institution.  
<http://capauniv.kazeo.com/1-les-institutions-administratives/L-administration-deconcentree-partie-1,a591041.html>

déconcentrée. La loi constitutionnelle 2003-276 du 28 mars 2003 relative à l'organisation décentralisée de la République parfait le processus de la décentralisation. Introduisant des nouvelles dispositions dans la Constitution, la loi a pour vocation de promouvoir "une République des proximités". A cet effet, elle s'articule autour de quatre thèmes essentiels - L'organisation décentralisée de la République, l'extension des responsabilités reconnues aux collectivités territoriales, l'introduction de principes de démocratie locale directe et le statut des collectivités d'outre-mer.

Le système du secteur public français est reparti en fonction de la mesure du pouvoir délégué dans 3 unités: L'administration de l'État, l'Administration territoriale et l'Administration de sécurité sociale.

#### **4.1.1 Administration de l'Etat**

L'administration de l'État française est divisée en Administration publique centrale et collectivités territoriales qui exercent les activités déconcentrées.

##### **Administration publique centrale (désignée par le sigle APUC)**

En coopération avec les cabinets des ministres, elle a comme mission de mettre en pratique les ordres des ministères, de préparer des lois, décrets et décisions des ministères.

Le gouvernement français est formé par le premier ministre, les ministres et les secrétaires d'État<sup>54</sup>. Cette administration est composée des fonctionnaires et elle est de nature permanente, c'est à dire qu'elle ne change pas avec les ministres. Le gouvernement représente avec le président de la République le pouvoir exécutif de la France. Les ministres et les Secrétaires d'État sont nommés par le président suite à une proposition du premier ministre. Leur nombre n'est pas constant, il peut changer en fonction du besoin des gouvernements. Actuellement, il existe 16 ministères en France (plus 2 Ministères auprès du Premier ministre - Ministère chargé de la mise en œuvre du plan de relance et Ministère chargé des Relations avec le Parlement).

Dans le cadre des ministères, l'APUC est organisée en plusieurs niveaux:

---

<sup>54</sup> En France, les secrétaires d'État sont membres du gouvernement, au dernier échelon de la hiérarchie ministérielle. Ils peuvent être soit autonomes, soit placés sous l'égide d'un ministre, ou parfois du seul Premier ministre. Ils sont en principe chargés d'un secteur d'activité particulier. Ils ne siègent au Conseil des ministres que lorsqu'un point de l'ordre du jour ressort à leurs attributions.  
[http://fr.wikipedia.org/wiki/Secrétaire\\_d'État#.C2.A0France](http://fr.wikipedia.org/wiki/Secrétaire_d'État#.C2.A0France)

Les directions peuvent être spécialisées et correspondent à l'activité exercée par le Ministère (par exemple la Direction de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de la Mer...). A la tête de chaque direction, il y a un directeur, nommé par le Président au sein du Conseil des ministres. La structure organisationnelle des directions dans le cadre des ministères peut être modifiée seulement à la base du Décret du premier ministre et le ministre du domaine donné.

Chaque direction est composée des sous-directions, services et divisions.

### **Collectivités territoriales**

Le terme du service déconcentré est apparu pour la première fois dans la loi du 6 février 1992. Les services déconcentrés de l'État sont les services qui assurent le relais, sur le plan local, des décisions prises par l'administration centrale et qui gèrent les services de l'État au niveau local. Ces services déconcentrés sont d'habitude de niveau régional ou départemental, mais il existe aussi pour certains ministères ou certains services un niveau zonal, interrégional ou interdépartemental. Dans le cadre de la révision générale des politiques publiques, ces services déconcentrés sont en cours d'évolution, évolutions qui doivent aboutir pour la plupart courant 2010. Le nombre de services régionaux doit être réduit. Quant aux services régionaux, ils se limitent à deux ou trois relevant de la préfecture, en plus des services départementaux ayant une certaine autonomie.

A la tête des directions au niveau départemental se trouve le préfet de département. La préfecture se divise, par la suite, en sous-préfectures qui ont à la tête des sous-préfets. Sous le préfet du département, les bureaux déconcentrés, comme la direction de l'aménagement du territoire ou la direction de la santé et des affaires sociales<sup>55</sup>, sont intégrés.

Le préfet de région gère la direction au niveau régional. Les pouvoirs du préfet sont réglementés par le décret du 29 avril 2004. Le préfet assure le rôle administratif, économique et il s'occupe également du domaine de la politique régionale, il gère des organes déconcentrés de l'état, contrôle la légitimité et le respect des ordres budgétaires, surveille le comité de l'administration régionale (CAR) et met en place la politique du développement économique et social et celle de l'aménagement régional.

Le préfet est représentant de chaque ministre au niveau donné de l'administration territoriale. Il est nommé par le Président de la République et il est directement soumis au ministère de

---

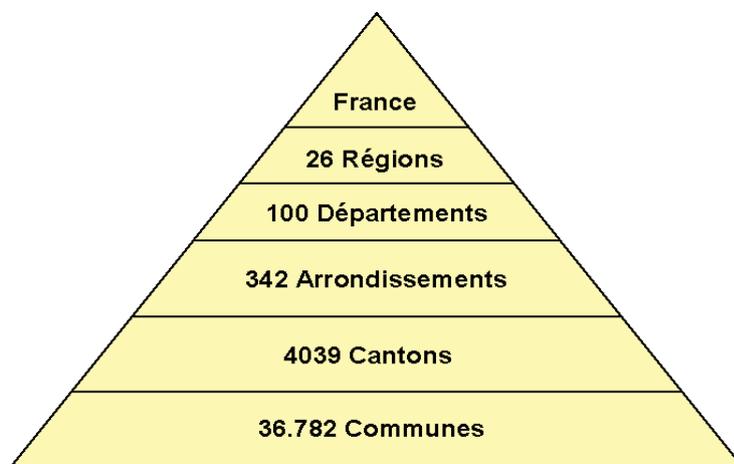
<sup>55</sup> Bernard G., Gunten B., Martin A., Niogret M., Les institutions de la France. Paris, Nathan, 2007, p.40-41

l'intérieur et sa loyauté à l'égard du gouvernement est exigée. Il représente le coordinateur clé des diverses activités exercées au niveau départemental ou régional.

La position hiérarchique des préfets est très souvent critiquée. Les modes de communication modernes dans le secteur public permettent aux administrations déconcentrées une réaction plus rapide aux ordres de l'administration centrale.

Les domaines des activités déconcentrées sont déterminés sur les trois niveaux – le niveau des régions, des départements et des arrondissements, qui se divisent ensuite en cantons. Les ministères ne doivent pas être représentés sur tous ces niveaux. A côté des ces unités définies législativement, il existe également des unités spéciales. Elles sont le résultat des traditions historiques et elles ont été sauvegardées jusqu'à aujourd'hui. Il s'agit surtout des unités interdépartementales (qui ne correspondent pas à la définition des régions, par exemple les Académies de l'éducation nationale) et infra-départementales (qui ne correspondent pas à la définition des arrondissements (par exemple les „pays“...)).

**Figure 4.1. Administration territoriale française**<sup>56</sup>



<sup>56</sup>

[http://www.google.fr/imgres?imgurl=http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/0/07/Administration\\_territoriale\\_fran%C3%A7aise.svg/685px-Administration\\_territoriale\\_fran%C3%A7aise.svg.png&imgrefurl=http://fr.wikipedia.org/wiki/Fichier:Administration\\_territoriale\\_fran%C3%A7aise.svg&usq=\\_\\_zszapQkzDIEBKpJ3NUaM6Fha3lU=&h=460&w=685&sz=42&hl=fr&start=1&itbs=1&tbnid=n3czXRi7t5QCBM:&tbnh=93&tbnw=139&prev=/images%3Fq%3Dr%25C3%A9gions%2Bd%25C3%A9partements%2Bfrance%2Bcommunes%2Bcantons%2Bwikipedia%2Badministration%2Bterritoriale%2Bfran%C3%A7aise%26hl%3Dfr%26sa%3DG%26gbv%3D2%26tbs%3Disch:1](http://www.google.fr/imgres?imgurl=http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/0/07/Administration_territoriale_fran%C3%A7aise.svg/685px-Administration_territoriale_fran%C3%A7aise.svg.png&imgrefurl=http://fr.wikipedia.org/wiki/Fichier:Administration_territoriale_fran%C3%A7aise.svg&usq=__zszapQkzDIEBKpJ3NUaM6Fha3lU=&h=460&w=685&sz=42&hl=fr&start=1&itbs=1&tbnid=n3czXRi7t5QCBM:&tbnh=93&tbnw=139&prev=/images%3Fq%3Dr%25C3%A9gions%2Bd%25C3%A9partements%2Bfrance%2Bcommunes%2Bcantons%2Bwikipedia%2Badministration%2Bterritoriale%2Bfran%C3%A7aise%26hl%3Dfr%26sa%3DG%26gbv%3D2%26tbs%3Disch:1)

#### **4.1.2 L'administration territoriale**

L'administration territoriale française est une organisation institutionnelle et administrative du territoire français. Nous connaissons de nombreuses divisions territoriales, qui peuvent avoir un objectif politique (collectivités territoriales), électoral (circonscriptions) ou administratif (services déconcentrés de l'État). La définition et l'organisation des collectivités territoriales sont réglementées par la Constitution (titre XII, art.34), les lois et les décrets. Toutes ces règles sont rassemblées dans le Code général des collectivités territoriales. La Constitution Française définit (Titre XII, art.72) les collectivités suivantes:

- Commune – créée par la loi de 1884,
- Département – crée par la loi de 1871,
- Région – créée par la loi de 1982,
- Collectivités à statut particulier,
- Collectivités d'outre-mer.

Les collectivités territoriales assurent par le biais des administrations ci-dessus des activités déconcentrées ainsi que celles décentralisées. En France, nous pouvons observer un modèle particulier du secteur public, au sein duquel existent sur un territoire donné les organes pour les activités déconcentrées (les préfetures) mais également les propres organes de l'administration (les Conseils régionaux et départementaux).

La collectivité territoriale en France est caractérisée par 3 facteurs. Premièrement, elle est dotée de la personnalité morale, qui lui permet d'agir en justice. Alliée à la décentralisation, elle fait bénéficier la collectivité territoriale de l'autonomie administrative. Elle dispose ainsi de son propre personnel et de son propre budget. Au contraire, les ministères, les services de l'État au niveau local ne sont pas des personnes morales. Il s'agit seulement d'administrations émanant de l'État ; elle détient des compétences propres, qui lui sont confiées par le législateur (Parlement).<sup>57</sup>

Il faut mentionner qu'une collectivité territoriale n'est pas un État dans l'État. Elle ne détient pas de Souveraineté et ne peut pas se doter, de sa seule initiative, d'organes nouveaux. Elle exerce un pouvoir de décision, qui s'exerce par délibération au sein d'un conseil de représentants élus. Les décisions sont ensuite appliquées par les pouvoirs exécutifs locaux.

---

<sup>57</sup> <http://www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/institutions/collectivites-territoriales/definition/collectivite-locale-collectivite-territoriale-quelles-differences.html>

Depuis la révision constitutionnelle du 28 mars 2003, les collectivités se voient reconnaître un pouvoir réglementaire pour l'exercice de leurs compétences.

## **Commune**

En France, la commune est, parmi les divisions administratives, la circonscription la plus petite. Au 1er janvier 2009, il existait 36 682 communes en France (dont 112 en outre-mer). Pour la France un grand nombre de communes est caractéristique. Toutes les communes en France, peu importe leur taille, bénéficient des mêmes compétences. Le budget d'une commune est formé surtout par les dotations de l'État et par les impôts directs.

Les organes principaux de la commune française est le Conseil municipal qui est composé par les représentants élus (pour 6 ans) et qui décide des affaires communales. Il publie des ordres et vote le budget communal. Le Conseil municipal se réunit au moins 4 fois par an et ces réunions sont publiques. Au sein du Conseil, le maire et le vice-maire sont élus. Le maire dispose d'un pouvoir exécutif et il exécute les décisions du Conseil. Le maire n'est pas seulement un citoyen de la commune, mais également un représentant de l'État dans la commune.

Les compétences traditionnelles, en partie liées à la fonction de représentant de l'État dans la commune du maire, sont les fonctions d'état civil (enregistrement des mariages, naissances et décès...), les fonctions électorales, l'action sociale, l'enseignement, l'entretien de la voirie communale, l'aménagement, la protection de l'ordre public grâce aux pouvoirs de police du maire.

Les compétences décentralisées sont notamment l'urbanisme, l'enseignement, l'action économique (depuis la loi du 27 février 2002 portant sur la démocratie de proximité, les communes et leurs groupements, tout comme les départements, peuvent participer au financement des aides directes aux entreprises, dans le cadre d'une convention passée avec la région et leur attribuer des aides indirectes), les ports de plaisance et les aérodromes : les communes sont compétentes pour la création, l'aménagement et l'exploitation des ports de plaisance, le logement, la santé, l'action sociale et la culture .

## **Département**

Le département est l'unité de l'administration publique (les activités déconcentrées) ainsi que celle de l'administration territoriale. C'est une division administrative de la France, à la fois collectivité locale décentralisée, circonscription administrative déconcentrée et circonscription électorale. En France, nous distinguons 96 départements auxquels s'ajoutent 4

département outre mer (DOM) – Guadeloupe, Martinique, Guyane et la Réunion. Il s'agit de l'unité administrative la plus ancienne en France. Le statut des collectivités territoriales leur a été accordé déjà le 10 août 1871<sup>58</sup>.

Il est dirigé par le préfet du département, nommé discrétionnairement par le gouvernement, assisté par des sous-préfets pour chaque sous-préfecture.

Le conseil est chargé de la gestion du département. Celui-ci est composé des représentants élus. Ils se réunissent une fois par trimestre.

## **Région**

La France est divisée en 26 régions, dont 22 régions situées en France métropolitaine (en comptant la collectivité territoriale de Corse) et 4 régions d'outre-mer (Guadeloupe, Guyane, Martinique et la Réunion).

Le conseil régional composé du président et des représentants élus gère les affaires régionales. Le président est également l'organe exécutif de la région. Dans le cadre des activités déconcentrées, le Conseil régional est chargé du développement économique, social et culturel de la région. Le conseil régional publie des ordres par lesquelles il réglemente le nombre, les compétences et le mode de fonctionnement des commissions. Le conseil met en place une commission permanente composée du président du Conseil régional et de ses vice-présidents. Le Conseil régional peut lui déléguer certaines de ses compétences (à part le vote du budget). La commission permanente remplace le Conseil régional durant les périodes entre ses réunions.

Les régions disposent des compétences importantes surtout dans le domaine du développement économique, social et culturel du territoire. Concernant l'éducation publique, la région crée et gère les lycées, lycées professionnels maritimes et les écoles spéciales. Ensuite, il s'occupe par exemple du développement du réseau de transport, il crée et finance les musées régionaux et les archives.

### **4.1.3 L'administration publique sociale**

Elle est formée par le système des institutions agissant dans le domaine de sécurité sociale. En France existent 4 branches principales des institutions de sécurité sociale.

- Domaine de santé (congé de maternité, accident travail...),

---

<sup>58</sup> Département. Vie publique, [www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/collectivites-territoriales/acteurs/departement/qu-est-ce-qu-conseil-general.html](http://www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/collectivites-territoriales/acteurs/departement/qu-est-ce-qu-conseil-general.html)

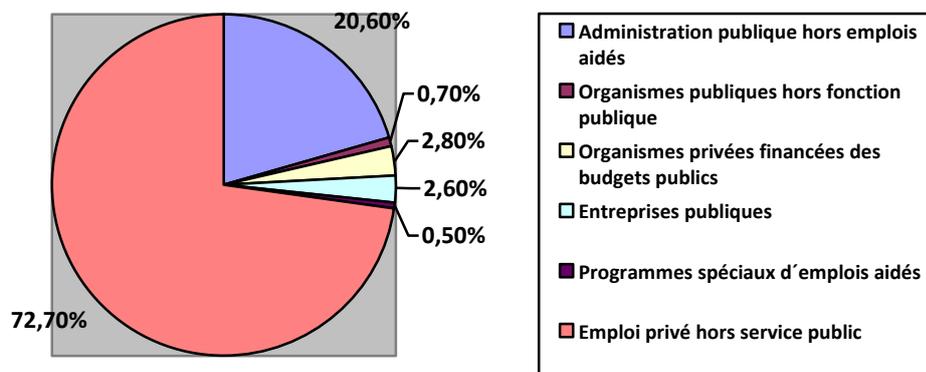
- Domaine de vieillesse (les pensions...),
- Famille (allocations familiales...)
- Centre de remboursement

Dans tout le système de la sécurité sociale en France, les institutions publiques et privées sont juxtaposées.

## 4.2 Les employés du secteur public français

Dans le secteur public français, à peu près 5,2 millions de personnes sont employées. Cela représente environ 20% de tous les postes de travail en France. Les agents de l'état sont divisés en plusieurs groupes et tout ce domaine est une problématique assez difficile. C'est pourquoi, nous allons expliquer surtout les caractéristiques des groupes de bases et nous n'allons pas nous intéresser en détail à toutes les formes du contrat de travail qui peuvent être mise en place lors d'un travail au sein du secteur public français. Un groupe particulier est formé par les salariés handicapés ou les employés avec un contrat CDD etc....

**Figure 4.2. La structure des employeurs en France**<sup>59</sup>



Les salariés du secteur public français sont divisés en 3 grandes catégories:

- Les employés de la fonction publique d'État,
- Les employés de la fonction publique territoriale,
- Les employés de la fonction publique hospitalière.

<sup>59</sup>Rapport annuel sur l'état de la fonction publique (online)  
<http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/094000490/0000.pdf>

Chacune de ces trois catégories est réglementée par des législations au niveau national.

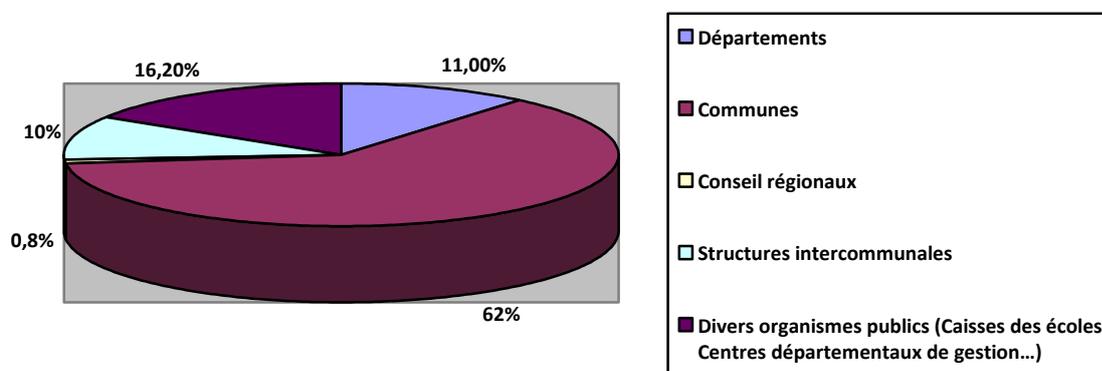
### Les employés de la fonction publique d'État

Ils représentent à peu près 49% des salariés du secteur public français. (En totalité 2 543 000 employés)<sup>60</sup>. Il s'agit surtout des employés des services centraux des ministères qui ont en charge la conception et la coordination des actions de l'État au niveau national. Ensuite, ce sont des employés des institutions déconcentrées au niveau de la région et du département (préfectures, rectorats, directions départementales...). Enfin, une grande partie des fonctionnaires exercent leurs fonctions dans les établissements publics d'enseignement (universités, lycées, collèges), ainsi que dans les établissements publics administratifs rattachés aux différents ministères.

### Les employés de la fonction publique territoriale

Ils forment 31% de tous les employés au sein du secteur public français (en totalité 1 771 000 employés).<sup>61</sup> Cette fonction regroupe l'ensemble des employés des collectivités territoriales (la commune, le département, la région) et de leurs établissements publics. Le statut « agent de l'administration territoriale » possède environ 69% de tous ces salariés.

**Figure 4.3. Répartition des agents territoriaux<sup>62</sup>**



<sup>60</sup> Présentations des trois fonctions publiques (online)

<http://www.fonction-publique.gouv.fr/rubrique113.html>

<sup>61</sup> [http://www.observatoire.cnfpt.fr/pages\\_local/contenu.phtml?id=1451](http://www.observatoire.cnfpt.fr/pages_local/contenu.phtml?id=1451)

<sup>62</sup> [http://www.cnfpt.fr/documents/082006/230806164352guide\\_fpt0506.pdf](http://www.cnfpt.fr/documents/082006/230806164352guide_fpt0506.pdf)

## **Les employés de la fonction publique hospitalière**

La fonction a été définie par la loi du 9 janvier 1986. Elle concerne aujourd'hui un peu plus d'un million d'agents (représentant environ 20% de tous les salariés). Elle regroupe, à l'exception du personnel médical (médecins, biologistes, pharmaciens et orthodontistes), l'ensemble des emplois des établissements suivants :

- les établissements d'hospitalisation publics ;
- les maisons de retraite publiques ;
- les établissements publics ou à caractère public relevant des services départementaux de l'aide sociale à l'enfance ;
- les établissements publics pour mineurs ou adultes handicapés ou inadaptés ;
- les centres d'hébergement et de réadaptation sociale public ou à caractère public.

Les professions médicales, telles que les médecins, biologistes et pharmaciens ont dans le cadre des employés de la fonction hospitalière, un statut particulier.

### **4.2.1 La fonction publique française**

Les employés du secteur public français sont divisés en deux groupes : Les titulaires et les non-titulaires. Quant aux titulaires, il s'agit des fonctionnaires. La titularisation est un acte administratif, une définitive, c'est-à-dire la mise en place du contrat de travail permanent dans le secteur public. Ensuite, à chaque fonctionnaire un grade est attribuée et dans le cadre de cette dernière un échelon. Par ce fait, le droit à la carrière dans le corps donné est accordé.

Les non-titulaires ne peuvent pas bénéficier du statut particulier des fonctionnaires et n'ont pas une certitude de l'emploi. Leur contrat de travail est réglementé par le Code du travail comme celui des salariés dans le secteur privé.

Les fonctionnaires d'Etat font partie des organes centraux de l'Etat (pas du secteur public au sens large, comme par exemple le personnel de l'armée etc.) En revanche, les instituteurs et les employés dans le domaine de la télécommunication y adhèrent.

Le statut des fonctionnaires de l'administration territoriale a été renforcé par la loi du 13 juillet 1983 et par la promulgation du statut de fonctionnaire qui leur donne des droits et avantages comme ceux des fonctionnaires de l'Etat.

Finalement, le dernier groupe est constitué des fonctionnaires de la fonction hospitalière.

Chaque catégorie de fonctionnaires a des droits et obligations précisés et réglementés par la loi. Nous pouvons distinguer le statut général et le statut particulier. Le statut général est modifié par la loi du 13 juillet 1983 (article 1-Statut général). Les particularités des autres catégories sont traitées dans l'article II (les fonctionnaires de l'Etat) et III (les fonctionnaires de la fonction hospitalière).

Les conditions de l'embauche, de la promotion, formation, mobilité dans le cadre des corps donnés etc. sont réglementés par des statuts spéciaux. Il existe, par exemple, un statut spécial des juges administratifs afin d'assurer leur objectivité et indépendance. Les fonctionnaires de la gendarmerie nationale n'ont pas le droit de faire la grève, selon la loi de 1948.

### **Les droits fondamentaux des fonctionnaires :**

- Le droit à la libre opinion politique, religieux et philosophique,
- Le droit à la protection sociale (les conditions de travail convenables, la protection de la santé au travail...etc.),
- Le droit à se rassembler au sein des syndicats,
- Le droit à la formation continue,
- Le droit à la rémunération pour le poste donné,
- Le droit à la protection - les fonctionnaires ainsi que tous les employés du secteur public en France ont le droit à la protection au cas où ils deviennent victimes d'une menace, une agression ou injustice comme conséquence de leur fonction du travail.

### **Les obligations fondamentales des fonctionnaires**

En revanche, le statut général précise également des obligations telles que :

- L'obligation de travailler entièrement et consciencieusement,
- L'obligation de tenir la discrétion concernant les affaires professionnelles,
- L'obligation d'obéir aux ordres venus du niveau hiérarchiquement supérieur,
- L'obligation moral par rapport à son poste (un comportement convenable, pas de scandales publics, tenir la loyauté et l'objectivité).

Au départ de la carrière, les fonctionnaires français entrent dans un certain corps, ou cadre d'emplois s'il s'agit d'un poste au seuil de l'administration territoriale. Les membres des différents corps ont les mêmes statuts, conditions de rémunération ainsi que de l'évolution de la carrière. Ce système garantie aux fonctionnaires français une certaine stabilité de l'emploi et protège le secteur public contre le risque du jeu politique.

Les corps ou cadres de l'emploi sont par la suite divisés en trois catégories :

**Catégorie A** – hiérarchiquement supérieure et représente dans le secteur public des fonctions de conception, administration et gestion.

**Catégorie B** – représente le niveau moyen sur le plan de la conception (secrétaires, assistantes...). Elle correspond plus aux fonctions d'application.

**Catégorie C** – rassemble des métiers liés à l'exécution des tâches confiées par un niveau hiérarchiquement supérieur.

#### **4.2.2 La GRH au niveau central**

En France, l'organe central de la GRH dans le secteur public est le Ministère du Budget, des comptes et de la fonction publique. Le Ministère se divise en plusieurs directions et il a à sa disposition des institutions et bureaux spéciaux qui coopèrent également avec d'autres Ministères. Une des directions les plus importantes dans le domaine de la GRH est la Direction générale de l'administration et de la fonction publique- DGAF. DGAF est soumis au Premier ministre et ses missions principales sont la création des conceptions dans le domaine du statut de fonctionnaire, la mise à jour des tableaux salariaux, la formation, le recrutement, la politique salariale des fonctionnaires de tous les Ministères et la coopération internationale. Ensuite, elle assure le fonctionnement des écoles inter-ministères du secteur public – Instituts régionaux d'administration et Ecole nationale d'administration.

#### **4.3 Le processus du recrutement au sein du secteur public français**

Comme nous l'avons déjà mentionné précédemment, en France nous distinguons les fonctionnaires et les employés qui ne peuvent pas bénéficier de ce statut et dont le contrat de travail est réglementé par le Code du travail comme dans le secteur privé. Prenant compte de la complexité de ce phénomène, nous allons par la suite nous intéresser plus en détail à la situation des employés- fonctionnaires.

##### **4.3.1 Les prépositions pour la création du contrat de travail du fonctionnaire**

Généralement, en France, l'entrée dans le secteur public est limitée aux personnes irréprochables, de la nationalité française. Mais on constate que, durant ces dernières années,

le recrutement devient également de plus en plus ouvert aux citoyens des pays –membres de l'Union européenne.

Certains processus de recrutement sont déjà ouverts à tous (par exemple les scientifiques, professeurs universitaires, médecins à l'hôpital...etc.). Jusqu' à 2005, le critère de l'âge jouait un rôle important. De nos jours, ce requis est exigé seulement pour certaines fonctions dans l'administration publique au sein de la catégorie A. Ici, l'âge minimal de 45 ans est obligé. Cependant, cette limite ne concerne pas les parents ayant plus de 3 enfants.

**Figure 4.4. Les requis exigés à l'entrée selon les catégories**

<i>Catégorie</i>	<i>Le niveau d'études exigé</i>
<i>A</i>	A partir de la licence
<i>B</i>	A partir du baccalauréat
<i>C</i>	Pas de formation exigée, seulement pour certains métiers des qualifications professionnelles spécialisées de type BEP/CAP

#### **4.3.2 Les concours-la particularité de l'administration publique française**

Le système des concours représente le principe de base de la fonction publique et de l'entrée dans cette dernière. En France, les appels d'offre sont strictement réglementés et ce système est commun pour toutes les catégories des employés dans le secteur public. Nous

Distinguons 3 types de concours :

*1/ Concours externe*

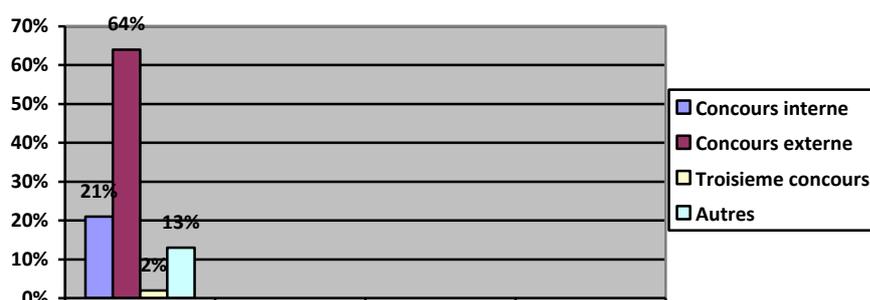
*2/ Concours interne*

*3/ Troisième concours*

Le concours externe est destiné aux candidats qui ont la formation nécessaire pour l'entrée dans la fonction publique (les jeunes diplômés sans expérience professionnelle précédente). Le concours interne concerne les employés actuels qui peuvent par ce biais changer leur poste dans le secteur public soit dans le cadre de la mobilité hiérarchique soit géographique.

Le troisième concours permet d'entrer dans la fonction publique aux professionnels du secteur privé.

**Figure 4.5. La présence des divers types de concours dans le secteur public français**



Dans la plupart des cas, les concours sont organisés au niveau national, c'est-à-dire que le candidat postule pour les postes à pouvoir sur tout le territoire français, y compris le DOM. La position géographique du candidat donné n'est, donc, connue très souvent qu'après le concours. Dans certains cas, (par exemple les concours au Ministère de la finance) malgré l'organisation du concours au niveau national, la région du travail est connue d'avance. Un grand nombre de concours pour les postes de la catégorie B et C, est géré au niveau inférieur à celui national et par conséquent, les candidats obtiennent le poste dans le cadre du territoire où ils ont passé le concours.

Quant aux concours dans la fonction publique des collectivités territoriales, ils sont organisés par intermédiaire du Centre National de la Fonction Publique territoriale ou par d'autres centres spécialisés au niveau départemental ou dans certains cas ils sont mis en place directement par des collectivités territoriales.

**Figure 4.6. Les conditions de l'entrée dans la fonction publique territoriale**

	<u>Concours externe</u>	<u>Concours interne</u>	<u>Troisième concours</u>
<u>Candidat</u>	Tout le monde	Employé du secteur public	Employé du secteur privé
<u>Requis</u>	Diplôme	4 ans d'expériences min. au sein du secteur public	4 ans d'expériences professionnelles min.
<u>Le type de l'épreuve</u>	Écrit et oral	Écrit et oral	Écrit et oral

La plupart des concours sont organisés en 2 étapes. La première étape consiste à traiter un certain sujet à l'écrit écrit. L'objectif principal est de vérifier si les candidats maîtrisent l'orthographe, le domaine de spécialisation et s'ils savent s'exprimer de façon claire et compréhensive. Les meilleurs candidats passent à la deuxième étape qui prend la forme d'un entretien avec la commission et les compétences de communication y sont vérifiées. En France, il est possible d'obtenir toutes les informations des concours actuels dans le Journal officiel ou directement auprès des organismes déconcentrés (la préfecture, la sous-préfecture...)

#### **4.4 Le système de la rémunération**

Les salaires des employés du secteur public français représentent une grande partie des dépenses du budget de l'Etat français. Dans le rapport annuel sur l'état de la fonction publique (Faits et chiffres 2006-2007) le Ministère a publié que les dépenses pour les salaires et les retraites en 2006 ont atteint 133,3 milliard Euros, ce qui représentait 44% du budget pour cette année-là.

Le système français de la rémunération au sein du secteur public est basé sur un calcul avec un index particulier. La rémunération individuelle du fonctionnaire est déterminée par son appartenance à un corps ; suivant le grade de l'agent dans ce corps ; un échelon, auquel est associé un indice brut, défini de manière précise sa position sur l'échelle indiciaire commune à tous les fonctionnaires. Ensuite, à chaque indice brut (indice classement) correspond un indice majoré (indice traitement) variant de 280 à 821. Le traitement annuel brut est calculé en multipliant l'indice majoré par la valeur du traitement afférent à l'indice 100, et en divisant le résultat par 100. L'indice majoré 100 est qualifié d'indice de base de la fonction publique.

**Exemple:**

Si le point d'indice correspond à 4,53 EUR, l'employé avec l'indice 388 obtiendrait 1757,64 EUR du salaire brut mensuel.

La valeur du point d'indice est régulièrement mise à jour et revalorisée en fonction de l'inflation, la situation économique actuelle du pays ainsi que de la force des syndicats dans le secteur public.

Décret n° 2010-761 du 7 juillet 2010 a fixé le montant du traitement annuel brut afférent à l'indice 100 à compter du 1er juillet 2010 à 5 556,35 €.

**Évolution de l'indice 100 depuis 2007:**

1er juillet 2010	5 556,35 €
1er octobre 2009	5 528,71 €
1er juillet 2009	5 512,17 €
1er octobre 2008	5 484,75 €
1er mars 2008	5 468,34 €
1er février 2007	5 441,13 €

**Figure 4.7. L'exemple du salaire dans les différents corps de l'administration publique en France:<sup>63</sup>**

(Comparaison entre le début et la fin de la carrière)

Corps des employés	Indice	Salaire
<b>Technicien</b>		
-début de la carrière	280	1259,52 EUR
-fin de la carrière	338	1520,42 EUR
<b>Secrétaire</b>		
-début de la carrière	291	1309,00 EUR
-fin de la carrière	514	2312,12 EUR
<b>Inspecteur</b>		
-début de la carrière	349	1569,90 EUR
-fin de la carrière	783	3522,16 EUR

La somme calculée à partir de l'indice ne représente qu'une partie du salaire mensuel total d'un employé du secteur public français. D'autres parties peuvent être formées par l'aide au logement, qui récompense les différentes charges à vie dans les différentes régions de la France. Nous distinguons 3 zones avec les différents taux afin de déterminer le montant de cet aide (3% du salaire indicatif pour la région de l'Île de France, 1% pour certaines régions avec beaucoup de population et 0% pour le reste des régions). Ensuite, les employés du secteur public ont droit aux allocations familiales.<sup>64</sup>

<sup>63</sup> Faits et chiffres 2006-2007. <http://www.fonction-publique.gouv.fr/rubrique103.html>

<sup>64</sup> Les allocations familiales sont calculées à partir d'une base et ne dépendent en aucun cas des revenus de la famille. Plus le nombre d'enfants est important, plus leur montant est élevé. <http://www.linternaute.com/pratique/famille/jeunes-enfants/93/les-allocations-familiales.html>

Ils peuvent également obtenir des primes. Il peut s'agir des primes exceptionnelles ou bien des primes qui sont accordées chaque mois. Toutefois, ils ne peuvent pas obtenir une prime ou un autre supplément au salaire hors du cadre législatif. Comme chaque domaine de la GRH du secteur public français, ce système est fortement réglementé par les lois et ordres. En accord avec le principe de transparence, il s'agit d'une solution logique. Pourtant par rapport à l'effectivité du fonctionnement du secteur public, cet élément peut être considéré plutôt comme un facteur démotivant, car la stabilité et la certitude de l'emploi ne poussent pas le salarié à augmenter son efficacité.

L'emploi au sein du secteur public français est considéré comme un très bon poste avec beaucoup d'avantages hors standard. En comparant l'évolution des salaires dans le secteur privé et dans celui public, nous pouvons constater que les employés du secteur public français se portent largement mieux que leurs collègues des autres pays européens. Il n'y a quasiment pas de différences remarquables entre la sphère publique et privée et dans certains domaines, la rémunération dans le secteur public est même un peu plus généreuse. Surtout durant la première moitié des années '90 qui a été caractérisé par le taux de chômage augmentant, la rémunération dans le secteur public était largement plus élevée que dans le privé. Plus tard, la situation s'est stabilisée au fur et à mesure.

## **4.5 La formation et l'avancement**

Les employés du secteur public français ont la possibilité de se former tout au long de leur carrière. Il existe deux types de base de formation dans le secteur public français : formation initiale et formation continue.

### **4.5.1 La formation initiale**

Ce type de formation a pour objectif de préparer le salarié à l'exécution de son travail avant sa titularisation – la mise en place du contrat de travail indéterminé dans le cadre du secteur public. La formation initiale ne concerne pas seulement des employés embauchés à la sortie des concours mais également aux fonctionnaires qui changent leur poste ou qui promeuvent.

Cette formation a lieu dans les institutions spécialisées, telles que:

- Ecole Nationale d'Administration, ENA
- Institut Régional d'Administration, IRA

- Institut de Préparation à l'Administration Générale, IPAG
- D'autres institutions spécialisées des ministères.

#### ENA

Cette institution prestigieuse prépare à l'entrée dans la haute fonction dans le secteur public pas seulement en France mais également à l'échelle internationale. Elle est chargée aussi de la formation continue des fonctionnaires et elle coopère avec les écoles étrangères qui s'occupent de la formation dans le secteur public. Elle participe également à la recherche et à la publication des articles spécialisés.

Dans le cadre de la formation initiale, l'ENA accepte chaque année environ 120 étudiants et elle les forme dans les deux domaines. Premièrement, elle les forme afin de devenir des experts dans tous les domaines du secteur public (le droit, les finances, l'économie appliquée, les affaires européennes et internationales, etc.....) Mais en même temps, elle apprend à gérer pratiquement les affaires du secteur public, c'est à dire la gestion des projets, des équipes, de la qualité etc....) Durant leurs études, les étudiants (fonctionnaires) sont rémunérés.

#### IRA

Ces institutions régionales de l'administration publique, attachés au Ministère de la fonction publique, ont été créées en 1970. Sur le territoire français, nous pouvons trouver 5 établissements de ce type (Bastia, Lille, Lyon, Metz et Nantes). Ils s'occupent avant tout de la préparation des fonctionnaires de la catégorie A. C'est par l'intermédiaire de l'IRA que la majorité des employés du secteur public est recrutée.

#### IPAG

La tâche principale de ces institutions est de préparer les candidats aux concours externes et internes pour pouvoir entrer dans la fonction publique de l'Etat, territoire et hospitalière dans le cadre des catégories A et B.

Elles préparent aussi aux concours d'Institut Régional d'Administration.

### **4.5.2 La formation professionnelle permanente**

Un des droits fondamentaux des fonctionnaires est le droit à la formation permanente tout au long de leur carrière. La formation professionnelle des fonctionnaires de l'Etat et des établissements publics de l'Etat a pour but de permettre aux intéressés d'exercer les fonctions

qui leur sont confiées dans les meilleures conditions d'efficacité, en vue de la satisfaction des besoins des usagers. Elle doit contribuer à favoriser la mobilité de ces fonctionnaires et créer les conditions d'une égalité effective pour l'accès aux différents grades et emplois entre les hommes et les femmes. Le décret du 14 juin 1985 définit quelques types principaux de la formation permanente:

- des actions d'adaptation en vue de faciliter l'accès à un premier emploi ou à un nouvel emploi et le maintien de la qualification acquise ;
- des actions de préparation à la vie professionnelle et de préparation aux concours administratifs ;
- des actions de promotion ayant pour objet de permettre à des fonctionnaires d'acquérir une qualification plus élevée.<sup>65</sup>

Ce type de formation peut être organisé par l'intermédiaire des institutions telles que l'ENA, l'IRA, l'IPAG et d'autres. Les fonctionnaires peuvent également acquérir de nouvelles expériences professionnelles par le biais des stages.

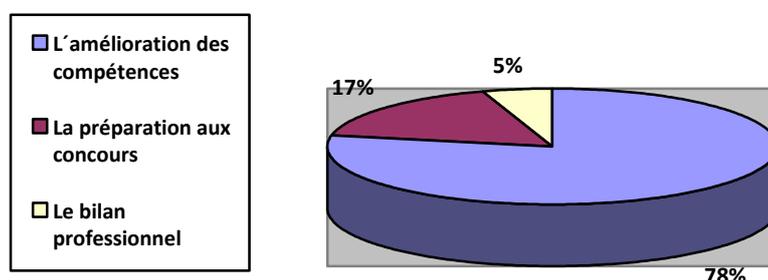
Le point important dans l'évolution de l'administration publique est pour les fonctionnaires la loi n°2007-148 du 2 février 2007 de modernisation de la fonction publique. Elle cherche à améliorer le déroulement des carrières des fonctionnaires par des mesures relatives à la formation, la mobilité et le cumul d'activités. En octobre 2007, ce texte est complété par un décret. Ces réglementations introduisent entre autre le droit des fonctionnaires à la formation individuelle, aux congés professionnels afin d'analyser la qualification acquise, au bilan professionnel. La notion de la formation permanente a été remplacée par le terme de formation professionnelle tout au long de la vie.

Le droit aux congés liés à l'analyse de la qualification professionnelle acquise concerne les fonctionnaires qui travaillent au sein du secteur public depuis au moins 10 ans (dans certaines organisations les délais peuvent être raccourcis). Il vise à identifier les compétences professionnelles et personnelles, la motivation et les capacités du fonctionnaire afin de définir son chemin professionnel et d'établir un plan pour le développement et la formation futurs. Dans ces circonstances, le fonctionnaire a le droit à 24 heures de congé. Les frais d'analyse sont couverts d'un côté par le fonctionnaire lui-même, de l'autre par l'Etat (l'organisation au sein de laquelle le fonctionnaire travaille).

---

<sup>65</sup> Décret n°85-607 du 14 juin 1985 relatif à la formation professionnelle des fonctionnaires de l'Etat.  
<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=LEGITEXT000006065049&dateTexte=20100725>

**Figure 4.7. Les proportions des différents types de formation professionnelle tout au long de la vie<sup>66</sup>**



#### **4.6 L'évaluation des employés**

Les fonctionnaires français sont évalués par le biais de l'entretien et du système de notation. L'entretien d'évaluation a lieu chaque année et le supérieur fait le point sur le travail exécuté par l'employé. Il définit également les objectifs pour la suite, il spécifie des domaines dans lesquels l'employé devrait s'améliorer et ceux dans lesquels il travaille parfaitement et il recommande de compléter des connaissances dans certains domaines. L'entretien d'évaluation prend la forme d'un dialogue entre l'employé et son supérieur et les deux parties peuvent exprimer leurs opinions et réagir.

Contrairement à l'entretien d'évaluation, pendant lequel les critiques et les suggestions d'amélioration sont proposées à l'employé de manière facultative, le système de notation a un impact direct sur la carrière d'un employé.

L'amélioration rapide dans ce système mène à la promotion plus vite et donc, à l'avancement d'échelon. Le fonctionnaire est évalué sur plusieurs critères et il peut obtenir entre 0-20 (25) points. Les critères sont précisés et les domaines d'évaluation sont adaptés à chaque fonctionnaire en fonction du poste qu'il occupe et du domaine dans lequel il exerce son travail.

<sup>66</sup> Faits et chiffres 2006-2007.  
<http://www.fonction-publique.gouv.fr/rubrique103.html>

## **4.7 La culture organisationnelle dans le secteur public**

Chaque nation est unique, reconnaît des diverses normes, valeurs, traditions, et est caractérisée par ses particularités qui se reflètent dans l'organisation du travail, la structure organisationnelle, dans leur gestion, les relations entre les salariés tant au niveau vertical qu'horizontal. En même temps, il faut mentionner, que la culture dans l'organisation française ne varie pas trop en fonction du type de secteur (privé, public), car dans les deux sphères, les mêmes tendances apparaissent, liées à la mentalité et à la tradition de toute la nation.

Pour l'organisation française, le système bureaucratique et la standardisation du processus du travail sont caractéristiques. L'accent est mis sur le pouvoir. Pour le secteur public français, la structure typique bureaucratique représente un élément logique et une référence à la tradition et „ l'ancienneté“ de la structure de l'Etat et des unités d'Etat qui ont été déjà créées par Napoléon au début du 19ème siècle. Cette structure bureaucratique est néanmoins aussi typique pour les organisations dans le secteur privé.

Un autre trait typique pour la France est l'engagement fort dans les syndicats. Il s'agit d'un des droits fondamentaux des fonctionnaires. Ils ont également le droit de faire grève. Ce droit n'a été néanmoins reconnu dans le secteur public que quelques années plus tard après l'entrée en vigueur de la loi en 1884 dans le secteur privé.

Les fonctionnaires ont dû attendre jusqu'en 1946 pour obtenir ce droit. Contrairement au secteur privé, ce droit est limité dans le secteur public. Il est possible de faire grève si cela ne dérange pas l'ordre public.

## **4.8 L'analyse SWOT de la GRH**

### **LES FORCES:**

- La base institutionnelle de la GRH est assurée de haute qualité autant au niveau central qu'au niveau décentralisé. La politique de la GRH peut être gérée de façon unique et transparente.
- Le secteur public français est dans les yeux du public considéré comme un employeur prestigieux et la demande est largement supérieure à l'offre.
- Le secteur public français se caractérise par un bon système de formation élaboré très en détail. Ce système a dû être accepté dans le cadre de la modernisation du secteur public. Le réseau des institutions de formation initiale ainsi que permanente est très bien développé. Après quelques décennies de leur existence, ces établissements sont

connus pour leur prestige et ils proposent aux fonctionnaires une formation de très haute qualité.

- Les catégories des employés, les groupes des fonctionnaires, leurs droits, obligations etc. sont réglementés très en détail par la législation convenue.
- Pour accéder au secteur public, des critères strictes sont mises en place. C'est pour cette raison qu'il n'y a aucune ambiguïté lors de la définition des réquisitions à l'entrée et du processus du recrutement même.
- Dans le secteur public, l'information concernant le travail est très bonne. Par ceci nous comprenons, l'information pour les candidats potentiels ainsi que pour les employés et aussi pour le public qui veut être au courant de ce qui se passe avec leur argent (comme de ceux imposés aux impôts) destiné pour le financement du fonctionnement du secteur public. Le Ministère de la fonction publique, DGAF et d'autres institutions spécialisées publient régulièrement les rapports via site web.
- La question de la formation des experts de la GRH est également prise en compte. Ces derniers participent régulièrement aux divers stages et aux formations au sein des universités ainsi que des centres spéciaux.

#### **LES FAIBLESSES:**

- Un des problèmes principaux de la GRH dans le secteur public est la complexité de tout le système. Il existe plusieurs groupes d'employés qui sont soumis aux différentes règles, qui ont des statuts différents, obligations et avantages( des salariés dont le contrat de travail est réglementé par le droit public, d'autres dont le contrat est modifié par le droit privé, des employés avec un contrat à durée déterminée, des stagiaires, auxiliaires etc....). Il est, donc, très compliqué de mettre en place des conditions claires et même les employés se perdent parfois dans ce système.
- Le système du secteur public en France est très immobile, il tient à la tradition. Les innovations (pas seulement dans le domaine de la GRH) sont très difficiles à mettre en place. La structure bureaucratique influence négativement sur les tentatives de changements. La protection forte des statuts des fonctionnaires représente un grand obstacle pour toute la gestion des changements.
- La complexité du système, l'existence d'un grand nombre d'établissements et d'institutions entraîne la nécessité d'embaucher un grand nombre de salariés. La rémunération des employés et tous les autres frais pèsent gravement sur le budget de l'Etat.

- Les fonctionnaires ont une carrière professionnelle précisément déterminée et le travail est pour toute la vie. Logiquement, ils manquent parfois d'initiative et de motivation. L'emploi représente pour eux une certitude qui ne les motive pas ce qui fait qu'ils ne montrent pas une efficacité importante. C'est également le cas des postes supérieurs. Ces postes sont en général occupés par les employés plus âgés. D'un côté, ils possèdent des expériences professionnelles nécessaires, d'un autre côté, ils ne sont pas motivés à la création d'innovations et de changements.
- Les réquisitions au candidat durant le concours ne sont pas exactement adaptées au poste. Le système des concours écrits perdure, pendant lesquels le candidat peut bien démontrer sa maîtrise linguistique (l'orthographe et le style) ainsi que la culture générale, mais le niveau pratique passe souvent à côté. Les nouveaux modes d'embauche (par exemple les assessment centres) ne sont pas souvent utilisés. Dans le cas de la plupart des concours internes, il n'existe pas de lien entre le candidat et le poste concret.
- Le système d'évaluation des employés peut être critiqué pour son caractère formel qui n'a pas le meilleur effet sur la motivation des salariés. Cette évaluation se déroule souvent sans une vraie analyse et une observation systématique du salarié.
- Le système stable de rémunération limite la liberté du développement de la politique de la rémunération. Le système plus flexible pourrait mieux motiver les employés et pourrait représenter un moteur et le sentiment de la satisfaction du travail exercé.

#### **LES OPPORTUNITÉS:**

- Pour augmenter l'efficacité de la GRH dans le secteur public français, il serait sûrement utile de diminuer le nombre des fonctionnaires. Par conséquent, la réorganisation complète de certaines institutions et établissements pourrait être mise en place. Dans le cadre de ses essais réformateurs, le Président Nicolas Sarkozy a même réfléchi à l'annulation du poste de préfet au niveau départemental. Le préfet régional serait chargé de la gestion des activités déconcentrées au niveau départemental.
- Pour augmenter la qualité du secteur public, il serait également utile d'attirer plus d'experts du secteur privé. Ceux-ci pourraient apporter des nouveaux points de vue dans le système immobile du secteur public.
- Éric Woerth, ministre du Travail, de la Solidarité et de la Fonction publique a présenté le 26 mars, l'agenda social pour l'année 2010 aux organisations syndicales et aux

employeurs de la fonction publique. Il a présenté surtout les quatre volets : "mieux recruter, mieux gérer, mieux dialoguer et mieux rémunérer".

*"Mieux recruter" - La révision du contenu des concours, destinée à professionnaliser le recrutement et les voies de promotion, va se poursuivre. L'objectif pour 2011 est la révision des 110 concours restant dans la fonction publique de l'Etat. Ces réformes garantiront plus encore la modernisation du recrutement, afin de mieux prendre en compte l'expérience professionnelle des agents et de garantir la diversification des profils des candidats.*

*"Mieux gérer" - La fusion de corps va être poursuivie et une réflexion va être engagée sur la mise en place de corps interministériels, notamment pour la filière administrative.*

*"Mieux dialoguer" - Le projet de loi portant sur la rénovation du dialogue social dans la fonction publique est en cours de discussion à l'Assemblée nationale. Dans ce même cadre de mise en œuvre des accords de Bercy, des échanges se tiendront avec les organisations syndicales sur le calendrier des élections professionnelles.*

*"Mieux rémunérer" - Après la refonte des grilles des agents de catégorie C et B, la grille des agents de catégorie A sera très prochainement rénovée. Cette évolution permettra d'introduire un troisième grade pour les fonctionnaires ayant accompli avec succès un parcours sur des postes à responsabilités et de relever le début de la grille des agents de catégorie A.<sup>67</sup>*

- La réforme des retraites représente aussi une des opportunités pour le développement de la GRH du secteur public. Concernant l'évolution du régime de retraite des fonctionnaires, Éric Woerth a rappelé la nécessité d'une concertation approfondie avec les organisations syndicales et les employeurs publics, qui devra permettre d'étudier toutes les problématiques liées à cette réforme. Les modalités de cette concertation seront annoncées prochainement.

#### **LES MENACES:**

- La position dominante et unique de l'ENA entraîne un certain monopole dans le domaine de la préparation des fonctionnaires français pour les postes supérieurs dans le secteur public. Certains postes sont même „réservés“ aux diplômés de cette école. Le problème ne se pose pas seulement par rapport à la position dominante, mais

---

<sup>67</sup> Agenda sociale de la fonction publique  
<http://www.fonction-publique.gouv.fr/rubrique253.html>

également par rapport aux frais liés à la formation des „ meilleurs“ fonctionnaires. Selon certaines sources, un étudiant de cette école coûte aux citoyens (via impôts) à peu près 130 000EUR par an<sup>68</sup>. En revanche, il n'est pas sur que le diplômé resterait dans le service public tout au long de sa vie. Une grande partie des étudiants se dirige vers le secteur privé.

- En 2016, plus de la moitié des fonctionnaires français partira en retraite. Ceci peut entraîner un déséquilibre de tout le système du secteur public. D'un autre côté, le Président Sarkozy annonce la diminution du nombre des fonctionnaires et l'arrêt des nouvelles embauches. Il est nécessaire de chercher une solution par des réformes partielles pour que le secteur public soit prêt pour la nouvelle situation.
- La problématique des retraites des fonctionnaires français est un sujet des nombreux discours et la loi portant réforme des retraites sera bientôt votée.

---

<sup>68</sup> B. Zimmen, L'ENA – l'enseigne de la bureaucratie  
<http://www.ifrap.org/A-t-on-besoin-d-une-ecole-pour-hauts-fonctionnaires,0184.html>

## **5 La comparaison des domaines principaux de la GRH dans le secteur public en France et en République Tchèque**

Même si cela peut sembler surprenant, le secteur public en France et en République Tchèque ont beaucoup de points en commun. Malgré les différents systèmes de l'emploi qui sont imposés dans ces pays (la France – le système de carrière, la République Tchèque – le système de poste prévaut, mais elle est parfois considérée comme un pays avec un système mixte), nous pouvons aussi trouver des éléments communs. La France doit faire face à un niveau élevé de rigidité dans l'environnement du secteur public et à la bureaucratie. Ces problèmes sont le résultat des efforts pour garder les traditions et coutumes, les structures historiques qui ont été mises en place déjà par Napoléon au début du 19ème siècle. Malgré des diverses réformes durant le 20ème siècle, nous ne pouvons pas observer de grands changements. A la fin du 20ème siècle, il était clair qu'il fallait moderniser le secteur public et le rendre plus effectif afin d'éviter de graves problèmes. Le secteur public moderne doit répondre aux besoins de la société actuelle, s'adapter aux nouvelles conditions et réagir aux nouveaux défis.

Le secteur public tchèque fait face aux mêmes problèmes depuis le début des années 90 du 20ème siècle. Il existe des réformes remarquables surtout dans le domaine de la décentralisation et l'adaptation à l'environnement européen. Le domaine de la GRH dans les conditions du secteur public tchèque devient un des éléments déterminants de la qualité. Les employés du secteur public reflètent l'image de tout le système du secteur public et les exigences qui leur sont imposées devraient s'adapter aux nouvelles conditions.

### **La législation**

Le secteur public français dispose d'un outil de base qui est nécessaire afin de pouvoir définir des démarches dans les domaines de la GRH. Cet outil est représenté par toutes les lois de qualité qui réglementent la position des fonctionnaires dans le secteur public. Les lois et les ordres français définissent précisément les statuts, droits et obligations des fonctionnaires. Ils déterminent également le domaine de la formation, rémunération, mobilité dans le cadre de la carrière dans le secteur public.

La République Tchèque, par contre, manque cet outil important. Le contrat de travail ainsi que les statuts des fonctionnaires des collectivités territoriales sont réglementés. En

revanche, cette problématique reste non-traitée au niveau des employés de l'administration publique. Les directeurs des institutions du secteur public déterminent selon leur choix une certaine partie des conditions de la GRH au sein de leur établissement. D'un côté, il peut sembler que cette situation pourrait être idéale parce-que la décentralisation des activités de la GRH, considérée comme une des conditions de la GRH moderne, est mise en place. Mais d'un autre côté, sans la définition précise du terme „fonctionnaire“ dans l'administration publique ainsi que sans la spécification de ses droits et obligations, il n'est pas possible d'unifier les conditions fondamentales au niveau central. Une telle fragmentation rend impossible un des principes cruciaux – la transparence.

### **La base institutionnelle de la GRH dans le secteur public**

La conception essentielle, les tendances et les directions de la GRH dans le secteur public sont créées dans tous les deux pays au niveau central.

En France, il s'agit du Ministère du budget des comptes publics et de la réforme de l'état directement soumis au Premier Ministre. Dans le cadre de ce Ministère, DGAF fonctionne et coordonne le domaine de la GRH dans le secteur public. Il publie également les rapports concernant la situation de l'emploi dans le secteur public.

En République Tchèque, nous pouvons observer les essais de créer une Direction générale du service public. Mais cette loi n'est pas encore entrée en vigueur et par conséquent cette direction n'a personne à gérer (le statut de fonctionnaire de l'administration publique n'a pas encore été réglementé). Jusqu'au jour de la création de la Direction générale du service public, les missions ont été exécutées par le Cabinet du Bureau du gouvernement de la République Tchèque. C'est dans le cadre du Ministère de l'Intérieur, du Département du développement des ressources humaines, où la problématique de la formation des fonctionnaires des collectivités territoriales est gérée.

### **Le processus du recrutement**

La conception et le mode du recrutement varient en fonction des différents systèmes de l'emploi dont nous avons parlé. Même si les démarches modernes du recrutement des employés ne sont pas encore utilisées, les processus d'embauche dans le secteur public tchèque ne se différencient pas beaucoup de ceux dans le secteur privé. Dans le cadre du principe de la transparence, il faut bien sûr respecter certaines règles spécifiées par la loi (dans le cas du recrutement des fonctionnaires des collectivités territoriales). Les processus d'embauche en France représentent une procédure plus complexe et administrativement plus

difficile, pendant laquelle une sélection stricte des candidats est mise en place, car dans le cas des fonctionnaires il s'agit de la carrière au service public pour toute la vie professionnelle.

Des petites différences apparaissent également dans la comparaison de l'intérêt de travailler dans le secteur public. En France cet intérêt est énorme (qui provient de la certitude de l'emploi et des avantages sociaux qui sont offerts aux fonctionnaires) alors qu'en République Tchèque la situation est différente. Surtout au début des années 90, il était très difficile pour les institutions publiques d'embaucher des employés bien qualifiés. Tout a été entraîné par la dégradation du travail d'un salarié au sein du secteur public. Après la chute du communisme, les gens ressentaient une certaine aversion. Par conséquent, très souvent les gens qui n'avaient pas de qualification suffisante, occupaient des postes importants. Pourtant, durant ces dernières années, la situation s'améliore et l'intérêt de travailler dans le secteur public augmente. Comme en France, c'est la certitude de l'emploi qui joue son rôle.

Dans le secteur public tchèque, il est très difficile d'embaucher des jeunes diplômés qui représentent un moteur pour la modernisation suivante et qui apportent des nouveaux points de vue dans le domaine et dans l'environnement du secteur public. Les salaires au début de leur carrière (des jeunes diplômés) sont en comparaison avec ceux dans le secteur privé assez bas et pour cette raison les jeunes préfèrent l'emploi dans les sociétés privées qui peuvent mieux satisfaire leurs ambitions même au niveau de la promotion. La carrière peut y être développée plus rapidement que dans le secteur public. Très souvent, ils sont embauchés pour des postes supérieurs alors que dans le secteur public cette possibilité n'est pas possible et l'employé doit attendre pendant une certaine période avant une quelconque promotion. Il est évident que l'avenir du secteur public dépend de la capacité du gouvernement, des supérieurs et des employés de la DRH d'attirer, de motiver et de garder des employés performants et efficaces. Il est, donc, nécessaire de rendre les postes dans le secteur public suffisamment attractifs pour les employés actuels ainsi que pour des candidats potentiels.

### **La formation et l'avancement des employés**

Les domaines de la formation et du développement des employés du secteur public sont considérés comme très importants dans les deux pays. Pour la création de la base administrative de qualité il est nécessaire de disposer d'employés bien qualifiés. Le secteur public français a passé et passe toujours par des réformes importantes et il essaie d'appliquer des modes modernes de la formation qui s'adaptent à l'avancement professionnel de chaque salarié.

Dans le secteur public tchèque, seule la conception de la formation pour les fonctionnaires des collectivités territoriales est mise en place au niveau central. En général, il est valable dans les deux pays que les employés du secteur public par rapport à ceux du secteur privé participent plus souvent aux divers stages, formations, cursus etc.

### **La rémunération**

Le système de la rémunération est dans les deux pays assez transparent et il est géré selon les critères précisément déterminés (les tableaux d'indice, tableaux des salaires...). La flexibilité partielle est laissée aux supérieurs quant aux décisions concernant la division des primes. Le système de la rémunération tchèque dans le secteur public semble plus clair, car il divise les employés en trois groupes (l'existence des échelles des salaires). La situation dans le domaine de la rémunération dans le secteur public français est relativement compliquée. Le système divise les employés dans des corps, puis dans des classes et des échelons. Malgré cette complexité, nous pouvons considérer comme positif certaines marques de l'approche individuelle à l'égard des différents postes des fonctionnaires... La différenciation est, donc, en comparaison avec celle tchèque, plus élevée.

### **L'évaluation des employés**

La conception de l'évaluation des fonctionnaires au niveau central est réglementée seulement dans les conditions du secteur public français. Il s'agit de l'entretien d'évaluation et de la notation des employés qui ont une influence sur la vitesse de la carrière du fonctionnaire. En même temps, cela ne veut pas dire que le succès de l'application de cette méthode en pratique est sûr. Nous pouvons observer la formalisation et très souvent aussi une grande subjectivité lors de l'évaluation (tout est dépendant de l'opinion d'une seule personne).

### **La culture organisationnelle**

Dans le cadre de la culture organisationnelle, on constate que les deux systèmes sont caractérisés par une structure bureaucratique, puisque la situation en République Tchèque est un peu mieux. Dans les deux pays, une forte forme de centralisation persiste, le processus de décision est fait au niveau supérieur de la hiérarchie dans l'institution donnée et il existe inutilement un grand nombre de niveaux de gestion (dans tous les deux systèmes il existe des cas où l'on trouve un supérieur ne gérant qu'une seule personne).

## **Conclusion**

Dans le cadre des politiques des ressources humaines dans les différents pays, nous pouvons observer une forte hétérogénéité. Chaque pays a sa propre histoire, ses traditions et ses valeurs qui se reflètent forcément dans les approches, les systèmes et la façon de penser, faire et gérer. Pourtant aujourd'hui, dans le monde qui se caractérise par l'influence du phénomène de la mondialisation, par le rapprochement, l'intégration et la mobilité, nous pouvons observer l'impact de ces éléments également dans la gestion d'une organisation, dont la gestion des ressources humaines. Dans le secteur privé, suite aux processus tels que les investissements directs à l'étranger ainsi que les diverses fusions – acquisitions etc., les entreprises dans les différents pays acceptent très souvent la politique des ressources humaines plus ou moins commune ou au moins influencée par la politique et la mentalité du pays de l'entreprise mère sachant que les managers viennent en général du pays d'origine de l'entreprise. Par conséquent, malgré une certaine adaptation aux conditions du pays d'accueil, il est très difficile de distinguer et tracer les vraies caractéristiques de la gestion des ressources humaines.

Par contre, le secteur public et la gestion des ressources humaines au sein de ce dernier se basent sur des traditions et valeurs et reflètent très bien la situation au niveau du management du capital humain. Il faut pourtant tenir compte des particularités de l'environnement du secteur public.

La comparaison de ces deux systèmes différents en apparence a permis de découvrir des résultats intéressants. Malgré les différents systèmes appliqués, on constate que ces derniers ont quand même beaucoup d'éléments en commun. Tous les deux font actuellement face aux problèmes similaires, se retrouvent dans une période de tentatives réformatrices et cherchent à augmenter leur efficacité et transparence. Puisque le système français du secteur public vise surtout à diminuer le nombre des salariés (surtout ceux avec le statut de fonctionnaire), le secteur public tchèque fait face à la nécessité de la mise en œuvre de la législation conforme. La loi 218/2002 est déjà partiellement entrée en vigueur début 2009, après 7 ans de période de transition, pourtant la majorité de la loi n'entrera en vigueur qu'à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2012. Il faut, donc, continuer dans cette logique et mettre en place une bonne législation.

Il faut également mentionner que l'Union européenne ne réglemente pas et ne précise pas en détail les requis à la politique de la gestion des ressources humaines dans le secteur public. Les secteurs publics nationaux sont autonomes et pour cette raison ce domaine est

laissé entièrement dans les compétences de chaque pays. Cependant, nous pouvons remarquer, au fur et à mesure, un certain rapprochement des politiques dans la logique d'harmonisation au sein de l'Union européenne. Le principe de l'harmonisation représente un des points importants de la bonne administration publique dans le Livre blanc de la gouvernance européenne de 2001. D'autres éléments sont, par exemple, le principe de participation, responsabilité et efficacité. Dans le cadre de l'espace administratif européen, ces règles sont prises en compte lors des activités administratives des pays-membres et donc, même les réformes des politiques de la gestion des ressources humaines devraient tenir compte de cet aspect.

L'objectif de ce travail était de présenter la problématique de la gestion des ressources humaines en France et en République Tchèque, de spécifier les forces et les faiblesses de chaque pays et de comparer par la suite.

Le plus grand obstacle à surmonter était sans doute dans le domaine du secteur public l'accès limitée aux informations concernant l'emploi dans cet environnement en République Tchèque alors que la France traite et établie un grand nombre des documents et publications à ce sujet. Le Ministère de l'intérieur tchèque n'est pour l'instant pas en mesure de fournir des informations complexes. Par contre, dans le secteur privé, la communication et l'ouverture aux discussions ou enquêtes sont beaucoup plus accessibles en République Tchèque qu'en France.

Toutefois nous pouvons constater que les réformes des politiques de la gestion des ressources humaines dans le secteur public en France et en République Tchèque atteignent au fur et à mesure les objectifs de l'augmentation de l'efficacité et de la transparence. Par rapport aux nouvelles tendances générales de la GRH, les deux systèmes se trouvent devant une grande mission qui consiste au recrutement des employés bien formés et effectifs qui vont assurer le bon fonctionnement du secteur et donc augmenter sa qualité, ce qui correspond à la logique du secteur privé. Il faut créer des conditions favorables pour une plus grande flexibilité dans tous les domaines de la GRH.

Finalement, afin d'élargir et approfondir nos connaissances à ce sujet, il serait intéressant d'analyser plus en détail le secteur privé et déterminer le niveau d'influence des politiques étrangères de la GRH sur le territoire tchèque, voire faire une comparaison de la GRH au sein des mêmes sociétés en France et en République Tchèque.

## **Resumé**

V první části této diplomové práce jsme charakterizovali Řízení lidských zdrojů pomocí různých definic, které jsme posléze detailněji analyzovali. Lidské zdroje představují ve své podstatě nejcennější a obvykle také nejdražší zdroj v organizaci, který rozhoduje o konkurenceschopnosti podniku a jejich řízení a hospodaření s nimi má tedy klíčový význam. Řízení lidských zdrojů usiluje o naplnění cíle organizace mít zdroje, které je třeba, kde je třeba a kdy je třeba. V této práci jsme tedy charakterizovali tuto důležitou funkci organizace jak v soukromém tak veřejném sektoru a následně jsme se zabývali jednotlivými funkcemi, úkoly a různými modely Řízení lidských zdrojů. V první kapitole jsme rovněž popsali vývoj funkce lidských zdrojů v průběhu století a také jsme vyznačili možné témata, kterými by se měla funkce Řízení lidských zdrojů zabírat a které ji mohou určitým způsobem ovlivnit.

Další kapitola se zaměřuje na veřejný sektor a Řízení lidských zdrojů v něm. Představili jsme základní rysy veřejného sektoru, jeho úkoly a jeho vývoj a následně také charakterizovali veřejnou správu. Objasnili jsme rovněž zvláštnosti, které jsou pro veřejný sektor typické, a vysvětlili jsme význam role lidského faktoru ve veřejné správě samotné. Část této kapitoly se věnuje trendům a přístupům, které se v Řízení lidských zdrojů ve veřejném sektoru objevují. Zároveň jsme také představili dva základní modely zaměstnanosti, poziční a kariérní, které se objevují právě v České Republice a ve Francii.

V následujících dvou kapitolách jsme se zaměřili detailně na každou ze zemí. Popsali jsme podrobně systémy veřejné správy a územní samosprávy. Poté jsme představili legislativu upravující tuto oblast, tak jako veškerá práva, povinnosti a postavení zaměstnanců veřejného sektoru. Nakonec jsme rozebrali jednotlivé funkce Řízení lidských zdrojů, jako například vzdělávání, odměňování, proces výběrového řízení apod., v prostředí veřejného sektoru obou zemí. Na závěr každé kapitoly jsme provedli analýzu SWOT, která hodnotí situaci zaměstnání ve veřejném sektoru obou zemí.

Poslední kapitola se zabývá srovnáním obou systémů těchto dvou zemí, tedy francouzského a českého. Toto srovnání definuje společné body obou zemí, stejně jako problémy, kterým musí obě země čelit. Rovněž jsme však upřesnili některé rozdílné faktory, které pramení z tradic, historických hodnot a také modelu zaměstnání. Závěrem jsme uvedli několik oblastí, které představují určitou výzvu do budoucnosti, a doporučili jsme postupy, které by bylo třeba bylepsit v rámci procesu zefektivňování veřejného sektoru.

*Anotace*

**Gestion des ressources humaines en République Tchèque et en France, en particulier dans le secteur public**

**Řízení lidských zdrojů v České Republice a ve Francii se zaměřením na veřejný sektor**

*Diplomová práce se zabývá tématem personálního řízení. Jejím cílem je analyzovat přínos a význam funkce Řízení lidských zdrojů pro organizace, zejména pak ve veřejném sektoru. Klíčová slova diplomové práce jsou: Řízení lidských zdrojů, Veřejný sektor, Státní správa, Územní samospráva, Legislativa, Funkce Řízení lidských zdrojů. Práce je rozdělena do pěti bloků.*

*V úvodní kapitole jsou nastíněny základní charakteristiky, definice, vývoj a poslání funkce Řízení lidských zdrojů. Následuje kapitola, která představuje specifika veřejného sektoru a personální činnosti v něm a rozděluje Českou Republiku a Francii do dvou základních modelů zaměstnanosti. Hlavní část práce je věnována detailní analýze situace Řízení lidských zdrojů v prostředí veřejného sektoru v obou daných zemích a závěrem diplomové práce je provedeno porovnání obou systémů.*

*Prameny, ze kterých jsem vycházela, jsou uvedeny v přiložené bibliografii a čítají 21 knižních zdrojů a 15 internetových stran.*

*Celá diplomová práce obsahuje 168 693 znaků.*

Autor: *Eva Hrbáčková*

Vedoucí práce: *Michel Viland*

Univerzita Palackého, Olomouc

Filozofická fakulta

Katedra romanistiky

Odborná francouzština pro hospodářskou praxi

## *Bibliographie:*

### ***Ouvrages théoriques:***

- 1) Louart P., (1991), *Gestion des Ressources Humaines*, EYROLLES
- 2) Bournois F., Leclair P., (2004), *Gestion des Ressources Humaines: regards croisés en l'honneur de Bernard Galambaud*, ECONOMICA
- 3) Thévenet M., Dejoux C., Marbot E., Bender A.-F., *Fonctions RH: Politiques, métiers et outils des ressources humaines*, (2007), PEARSON Education
- 4) Sekiou L., Blondin L., Fabi B., *Gestion des Ressources Humaines*, (2001), DeBoeck Université
- 5) Amstronng M., *Řízení lidských zdrojů-Nejnovější trendy a postupy*, (2007), Grada Publishing
- 6) Besner J., Le Louarn J.-Y., *La gestion des ressources humaines aperçu bibliographique*, (1979) Ecole des HEC de Montréal
- 7) Vitet C., *L'évaluation des emplois et des salaires*, (1975), Les éditions d'organisation
- 8) Ochrana F., Pavel J., Vitek L., *Veřejný sektor a veřejné finance*, (2010) Expert
- 9) M. Tureckiová, *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, 1ère édition, (2004), Grada Publishing
- 10) De Coster M., *Sociologie du travail et gestion des ressources humaines*, (1999), 3ème édition, MANAGEMENT
- 11) *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. M. Tureckiová. 1ère édition, (2004), Grada Publishing
- 12) Koubek J., *Řízení lidských zdrojů-Základy moderní personalistiky*, (2007), Management press
- 13) Ochrana F., *Veřejný sektor a efektivní rozhodování*, (2001), Management press
- 14) Emery Yves, *Renouveler la gestion des ressources humaines*, (2003), Presses polytechniques et universitaires romandes
- 15) Proulx D., *Management des organisations publiques*, (2006), Presses de l'Université du Québec
- 16) *Études économiques de l'OCDE*, (2008), Volumes 2008-2012, Luxembourg
- 17) Gévert P., *Réussir sa carrière dans la fonction publique*, (2006), Groupe Express Éditions
- 18) Martin A., Gunten B., Bernard G., *Les institutions de la France*, (2007), Nathan

- 19) *Veřejná správa v České republice*, (2005), Ministerstvo vnitra České republiky
- 20) Salon S., Savignac J.-Ch., *Fonctions publiques et fonctionnaires*, (1997), Armand Colin/Masson
- 21) L. Lethielleux, *L'essentiel de la Gestion des ressources humaines*,(2007), Gualino éditeur

### ***Ressources multimédia:***

- 1) Pavel Jakab, Législation-Le droit du travail en République Tchèque, (2009)  
[http://www.peterkapartners.com/res/pdf/Art072008-FR-Labour\\_Law\\_in\\_the\\_CR.pdf](http://www.peterkapartners.com/res/pdf/Art072008-FR-Labour_Law_in_the_CR.pdf)
- 2) Pauliat H., L'emploi public en Europe: Une ambition pour demain? (2005)  
[http://books.google.fr/books?id=anuQcYsiXIgC&pg=PA45&lpg=PA45&dq=modele+d+emploi+systeme+de+grande+bretagne+travail+carriere&source=bl&ots=iUb8V O-Tv&sig=yRcPp RNwRSxJlex8oNL IypnoA&hl=fr&ei=uZI4TL6WIZf20wTJncDfAg&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=3&ved=0CBwQ6AEwAg#v=onepage&q&f=false](http://books.google.fr/books?id=anuQcYsiXIgC&pg=PA45&lpg=PA45&dq=modele+d+emploi+systeme+de+grande+bretagne+travail+carriere&source=bl&ots=iUb8V O-Tv&sig=yRcPp RNwRSxJlex8oNL IypnoA&hl=fr&ei=uZI4TL6WIZf20wTJncDfAg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=3&ved=0CBwQ6AEwAg#v=onepage&q&f=false)
- 3) Direction générale de l'administration et de la fonction publique, Présentation des trois fonctions publiques  
<http://www.fonction-publique.gouv.fr/article475.html?artsuite=1>
- 4) Direction générale de l'administration et de la fonction publique, Agenda sociale de la fonction publique  
<http://www.fonction-publique.gouv.fr/rubrique253.html>
- 5) Centre national de la fonction publique territoriale, Guide pratique de la fonction publique territoriale  
[http://www.cnfpt.fr/documents/082006/230806164352guide\\_fpt0506.pdf](http://www.cnfpt.fr/documents/082006/230806164352guide_fpt0506.pdf)
- 6) Centre national de la fonction publique territoriale, Tendances de l'emploi territorial  
<http://www.observatoire.cnfpt.fr/documents/032010/300310135442Lestendancesdelemploiterritorial2010.pdf>
- 7) La documentation française, Rapport annuel sur l'état de la fonction publique - Faits et chiffres 2008 - 2009 - Volume 1  
<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/094000490/index.shtml>
- 8) Direction générale de l'administration et de la fonction publique, La rémunération des fonctionnaires  
<http://www.fonction-publique.gouv.fr/article882.html?artsuite=0>
- 9) Wikipedia, Administration territoriale de la France  
[http://fr.wikipedia.org/wiki/Administration\\_territoriale\\_de\\_la\\_France](http://fr.wikipedia.org/wiki/Administration_territoriale_de_la_France)

- 10) Wikipedia, La république Tchèque  
[http://fr.wikipedia.org/wiki/République\\_tchèque](http://fr.wikipedia.org/wiki/République_tchèque)
- 11) Úřad vlády ČR, 2010  
<http://www.vlada.cz/>
- 12) Ministerstvo vnitra ČR, 2010  
<http://www.mvcr.cz/clanek/odbor-rozvoje-lidskych-zdroju-ve-verejne-sprave.aspx>  
<http://www.mvcr.cz/sprava/priprava/index.html>
- 13) Český statistický úřad  
[http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/i/tab\\_3\\_pmz/\\$File/cpmzcr060710\\_3.xls](http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/i/tab_3_pmz/$File/cpmzcr060710_3.xls)  
[http://www.czso.cz/csu/dyngrafy.nsf/graf/mzda\\_v\\_kc](http://www.czso.cz/csu/dyngrafy.nsf/graf/mzda_v_kc)
- 14) École nationale d'administration  
<http://www.ena.fr/index.php?page=institution>
- 15) Zákony České Republiky  
<http://www.zakonycr.cz/>