Professionnaliser la GRH dans la fonction publique de l'État en France, une incantation sans effets réels

*The professionalization of HR management in the French State public
administration : an incantation without actual consequences*

Annie Chemla-Lafay

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/pmp/1432>

DOI : 10.4000/pmp.1432

ISSN : 2119-4831

Éditeur

Institut de Management Public (IDPM)

Édition imprimée

Date de publication : 1 juin 2008

Pagination : 111-136

ISSN : 0758-1726

Référence électronique

Annie Chemla-Lafay, « Professionnaliser la GRH dans la fonction publique de l'État en France, une incantation sans effets réels », *Politiques et management public* [En ligne], Vol 26/2 | 2008, mis en ligne le 06 mai 2011, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/pmp/1432> ; DOI : 10.4000/pmp.1432

PROFESSIONNALISER LA GRH DANS LA FONCTION PUBLIQUE DE L'ÉTAT EN FRANCE, UNE INCANTATION SANS EFFETS RÉELS

Annie CHEMLA-LAFAY¹

Résumé

Entre 1998 et 2005, plusieurs rapports officiels ont largement commenté la situation dégradée de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique de l'Etat en France, la jugeant inadéquate et appelant à sa professionnalisation. La recherche examine les différents aspects du processus de professionnalisation tels que décrits dans la littérature scientifique, puis l'effectivité de ce processus, concernant les gestionnaires de ressources humaines, dans les discours officiels et dans les pratiques. Le constat est sans appel : aucune réalité n'est venue attester, ailleurs que dans les discours, le début d'une dynamique de changement par rapport aux pratiques anciennes. Pourquoi ? Le résultat des entretiens et de la recherche montre qu'aucun des acteurs concernés par un tel changement n'aurait un réel intérêt à ce qu'il advienne. Seul un changement radical dans le mode de gestion des carrières de tous les fonctionnaires, passant d'une gestion à l'ancienneté à une gestion par grande filière de métiers, rendrait réellement possible et nécessaire une professionnalisation des gestionnaires de ressources humaines.

¹ Chef du département « Recherche, études, veille », Institut de la Gestion Publique et du Développement Economique (IGPDE)

Serge Vallemont, ancien directeur des ressources humaines du Ministère de l'Équipement, s'est vu confier en 1998 la rédaction d'un rapport sur l'état de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique. Ce rapport est le premier à souligner le fait que la gestion des ressources humaines de l'administration française est insuffisamment efficace et qu'elle est inadaptée aux enjeux actuels – et donc qu'il faut la transformer. Pour réussir cette transformation, il faut une « professionnalisation de la GRH de l'administration » (cette périphrase apparaît 40 fois dans ce rapport).

L'abstract² de ce rapport commence ainsi : « Alors que la prise de conscience, dans l'administration, de l'importance de la gestion des ressources humaines date de plus de dix ans, il ressort de diverses enquêtes que celle-ci continue à souffrir d'un déficit de professionnalisme et d'une insuffisante reconnaissance. » Et on peut lire dans le corps du rapport : « La faiblesse du niveau d'expertise en GRH constitue sans doute le problème majeur auquel se heurte aujourd'hui le développement des ressources humaines dans les administrations : absence trop fréquente de professionnalisme, lacunes dans la connaissance des outils et des méthodes de la GRH, comportements marqués par une forte emprise du règlement de la part de certains gestionnaires, faible valorisation - et par suite, faible attractivité - des fonctions de gestion sont autant de symptômes de cette carence. »

À l'heure du « pilotage par la performance » et du « new public management », la GRH avait peu de chances d'échapper à un examen de son efficacité. Yves Chevalier³, alors chef de service à la DGAFP, prévoyait que ce regard porterait à la fois sur l'efficacité de la gestion et sur l'efficacité de son organisation au service de la performance de l'organisation. Dans un paragraphe intitulé : « La professionnalisation de la GRH au service de la performance », il écrit : « Dans un contexte de

² VALLEMONT Serge, Rapport sur la « Gestion des ressources humaines dans l'administration », *La documentation française*, 1999

³ CHEVALIER Yves, « LOLF et fonction publique : GRH, performance et management », *Revue française des finances publiques*, mars 2007

mutations économiques et sociales accélérées, la GRH est au cœur des stratégies d'adaptation des organisations, en ce qu'elle doit préparer les salariés à faire face à ces changements dans les meilleures conditions possibles. ».

En 2003, le rapport annuel du Conseil d'État (dit Rapport Pochard) postule que l'attente d'une gestion différente est partagée par tous les fonctionnaires⁴: « [...] il existe une aspiration profonde parmi les agents publics, quel que soit leur rang dans la hiérarchie, à une gestion qui donne toute leur place aux notions de métiers, de fonctions à exercer, de compétences professionnelles acquises ou à acquérir, aussi bien pour la détermination des besoins en effectifs que pour les procédures de recrutement, la formation initiale et continue, le déroulement de carrière et la promotion. »

Enfin, en 2005, c'était au tour de la Cour des Comptes de confier à Dominique Lacambre, ancien directeur des ressources humaines du ministère du travail et des affaires sociales, une étude portant sur le coût et l'organisation de la fonction « ressources humaines » dans l'administration. On lit dans ce troisième grand rapport⁵: « Difficile dans le contexte actuel de gestion statutaire prédominante, indispensable face aux impératifs de la gestion par programme, possible avec les nouveaux outils en développement, la personnalisation de la gestion des ressources humaines peut se développer avec quelques techniques simples d'organisation. Parce que la gestion statutaire absorbe les services de personnel, le suivi ou l'élaboration conjointe avec les agents de parcours professionnels restent limités. » Le rapport Lacambre conclut lui aussi - un de plus - à la nécessaire professionnalisation de la GRH⁶: « La gestion, en partie centrale et en partie déconcentrée, nécessitera un plus grand professionnalisme de

⁴ Conseil d'État, « Perspectives pour la fonction publique », rapport public 2003, *La Documentation française*, 2003, page 302

⁵ Cour des Comptes - « Coût et organisation de la gestion des ressources humaines dans l'administration », *CECRSP*, 2006, pp 64-65

⁶ Cour des Comptes, *ibidem*, page 47

la « RH » qu'il s'agisse des gestionnaires eux-mêmes, dont la carrière devrait être revalorisée, ou des managers en charge de personnel. Cette professionnalisation devrait en particulier aboutir à une personnalisation de la gestion des carrières. Cette révolution « culturelle » appelle notamment la formation et le renouvellement de certaines équipes ».

Une telle unanimité dans les constats et les préconisations est assez rare. Aussi avons-nous voulu savoir ce qu'il en advenait, dans les faits.

De quoi s'agit-il ? Il nous semble éclairant de distinguer trois notions distinctes, largement confondues sous le terme de « professionnalisation » et désignant chacune une dynamique différente.

La professionnalisation peut être vue comme l'accroissement de l'efficacité individuelle et collective dans l'exercice des fonctions, la performance technique, par opposition à certaines formes d'amateurisme. Dans notre domaine, ce cas de figure n'est pas seulement théorique, car comme nous l'a dit l'une des personnes interrogées : « Trop souvent, à la RH, on finissait par y garder les bras cassés qu'on n'arrivait pas à reclasser ailleurs... ». Nous utiliserons pour cette première acception le terme de « *professionnalisme* ».

La professionnalisation peut aussi être entendue comme une démarche d'acquisition et de mise en œuvre de nouveaux savoir-faire pratiques, l'acquisition de nouvelles compétences et même d'expertise. Dans notre recherche, ce sujet a été évoqué par plusieurs de nos interlocuteurs : « on a besoin de nouveaux métiers : responsables de formation, gestionnaires de carrière, conseillers d'orientation ». Le terme de « **professionnalité** » recouvrira ce second sens, qui peut conduire à la spécialisation en métiers particuliers au sein de la profession.

La professionnalisation peut enfin désigner le processus d'institutionnalisation, la naissance et l'organisation d'un système professionnel ; c'est le sens que lui donne la sociologie des professions.

Dans le domaine de notre recherche, c'est le cœur du sujet : au moment où les acteurs seront compétents et détiendront les expertises suffisantes, de quelle manière leur identité professionnelle de « gestionnaires de ressources humaines » sera-t-elle reconnue? C'est dans ce sens que le plus souvent nous utiliserons le terme de « *professionnalisation* ».

La recherche a été faite en conservant volontairement à l'esprit cette polysémie, le terme pouvant prendre selon les moments et les interlocuteurs une acception différente ; ce triple sens, et les glissements qu'il permet, sont sans doute un des facteurs d'explication des contradictions entre les écrits et les actes.

**Petite revue de
littérature**

Ces trois aspects de la professionnalisation sont aisés à retrouver dans les publications scientifiques spécialisées.

Monter en professionnalisme : Guy le Boterf ⁷ donne, à partir du modèle de la navigation professionnelle, une définition du professionnalisme : « Un professionnel sera reconnu comme compétent si ses clients actuels ou potentiels peuvent lui faire confiance, s'il prend en temps opportun des initiatives pertinentes dans des situations complexes, incertaines ou inédites ; s'il se distingue par son intelligence des situations ; s'il ne laisse échapper aucun détail important de la demande du client ou de la situation problème à traiter » etc... Il s'agit de se comporter en professionnel compétent, méritant la confiance.

Acquérir de nouvelles professionnalités : l'heure n'est plus à la gestion de masse, mais à une gestion personnalisée, et le salarié et à la fois distingué pour ses talents et en même temps responsable de son employabilité. C'est le constat de Philippe Zarifian⁸ : « Il n'est plus possible de gérer les hommes et les femmes par catégories (ouvriers qualifiés, agents de maîtrise, employés, cadres de production, etc.) comme on le faisait autrefois. Il faut désormais gérer la personne et non plus le personnel » Cette évolution vers

⁷ Le BOTERF Guy, *Professionaliser. Le modèle de la navigation professionnelle*, Editions d'organisation, 2006, page 23

⁸ ZARIFIAN Philippe, « L'évolution des modèle de GRH. De la notion de qualification à celle de compétence », *Cahiers français*, 2006, page 7

une gestion individuelle s'explique selon lui par le passage d'une gestion basée sur les « qualifications » à une gestion basée sur les « compétences ». Les expertises nécessaires pour valoriser les ressources humaines évoluent, que ce soit dans l'administration, ou dans les autres grandes organisations.

Appartenir à une profession : l'enjeu principal, selon la sociologie des professions, discipline ancienne et riche, est en ce domaine la recherche de légitimité, fil rouge du jeu d'acteurs. En effet, le fait d'appartenir à une profession est pour l'individu une richesse et une garantie d'autonomie : « L'homme qui est attaché d'abord à sa profession, quand il quitte un emploi parce qu'une occasion meilleure lui est offerte de rendre service dans quelque autre organisation de travail, reste lui-même.⁹ »

La définition généralement acceptée en est résumée dans la *liste de Wilenski*¹⁰ : « Pour être reconnue comme profession, une occupation doit acquérir successivement six caractères : être exercée à plein temps, comporter des règles d'activité, comprendre une formation et des écoles spécialisées, posséder des organisations professionnelles, comporter une protection légale du monopole et avoir établi un code de déontologie ». Claude Dubar et Pierre Tripier,¹¹ exposant les théories interactionnistes, retrouvent très largement la liste de Wilenski.

Mais justement parce qu'elle procure des avantages à ses membres, la reconnaissance d'une profession ne va pas de soi. Guy Jobert, à l'occasion d'un colloque sur les formateurs en 1987, décrivait ainsi l'aspect mouvementé du processus de professionnalisation : « Nous sommes dans une problématique de lutte sociale : il s'agit d'un groupe qui, à un moment donné, mène des combats pour essayer d'acquérir [...] des avantages supplémentaires, un meilleur positionnement social, sur le plan de l'autonomie d'exercice et sur le plan des avantages économiques qui leur sont liés ».

⁹ CARR-SAUNDERS Alexander M. et WILSON Paul. A., *The professions*, Clarendon press, 1933- pp 502-503

¹⁰ WILENSKI, "The professionalisation of everyone?" *American journal of sociology*, 1964, p. 139

¹¹ DUBAR, TRIPIER, *Sociologie des professions*, Armand Colin, 2003, page 96

Généralement l'organisation résiste à « intégrer la logique métier ». Florence Osty¹² insiste sur la tension induite dans l'organisation par la demande de professionnalisation : « La gestion par les compétences ne fait, en fait, que refléter la tension irréductible entre la compétence mesurée et rétribuée et la compétence engagée dans l'activité de travail. [...] La logique catégorielle s'oppose à une logique de professionnalisation et de perfectionnement dans un domaine spécialisé. Le désir de progression au sein d'un métier est battu en brèche par une gestion collective des affectations et des rétributions. »

**Où en est la
GRH dans la
fonction
publique de
l'État ?**

Serge Vallemont a écrit en 2005 un long et passionnant article sur la GRH dans la fonction publique française¹³, comportant définitions générales et récits d'expérience, où il livre son analyse sur les changements en cours ainsi que sur les évolutions souhaitables. À son avis, la nouvelle conception de la GRH implique de passer d'une fonction personnel réduite à sa seule dimension « administrer le personnel » à une conception de la gestion des ressources humaines devant permettre, par une gestion souple qui utilise au mieux les compétences de chacun, d'assurer le service public de la manière la plus efficace et la plus satisfaisante ; et devant veiller à ce que l'organisation permette aux agents de trouver dans leur travail des motifs de satisfaction professionnelle et personnelle.

Mais comme on peut le lire dans le rapport Lacambre, la gestion individualisée est « difficile dans le contexte actuel de gestion statutaire prédominante, indispensable face aux impératifs de la gestion par programme, possible avec les nouveaux outils en développement, la personnalisation de la gestion des ressources humaines peut se développer avec quelques techniques simples d'organisation. Parce que la gestion statutaire absorbe les services de personnel, le suivi ou l'élaboration

¹² OSTY Florence, *Le désir de métier, engagement, identité et reconnaissance au travail*, Presses universitaires de Rennes, 2002, pp 219-220

¹³ VALLEMONT Serge, « Le nouveau rôle des directions des ressources humaines, de l'intendance au stratégique », *Revue Télescope, Université du Québec*, 2005, page 39

conjointe avec les agents de parcours professionnels restent limités à quelques rares exemples qui satisfont les intéressés. »

Entre gestion statutaire et gestion par les compétences

Le bilan fait par le rapport Lacambre sur la gestion des ressources humaines apparaît, dès la lecture de sa table des matières, sans appel : il pointe une gestion bureaucratique, un défaut de prospective, une faible évaluation de l'efficacité individuelle et donc la difficile maîtrise de l'évolution des dépenses de personnel.

Et le rapport souligne très vite un des principaux freins aux changements attendus : la multiplicité des corps et l'articulation complexe des acteurs¹⁴ : « La mise en œuvre d'une gestion globale des ressources humaines par service est faussée par la gestion individualisée des corps de ce service, parfois très nombreux. [...] La gestion est ainsi faussement homogène, éclatée en autant de procédures et de régimes que de corps avec pour conséquences les défauts du corporatisme. La logique de corps l'emporte sur la logique fonctionnelle. ».

Pourtant, la naissance des corps avait bien au départ une visée professionnelle, calquée sur les corporations de métiers de l'Ancien Régime. On retrouve en effet dans les corps de fonctionnaires les caractéristiques essentielles des corporations : une profession organisée, dotée d'une position stable garantie par l'État, gouvernée par des règles, dont les membres sont recrutés selon des modalités connues et qui développent un fort sentiment d'identité collective. On lira avec profit les écrits de Jean Saggio¹⁵ sur la différence entre corps et profession, à partir de l'exemple des officiers de marine.

Le rapport annuel 2003 du Conseil d'État synthétise la manière dont cette forme initiale de professionnalisation a été dévoyée : « Cette structuration allait dans le sens de l'intérêt des agents, qui ont très vite organisé des

¹⁴Cour des Comptes, *ibidem*- page 9

¹⁵ SAGLIO Jean, « Le droit à la carrière des officiers de la marine », *Revue française d'administration publique*, 2005, pp 648 - 649

« filières de corps » pour aller du bas de la hiérarchie des corps vers le haut. Mais dans le même temps les ministères ont réussi à créer des corps qui leur sont propres, pour préserver chacun leur autonomie et délimiter le territoire sur lequel ils gardaient le pouvoir¹⁶. »

Réformer l'État sans moderniser la gestion des ressources humaines ?

David Giauque et Yves Emery¹⁷, dans « Les paradoxes de la gestion publique¹⁸ », mettent en évidence celui-ci : « 6ème paradoxe: compter sur l'implication des agents publics, sans modernisation de la gestion des ressources humaines » Nous citerons longuement leur raisonnement, tant il nous paraît central et tant le paradoxe qu'ils énoncent est encore potentiellement explosif. « Il [existe] un écart entre, d'une part, la volonté des responsables administratifs d'accroître l'implication, la participation et la motivation des employés de la fonction publique et, d'autre part, l'état des outils de gestion des ressources humaines qui tardent à être modernisés dans une grande majorité d'organisations publiques. [...]. On peut légitimement s'étonner de l'absence de considérations quant à la dimension humaine des transformations dans le cadre des réformes de « nouvelle gestion publique », tant il faut bien admettre que sans l'implication totale et consciente des différents acteurs, celles-ci semblent vouées à l'échec, du moins à terme. [...] La flexibilité et la mobilité sont des exigences professionnelles devenues banales également dans le secteur public. Néanmoins, pour assurer cette flexibilité et cette mobilité de la main-d'œuvre publique, encore faut-il [...] que les acteurs puissent avoir des perspectives professionnelles au sein de leur organisation, c'est-à-dire qu'ils puissent dépasser certaines incertitudes existentielles quant à la conservation de leur emploi, du moins à moyen terme. [...] ; qu'un avenir professionnel (des perspectives de carrière) leur soit proposé de sorte à soutenir leur implication au sein de l'organisation. [...] Or, les quelques conditions énumérées ci-dessus, relativement basiques et évidentes, sont

¹⁶ Conseil d'État - ibidem page 226

¹⁷ GIAUQUE David, EMERY Yves, *Les paradoxes de la gestion publique*, L'Harmattan, 2005, pp 210-211

loin d'être réunies dans le secteur public aujourd'hui. [...] Ce sous-investissement chronique en termes de gestion des ressources humaines [...] peut contribuer à démobiliser les employés de la fonction publique qui ne se sentent plus soutenus dans leurs efforts, ni même récompensés pour leur engagement dans la bonne marche des affaires publiques. »

Ce paradoxe est permanent : les réformes sont conduites sous contraintes externes, et ce n'est qu'au constat de la dégradation interne induite par ces changements rapides que la question de la GRH est posée. Au cours des derniers 25 ans de réformes de l'État dans les pays de l'OCDE, cette règle n'a souffert quasiment aucune exception.

Or, comme l'écrit Annie Bartoli¹⁹ : « Le lien entre l'évolution de la GRH publique et la modernisation de l'État paraît désormais incontournable. Soit on considère en effet que la GRH est un levier majeur pour le pilotage du changement des organisations publiques, et il convient alors de la mettre au cœur des réformes ; soit on néglige cette fonction en lui laissant un statut de variable d'ajustement, et le changement de la sphère publique en restera alors sans doute au stade de l'incantation. »

Analyser

Forte de la lecture de ces rapports d'experts et d'universitaires convergents, nous avons mené en 2007 une série d'entretiens avec plusieurs DRH ou anciens DRH de grands ministères, ainsi qu'avec plusieurs anciens directeurs généraux de l'administration et de la fonction publique (DGAFP). Des extraits de leurs propos sont rapportés ci-dessous entre guillemets.

Où en est-on en matière de professionnalisme ?

Il est rassurant de constater que les entretiens confirment à l'envi ce qu'écrivent les spécialistes à ce propos : le niveau actuel de l'exercice des fonctions RH dans la fonction publique de l'État en France est bas, insuffisant, et voué à s'améliorer. La première cause signalée est que les

¹⁹ BARTOLI Annie, « Les nouvelles perspectives de la GRH dans la fonction publique », *Cahiers français*, 2006, page 37

fonctions de GRH sont mal définies, exercées de manière disparate et non évaluées. Et surtout dévalorisées. Pourquoi ?

« Quand on n'est pas dans le cœur de métier historique, on est vécu comme marginal, si on ne réintègre pas le cœur de métier on se marginalise... La fonction RH est une fonction dévalorisée. Je crois que le ministère de la fonction publique ne sera jamais comme celui du budget, dans l'immédiateté du pouvoir.... il y a une visibilité moins forte, des échéances moins présentes. »

On a pu accepter jusqu'ici que ces fonctions soient exercées de manière « non professionnelle », pourquoi ne pourrait-on pas continuer ainsi ? La réponse la plus évidente tient au fait que l'administration centrale est appelée à réduire ses effectifs ; il lui faudra donc réussir de meilleures adéquations homme/poste que précédemment.

« Le changement va se faire rapidement, il va se faire sous la pression de la rareté. La GRH est un vecteur d'économie, or nous entrons dans une période où il est prévu de remplacer un fonctionnaire sur deux qui part à la retraite. Si le premier ministre dit aux administrations « l'orientation globale des effectifs est à la baisse », la rareté jouera. »

Nous sortons d'une période où les recrutements supplémentaires étaient faciles

« La notion même de GRH n'a pas été intégrée par les administrations. Pourquoi ? Parce que les erreurs de casting ne sont pas graves ; il n'y a pas une grosse pression sur les effectifs, et donc si on s'est planté sur un recrutement, c'est pas grave, on peut encore recruter quelqu'un d'autre en plus.. on n'est pas dans l'exigence de résultat. Et tant qu'on n'y sera pas, il n'y aura pas de réelle pression pour faire de la GRH.

Au moment du recrutement, les qualités souhaitées de gens ne sont pas précisées. Il y a partout une faible préoccupation en ces matières. »

Les changements sociétaux et l'allongement des carrières jouent aussi leur rôle :

« La Fonction publique permet de changer de métier : les gestionnaires RH doivent intégrer ça, permettre aux agents de changer de métier. Le meilleur âge est entre 40 et 45 ans, avec une formation longue (6 mois) et dans un nouvel environnement, il faut donc une gestion interministérielle par bassin d'emploi. Et si on veut le faire, ça appelle la mise en place de professionnels RH, qui puissent faire de la gestion personnalisée et mener des entretiens de carrière ; sortir du ministère, créer des réseaux ; repérer l'existence de métiers qui pourraient faire appel à des compétences acquises dans le ministère d'origine. »

Quelles sont les nouvelles professionnalités requises ?

Lors des entretiens, nos interlocuteurs sont diserts quant aux nouveaux axes sur lesquels la GRH devrait se développer et d'accord sur leurs contours : des recrutements adaptés aux profils prédéfinis, une gestion individualisée, un développement des compétences, une formation qualifiante, là est l'avenir.

« La GRH doit devenir individuelle, les compétences requises ne sont plus statutaires et juridiques, mais humaines. Il faut des qualités d'écoute, être force de propositions ; ce sont des fonctions à apprentissage lent. »

« L'administration ne sait pas former les compétences dont elle a besoin, même sur la gestion administrative il y a très peu de formation, même sur « comment on écrit un décret statutaire, comment on organise une CAP » ? Aujourd'hui, les personnes qui font des RH, ça se forme sur le tas...

« La GRH n'est plus adaptée : on en est resté à des carrières basées sur la formation initiale, et à une gestion statutaire. Il faut maintenant une gestion qui prend en compte l'individu. »

« On sait faire la gestion administrative, il y a peu de bugs. Les deux processus dans lesquels on est les moins bons, c'est le processus d'accompagnement de carrière personnalisé, évaluation du réel travail, fonction essentielle peu présente, la plus éloignée de la gestion administrative. On recrute des gens qui ont du feeling en espérant ne pas se tromper. Pour le domaine de la formation, on a des personnes de bonne volonté, il n'y a pas un professionnalisme suffisant. »

Tous nos interlocuteurs ont défini sans hésiter plusieurs domaines d'expertise nouveaux ou à améliorer prioritairement. En général, ce sont les mêmes domaines qui sont cités, et en particulier l'accompagnement personnalisé et individualisé des carrières.

« Le fondamental, c'est d'arrêter de penser que l'administration des carrières, l'administration des gens, l'administration des dossiers, l'administration des procédures suffirait à la gestion du personnel. La gestion des procédures il en faut, il faut qu'elle soit bien faite mais ça ne suffit pas, il faut aussi de la GRH !

De la GRH, c'est-à-dire la connaissance des potentiels, la connaissance des itinéraires à emprunter pour emmener les gens là où ils sont le plus compétents, là où ils nous donneront le maximum. Il y a des gens qui aiment les chiffres, qui ont la rigueur, qui excellent là-dedans, quand on a repéré ça, il faut non pas les y enfermer mais leur donner la possibilité de s'exprimer dans ce secteur-là. Pour d'autres ce sera le droit, d'autres auront besoin de laisser plus de place à l'humain. Tout cela, un bon gestionnaire de RH doit essayer de le trouver, et proposer des affectations en fonction de ça, avec des possibilités de déroulé de carrière. »

Plusieurs de nos interlocuteurs ont cité aussi la formation professionnelle continue. L'administration est responsable de la gestion et du développement des fonctionnaires, la question de leur formation est un point éminent de ce développement.

« Sur la formation il y a un fantastique malentendu : la formation a été considérée comme une sorte d'adjuvant, de liant social, de pacte qui fait passer des choses. Les préparations aux concours pour la promotion, ça fait partie du pacte social. Quand on demande aux gens de changer de poste suite à des réorganisations, on leur donne des formations, c'est un adjuvant pour compenser. Quand elle est conçue comme un vecteur permanent d'accompagnement d'un itinéraire professionnel qu'on se trace soi-même avec l'aide de professionnels de l'écoute, ça change tout. »

Vers la reconnaissance d'une profession ?

Au point où nous en sommes, le décor est posé, la scénographie claire : l'action raisonnable et nécessaire est claire pour tous, et pourtant... rien ne bouge. Les gestionnaires de ressources humaines restent 3 à 5 ans dans leur poste, puis, qu'ils y aient brillé ou qu'ils se soient contentés d'être de dociles applicateurs de procédures, ils partent vers de nouvelles fonctions, et tout est à refaire. Reste donc la question de la professionnalisation proprement dite : pour remplir ces nouveaux besoins, il faut de nouvelles recrues. Que leur offrir ?

À ce point de la démarche et dans une réflexion rationnelle, une logique de « donnant donnant » paraissait raisonnable : les agents exerçant des fonctions dédiées à la gestion des ressources humaines se professionnaliseraient, et l'administration leur donnerait, en échange de cet effort et de cette montée en compétences, une promesse de carrière. Le rapport Vallemont²⁰ le prévoit clairement : « Parallèlement à cette politique de formation en direction des spécialistes de la GRH, les ministères devraient, dans la gestion de ces cadres, reconnaître leurs compétences et concevoir pour eux des parcours qualifiants, afin de favoriser la constitution d'une véritable expertise en matière de GRH. »

²⁰ VALLEMONT Serge, *ibidem*, annexes page 114

Il semble être de l'intérêt de l'organisation, une fois repérées et formées ces compétences plus rares, de les pérenniser afin de pouvoir les utiliser longtemps.

Nous avons, lors de nos entretiens, testé auprès de nos interlocuteurs plusieurs pistes qui pourraient formaliser ce « donnant donnant ». Mais aucune ne recueille un large assentiment.

La sélection des nouveaux « gestionnaires RH »

Pour cette nouvelle manière d'exercer les fonctions, il faut trouver et recruter les « bons profils ». Mais quelle définition de ces profils ? Aucun de nos interlocuteurs n'avait vraiment de réponse.

« C'est vrai, il n'y a pas de repérage des compétences ni de sélection des bons candidats, pas plus là que dans d'autres champs où on en aurait besoin... »

Il est vite devenu évident qu'aucun de nos interlocuteurs ne s'était interrogé sérieusement sur le profil adapté pour gérer le personnel. C'est nous semble-t-il la preuve que, malgré les affirmations inverses, les compétences des agents dédiés à la GRH ne font en réalité problème pour personne. Maintenant encore, chacun pense que n'importe quel fonctionnaire, même non formé, peut faire l'affaire.

Il faut pourtant saluer la naissance du répertoire interministériel des métiers de l'État (RIME), publié en 2007, élaboré par 320 représentants des ministères et des organisations syndicales et qui identifie plus de 230 emplois classés dans 23 « domaines fonctionnels ». Bien que plusieurs métiers de GRH y soient analysés, aucun de nos interlocuteurs n'a émis l'idée de l'utiliser pour mettre en œuvre une sélection.

Pourtant, comment peut-on croire gérer les compétences des fonctionnaires sans gestionnaires des compétences compétents ? Comment peut-on souhaiter des professionnels de la gestion de carrière tout en refusant de gérer leurs carrières ? Comment peut-on imaginer des vies professionnelles allongées sans penser « métier » et « parcours professionnel » dans la longue durée ? Les gestionnaires de RH sont le point de passage obligé de toute gestion individualisée ; soit on commence par les gérer eux-mêmes, soit on avoue implicitement que tous les discours sur une gestion

prévisionnelle des emplois et des compétences ne sont que paroles verbales.

Des parcours de carrière

C'est sur le sujet de la « profession » que nous avons rencontré chez nos interlocuteurs les réticences les plus vives. Nous les avons interrogés sur différents signes de « profession » issus de la liste de Wilenski, comme une formation qualifiante et un marché du travail fermé... Rien n'a trouvé grâce à leurs yeux.

Il n'est pas question de formation professionnalisante commune. Tous les espoirs étaient pourtant permis avec la création récente, par la DGAFP, de « l'École de la GRH » dont l'objectif est d'améliorer la professionnalisation des agents qui travaillent, au sein des différents ministères, dans la gestion des ressources humaines et de faciliter à terme la construction de véritables parcours de formation dans le domaine de la GRH. Mais pour l'instant cette école n'a pas vocation à être un centre de formation, son rôle est seulement de labelliser des formations existant déjà dans les différents centres de formation publics.

Il n'est pas non plus à l'ordre du jour de réserver les emplois à des professionnels reconnus, ce qui pourrait se concrétiser par la création d'un corps spécialisé, alors que les fonctions de GRH sont en général occupées par des agents appartenant à la filière administrative (attaché d'administration centrale, secrétaire administratif, agent ou adjoint administratif). On pourrait parler de « marché poreux », tant ces fonctions sont totalement ouvertes, sans aucun prérequis préalable à l'accès, sans bénéfice pour ceux qui y entrent ni perte pour ceux qui en sortent. Les fonctions de RH sont indiscernables de toutes les autres fonctions dites « de gestion administrative ». Mais :

« Créer un nouveau corps c'est pas du tout dans l'air du temps. La suppression des corps figure dans le programme du nouveau président de la république. Il ne serait pas bon de créer de nouveaux corps de spécialistes. »

On pourrait résumer ainsi, après nos entretiens, la « position commune » : il est bien nécessaire d'avoir des gestionnaires de ressources humaines plus professionnels, ayant acquis de l'expertise dans de nouveaux domaines. Certes, il faudrait gérer, écrire et connaître les compétences nécessaires pour gérer les ressources humaines. Mais aucun moyen n'apparaît pour gérer les personnes qui auraient acquis ces compétences.

Cette contradiction met cruellement en évidence une défaillance systémique. L'absence flagrante de réflexion sur l'avenir des personnes, sur l'attractivité des fonctions, sur la pérennisation des savoirs acquis démontre à l'envi que les rapports n'ont pas produit d'effets réels sur les pratiques, et que les meilleurs experts sont encore incapables d'imaginer les pistes pratiques pour transformer les vœux pieux en réalité.

Il est temps alors d'analyser les facteurs de blocage qui, malgré la multitude de rapports, empêchent le souhaitable d'advenir.

**Comprendre
l'organisation**

Le rapport Lacambre, sous le titre « Une gestion bureaucratique », définit la GRH de l'État en ces termes²¹ : « La part de la gestion purement administrative, application de normes et de procédures impersonnelles, reste considérable malgré les initiatives prises pour développer une gestion fonctionnelle. Les gestionnaires, au lieu de se voir fixer des objectifs, se voient le plus souvent opposer des normes codifiant des orientations, source de rigidités. ».

L'univers de la GRH administrative, particulièrement dans la fonction publique de l'État, est régi par des règles fortes et très codifiées, qu'il s'agisse du statut et des divers textes réglementaires ou de manières de faire ancrées dans les traditions. Une des bases fortes de ces règles est le critère d'impersonnalité, appliquée aux bénéficiaires de service public et intégrée dans la gestion des agents publics eux-mêmes.

Les zones de pouvoir y sont âprement défendues. Ainsi, on a pu écrire que « le vrai pouvoir, c'est le pouvoir de nommer ». La gestion des ressources

²¹ Cour des Comptes, *ibidem*, page 4

humaines inclut le champ de la sélection des dirigeants, la possibilité de choisir un tel plutôt qu'un tel dans une grande opacité.

« Avec la gestion des ressources humaines, on touche au cœur du fonctionnement des administrations. Le domaine où chaque ministère veut maîtriser, contrôler totalement ce qui se fait dans ce secteur-là. Chaque ministère se vit comme unique, chaque corps, surtout de catégorie A, est unique, et même chaque partie de corps ! Toutes ces logiques corporatistes jouent incontestablement dans la perception qu'on a de « la bonne personne pour gérer ».

La FPE présente toutes les caractéristiques des vieilles organisations bureaucratiques : morcellement extrême, système de règles rigide, absence de communication et de coopérations et zones d'incertitude balisées et farouchement défendues.

L'effet produit par la division en corps à statut particulier

Le système de gestion des personnes divisé en plusieurs centaines de corps à statut particulier empêche toute vision d'ensemble. Ce découpage en corps constitue le plus gros obstacle.

« Pour parler des effets négatifs des corps on peut citer l'exemple de la PJJ. Ils ont 7.000 agents et 27 corps. On décide d'une mesure générale, d'une orientation d'évolution, tout va bien ; mais ensuite, il faut l'émietter entre les agents de 27 corps, et ça perd tout son sens, obligatoirement ! »

Les exemples sont multiples et déjà bien décrits. On peut prendre l'exemple du système de rémunérations dites « accessoires », les primes. Chaque tentative d'individualisation, de prise en compte des performances ou de l'atteinte d'objectifs individuels s'est heurtée, dans son déploiement, à l'émiettement par corps : les taux sont fixés par corps et grades, les augmentations en pourcentages aboutissent à des montants extrêmement variés, et la mesure nouvelle devient parfaitement illisible, même pour ses auteurs.

Les effets induits par le morcellement entre ministères

L'appartenance stricte à un ministère y superpose un autre découpage. Car chaque fonctionnaire appartient à un corps d'un ministère, et la gestion qui lui est appliquée est de ce fait différente : rythme de carrière, possibilités de promotions, montant des primes, tout diffère fortement d'un ministère à l'autre.

« L'obstacle c'est la culture prégnante de chaque ministère, le verticalisme de nos organisations, qui commence à la sortie des écoles et des concours. Il y a très peu de mobilité interministérielle. C'est la culture des gestionnaires du personnel de chaque ministère qui considèrent que quelqu'un qui quitte le ministère trahit le ministère. S'il revient on lui fait payer le fait qu'il soit parti. J'ai entendu si souvent : « chez nous, c'est très spécifique ». il y a une très faible capacité à transférer ce qui vient d'ailleurs. »

« L'interministérialité en ce domaine sera très difficile. Les ministères sont très soucieux de leur culture, de leur approche propre. C'est très difficile. Les responsables de carrière ont à caser des gens de leur administration. Pourquoi est-ce qu'ils iraient s'embêter avec les carrières des autres ? Je ne vous dis pas qu'il n'y a pas de besoin, je ne vous dis pas que ce ne serait pas intelligent. Mais franchement, ça va se heurter à tous les obstacles. »

Comprendre la stratégie des acteurs

En fait, dans les règles actuelles de gestion, les acteurs n'ont guère intérêt à une professionnalisation de la gestion des fonctionnaires.

La formation des dirigeants publics

En simplifiant beaucoup, on pourrait dire que la fonction publique de l'État est dirigée et contrôlée soit par d'anciens élèves de l'ENA soit par des membres de « grands corps techniques ». Cette haute fonction publique aurait-elle intérêt à ce que « tout change pour que rien ne change » ?

La formation même de la haute fonction publique constitue sans doute un des facteurs de blocage du système. Pierre Bourdieu, parlant des grandes écoles si caractéristiques de l'élitisme français, souligne comment la formation de ces élites s'appuie sur le refus implicite de toute

spécialisation :²² « La barrière qui sépare le *polytechnicien*, spécialiste du général, du simple *technicien*, voué à l'application et à l'exécution, le « cadre supérieur » et le « cadre moyen », est une véritable frontière culturelle. [...]. Créditée d'emblée, et pour la vie, d'une essence supérieure, la noblesse culturelle est vouée aux carrières rapides vers les positions dominantes et les fonctions dites d'autorité qui, n'étant jamais définies (ou en apparence seulement) par leur seule dimension technique, appellent la « largeur de vues », les aptitudes polyvalentes, la vision en survol, la « culture générale », les idées générales, les capacités de synthèse [...]. Quant aux roturiers, ils sont directement affectés aux fonctions sans plus-value symbolique auxquelles les assigne la nature étroitement spécialisée et strictement technique de leur compétence. »

Jean-Michel Eymeri-Douzans a consacré sa thèse puis un essai aux Énarques, les « gardiens de l'Etat ». Il rapporte cette anecdote²³ : « Comme le remarque un élève du 3ème concours de la promotion « Valmy » : « Je suis économiste, je fais des copies de spécialiste et je me plante... Et C., il n'est spécialiste de rien et vous voyez : il sort dans la botte. Voilà, c'est ça l'ENA : il ne faut surtout pas être un spécialiste ».

Les dirigeants publics, généralistes sans métier défini, encadrent des spécialistes. Au moment de reconnaître l'importance de l'expertise, des compétences et des savoir-faire dans la gestion administrative, on peut imaginer que les dirigeants publics ainsi formés voient d'un mauvais œil le projet d'une administration de l'Etat gérée par métiers et dans laquelle les compétences, évaluées, deviendraient la base du système de rémunérations.

À tort, car à notre avis un des métiers de l'administration de l'Etat est justement un métier de « grand généraliste », capable de synthétiser les multiples aspects des dossiers et de conseiller au plus haut niveau les décideurs politiques.

²² BOURDIEU Pierre, *La Noblesse d'État. Grandes écoles et esprit de corps*, Éditions de Minuit, 1989, page 210

²³ EYMERI Jean-Michel, *La Fabrique des énarques*, Economica, 2001, page 128

La carrière des agents exerçant des fonctions de GRH

Les gestionnaires actuels de ressources humaines dans la fonction publique de l'Etat ne se considèrent pas eux-mêmes comme des professionnels. La plupart quittent sans regrets ce domaine pour aller apprendre un autre métier, sans avoir conscience, en général, de gaspiller des connaissances et des savoir-faire rares ou précieux.

Pour le moment, les gestionnaires des ressources humaines restent des gestionnaires de statut. Les tentatives de réflexion globale sur les compétences ressemblent à une course d'obstacles. On a pu voir tel grand ministère s'interroger sur « les métiers des attachés d'administration du ministère X ». Mais les dits attachés étant déjà enfermés dans deux cloisonnements, la vision par métiers ne fait qu'y ajouter un cloisonnement supplémentaire.

Un symptôme de cette « absence d'identité professionnelle » pourrait être trouvé dans l'inexistence d'associations professionnelles, un des critères de l'existence d'une profession pour la sociologie des professions. Rien de ce genre n'est décelable dans la réalité administrative française. Une association des responsables de formation a existé dans les années 90, sous le joli nom de REFORM, et a disparu quand ses membres ont été appelés, tout naturellement, à accepter d'autres fonctions pour poursuivre leur carrière.

Les gestionnaires de ressources humaines étant eux-mêmes gérés par corps, il est pour eux tout à fait rationnel de continuer à faire de la bonne gestion juridique et administrative, et à ne pas se laisser abuser par les discours sur les compétences et le professionnalisme. Ils n'ont aucun intérêt à capitaliser sur des compétences qui ne sont jamais « cœur de métier », qui restent mal reconnus et peu valorisables dans une carrière.

Des organisations professionnelles en recherche de représentativité

Il faut rappeler que la représentativité dans la fonction publique de l'État est encore calculée selon les résultats des élections aux commissions administratives paritaires, c'est-à-dire d'après le vote des fonctionnaires regroupés par corps. De ce fait, comme l'a analysé de manière très claire le

rapport de Jacques Fournier²⁴, les syndicats ont tout intérêt à tenir un langage corporatiste. De plus, les organisations professionnelles craignent beaucoup l'abandon du statut de la fonction publique avec ses grandes règles égalitaires et restent très prudents quant à la gestion par les compétences individuelles – ce qui se traduit souvent en langage de syndicaliste par « gestion à la tête du client ». Elles aussi très centralisées et organisées par territoires ministériels, les organisations syndicales ne sont pas prêtes à une transformation radicale de la GRH.

Mais une aspiration des fonctionnaires

Michel Crozier²⁵, il y a vingt ans déjà, écrivait : « C'est par un effort de revalorisation des métiers que l'on pourra agir. [...] Répétons-le, être fonctionnaire n'est pas un métier, c'est un état, un privilège ou une contrainte. On n'est pas fier d'être fonctionnaire, mais on l'est d'être douanier, d'être postier, d'être spécialiste des impôts, d'être inspecteur du travail, d'être responsable d'animation. [...] Bien faire son métier, être le meilleur dans ce métier, sont des moyens de motivation que les intéressés, s'ils ne sont pas découragés par le système, redécouvrent instinctivement. » Cette fierté de métier est régulièrement évoquée parmi les attentes fortes des fonctionnaires de l'État, sous les mots de « besoin de reconnaissance », comme le rappelle encore récemment une étude de l'ANACT²⁶. La gestion impersonnelle, calquée sur le service public traditionnel, ne satisfait plus les personnes.

Les pistes de

progrès : un

changement

systémique

D'une gestion morcelée à une gestion par grandes filières

La comparaison avec la fonction publique territoriale est en cette manière

²⁴ FOURNIER Jacques, *Livre blanc sur le dialogue social dans la fonction publique*, Documentation française, 2002

²⁵ CROZIER Michel, *État modeste, État moderne, Stratégies pour un autre changement*, Fayard, 1987, page 279

²⁶ ANACT « étude sur les conditions de réussite d'une deuxième carrière dans la FP, dans la perspective d'un allongement de la vie professionnelle » in rapport 2002-2003 du Centre de recherche et de prospective de la DGAFP, « quelle GRH pour la FPE ? »

particulièrement éclairante : dans cette fonction publique plus récente, les corps multiples sont remplacés par des cadres d'emploi larges, l'appartenance ministérielle n'existe pas. Et on y constate une GRH beaucoup plus souple, un système basé sur les compétences et en particulier une GRH beaucoup plus qualifiée. Car chaque fonctionnaire territorial a intérêt à être bien géré, à détenir un portefeuille de compétences, à être conseillé pour sa mobilité, voire coaché dans ses choix d'orientation et ses changements de métiers. Il n'est pas étonnant que se soit développée dans la fonction publique territoriale une réelle professionnalisation des gestionnaires des ressources humaines accompagnée d'une formation commune longue des DRH, et que cette profession y soit reconnue, recherchée et valorisée.

C'est donc avec la diminution du poids des corps et avec la possibilité de gérer réellement des parcours individuels que peut se développer un groupe de gestionnaires compétents, puis spécialisés, et alors peut-être reconnus comme tels. Une gestion de la fonction publique de l'État par grandes filières interministérielles a été proposée en 2003 par le Conseil d'État dans le rapport Pochard. En 2008, lors de la réflexion sur les « Valeurs, emplois, métiers », le rapport Silicani en a repris l'idée.

Tant que les règles du système n'auront pas été bouleversées, les acteurs continueront à ne pas voir comment mettre concrètement les compétences au cœur du système. C'est, d'après nous, à cette seule condition que pourra se déployer, avec le besoin de gestionnaires individuels, la valorisation de compétences de GRH et leur reconnaissance en termes de carrière.

Une transformation des règles du dialogue social

Les accords de Bercy, en 2008, ont posé la première pierre d'une transformation des règles de représentativité syndicale, qui se fera désormais au niveau de chaque ministère et non plus au niveau de chaque corps. Ceci ouvre la possibilité de trouver des interlocuteurs syndicaux plus ouverts à une démarche de changement et à une discussion sur une gestion individualisée, permettant à chaque fonctionnaire de suivre le

parcours professionnel de son choix et de voir ses talents reconnus et rémunérés, et son développement personnel favorisé.

*Les conditions pour une gestion des fonctionnaires de l'État par
compétences*

Gilles Jeannot²⁷ a longuement expliqué les difficultés qu'à l'administration de l'Etat à intégrer la notion de gestion par les compétences. Pourtant, tout montre que l'ordre des étapes doit inéluctablement être respecté : tant qu'il ne sera pas possible, dans la fonction publique de l'Etat en France, de gérer les fonctionnaires selon leurs talents, d'adapter le parcours aux souhaits et aux développement de compétences de chacun, il n'y aura pas réellement besoin de gestionnaires des ressources humaines professionnels formés et compétents.

« La question est générale, pas particulière à la GRH. Le cœur de métier, la partie noble permet de faire les belles carrières ; et les choses à côté, l'expertise, non. La question que vous posez n'est pas du tout spécifique à la GRH. Les compétences y sont spécifiques, mais organiser ces métiers-là, ça n'est pas spécifique. C'est la question générale de la gestion des compétences. Sauf qu'il faut bien commencer par la GRH pour pouvoir répondre aux autres....

« Si on veut savoir gérer des métiers, alors il faut obligatoirement commencer par celui-là : celui de la gestion des ressources humaines »

Jusqu'à ce qu'advienne un tel changement radical, rien ne s'opposera à ce que dure la situation que nous avons décrite : une nécessité abondamment reconnue sur le papier, sans qu'on puisse déceler même un début de mise en œuvre.

BIBLIOGRAPHIE

BARTOLI Annie, « Les nouvelles perspectives de la GRH dans la fonction publique », *Cahiers Français*, n°333, pp 30 à 37 , 2006
Le BOTERF Guy, *Professionaliser. Le modèle de la navigation professionnelle*, Éditions d'organisation – Collection ressources humaines, 2006
BOURDIEU Pierre, *La Noblesse d'État. Grandes écoles et esprit de corps*, Paris, Editions de Minuit, 1989.
CARR-SAUNDERS Alexander .M. et WILSON Paul. A., *The professions*, Oxford,

²⁷ JEANNOT Gilles, « La progressive émergence de la notion de « métier » dans la fonction publique d'État en France », *Revue française d'administration publique*, 2005

Clarendon Press, 1933

CHEVALIER Yves, « LOLF et fonction publique: GRH, performance et management », *Revue française des finances publiques*, n° 97, pp. 99 à 111, mars 2007

CROZIER Michel, *État modeste, État moderne, Stratégies pour un autre changement*, Fayard, 1987

DESBONNETS Thierry, « Regards sociologiques sur la notion de profession », www.cadresdesante.com

DUBAR Claude, TRIPIER Pierre, *Sociologie des professions*, Armand Colin, 2003

EMERY Yves, *Renouveler la gestion des ressources humaines*, Presses polytechniques et universitaires romandes, 2003

EMERY Yves, GONIN François, *Dynamiser les ressources humaines*, Presses polytechniques et universitaires romandes, 1999

EMERY Yves, GIAUQUE David et alii, *Dilemmes de la GRH publique*, Editions Loisirs et pédagogie SA, 2007

EYMERI-DOUZANS Jean-Michel, *La Fabrique des énarques*, Économica Collection Études politiques, Paris, 2001

FOURNIER Jacques, du MESNIL du BUISSON Marie-Ange, Livre blanc sur le dialogue social dans la fonction publique, Rapport au ministère de la Fonction publique et de la Réforme de l'État, Documentation française, 2002

GIAUQUE David, EMERY Yves, *Les paradoxes de la gestion publique*, Éditions L'Harmattan, collection « Collection et dynamique des organisations », Paris, 2005

IGALENS Jacques, « De la gestion du personnel à la gestion des ressources humaines » *Cahiers Français*, n°333, 2006

JEANNOT Gilles, « La progressive émergence de la notion de « métier » dans la fonction publique d'État en France », *Revue française d'administration publique*, pp. 595 à 608, 2005

LACAMBRE Dominique - Rapport « *Coût et organisation de la gestion des ressources humaines dans l'administration* » - Cour des Comptes - Pré-rapport puis rapport du comité d'enquête sur le coût et le rendement des services publics (CECRSP), présentés devant le CECRSP les 11 juillet 2005 et 26 janvier 2006. <http://www.ccomptes.fr/CECRSP/RapportsAnnuels.html>

OCDE, *Gestion du capital humain et réforme de la fonction publique*, Presses de l'O.C.D.E., 1996

OSTY Florence, *Le désir de métier, engagement, identité et reconnaissance au travail*, Presses universitaires de Rennes, Université Rennes 2, 2002

PALLEZ Frédérique, *L'administration en mouvements*, La Documentation Française, 2001.

PARADEISE Catherine, « Les professions comme marchés du travail fermés », *Sociologie et Sociétés*, vol. XX, n°2, pp. 9 à 21, 1988

PARADEISE Catherine, « Comprendre les professions : l'apport de la sociologie », *Les mondes professionnels mensuel*, n° 139, 2003

PENY Paul, « La professionnalisation de la gestion des ressources humaines » *L'ENA hors les murs*, pp. 13 à 15, 2006

POCHARD Marcel - *Perspectives pour la fonction publique* – Conseil d'État – Rapport public 2003 Etudes et documents du Conseil d'Etat, n° 54- La Documentation française, 2003

ROUBAN Luc, « La GRH en France ou la chasse aux vieux démons », *Télescope Revue d'analyse comparée en administration publique* Vol. 12 n° 2 (mai), Université du Québec - École nationale d'Administration Publique, pp. 65 à 80, 2005

ROUBAN Luc, « De nouvelles perspectives pour la gestion des ressources humaines dans la fonction publique », *Regards sur l'actualité* (février), pp. 75 à 84, 2006

SAGLIO Jean, « Le droit à la carrière des officiers de la marine », *Revue française d'administration publique*, n° 116, pp 639 à 650, 2005

VALLEMONT Serge, Rapport sur la « Gestion des ressources humaines dans l'administration » pour le Ministre de la fonction publique, de la réforme de l'État et de la décentralisation – La documentation française – Août 1999

VALLEMONT Serge, *Moderniser l'administration - Gestion stratégique et valorisation des ressources humaines*, Nathan, 1991

VALLEMONT Serge, « Le nouveau rôle des directions des ressources humaines, de l'intendance au stratégique », *Télescope Revue d'analyse comparée en administration publique* Vol. 12 n° 2 (mai), Université du Québec - École nationale d'Administration Publique, pp. 41 à 52, 2005

ZARIFIAN Philippe, « L'évolution des modèle de GRH. De la notion de qualification à celle de compétence », *Cahiers français*, n° 333, pp. 8 à 13, 2006