

Fiches pratiques GPEC

(Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences)

patrick_moulin_fr@yahoo.fr – Mise à jour : 18 décembre 2000

Sommaire

[FICHE N° 1 : DÉFINITIONS](#)

[FICHE N° 2 : PRÉALABLES](#)

[FICHE N° 3 : PRINCIPES DE LA DÉMARCHE GPEC](#)

[FICHE N° 4 : LES CONDITIONS DE RÉUSSITE D'UNE GPEC](#)

[FICHE N° 5 : LES DÉMARCHES-TYPES](#)

[FICHE N° 6 : ETAPE GPEC : LES 4 PHASES](#)

[FICHE N° 7.1 : OUTILS ET DÉMARCHES TYPES](#)

[FICHE N° 7.2 : OUTILS ET DÉMARCHES TYPES](#)

[FICHE N° 8 : LES 3 TYPES D'OUTILS](#)

[FICHE N° 9.1 : LES TYPES D'OUTILS - CONNAÎTRE](#)

[FICHE N° 9.2 : LES TYPES D'OUTILS - CONNAÎTRE](#)

[FICHE N° 9.3 : LES TYPES D'OUTILS - CONNAÎTRE](#)

[FICHE N° 10.1 : LES TYPES D'OUTILS - ANTICIPER](#)

[FICHE N° 10.2 : LES TYPES D'OUTILS – ANTICIPER](#)

[FICHE N° 11 : LES TYPES D'OUTILS - SUIVRE](#)

[FICHE N° 12 : EXEMPLES D'INDICATEURS DE VEILLE](#)

[FICHE N° 13 : ETRE PRÊT À DÉMARRER](#)

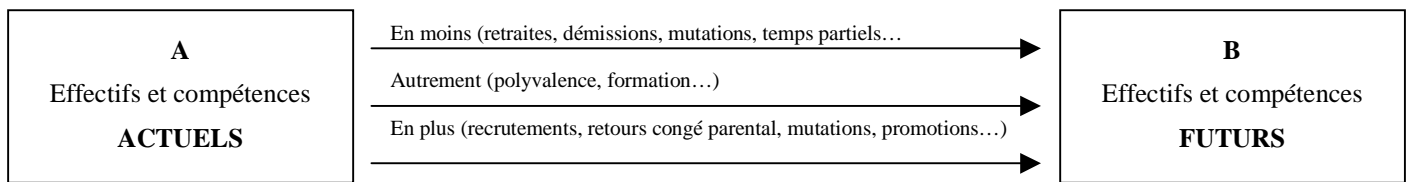
[FICHE N° 14 : TESTER VOTRE CAPACITÉ À DÉMARRER UNE GPEC](#)

[FICHE N° 15 : S'ORIENTER VERS UNE DÉMARCHE TYPE](#)

[FICHE N° 16 : S'ASSURER DE L'ARTICULATION STRATÉGIE/ GPEC/ GRH](#)

[POUR EN SAVOIR PLUS](#)

Fiche n° 1 : Définitions



Comment aller de A à B = GPEC

Pour savoir dans les 3 à 5 ans à venir :

Combien et qui recruter ?

Combien et qui former ?

Combien et quels postes supprimer ?...

GPEC

La GPEC est une technique de gestion des ressources humaines (GRH). Elle permet à l'établissement d'anticiper sur les évolutions de carrière et des emplois pour les adapter aux nouveaux besoins de l'établissement en tenant compte des progrès technologiques et des contraintes économiques. Elle assure la cohérence entre stratégie et gestion des ressources humaines.

La GPEC a pour objet de déterminer les mouvements d'effectifs et de compétences à organiser dans les 3 à 5 ans à venir pour répondre aux besoins de l'établissement.

Pour faire de la GPEC, il faut :

- Connaître ses emplois aujourd'hui
- Anticiper ses besoins futurs en emploi
- Anticiper l'évolution de ses emplois actuels
- Gérer les écarts entre ses besoins futurs et l'évolution de ses emplois actuels

Emploi

Regroupement de postes homogènes en termes d'activités, de compétences

Compétences

Aptitude à faire. Pour tenir un emploi il faut souvent avoir plusieurs aptitudes

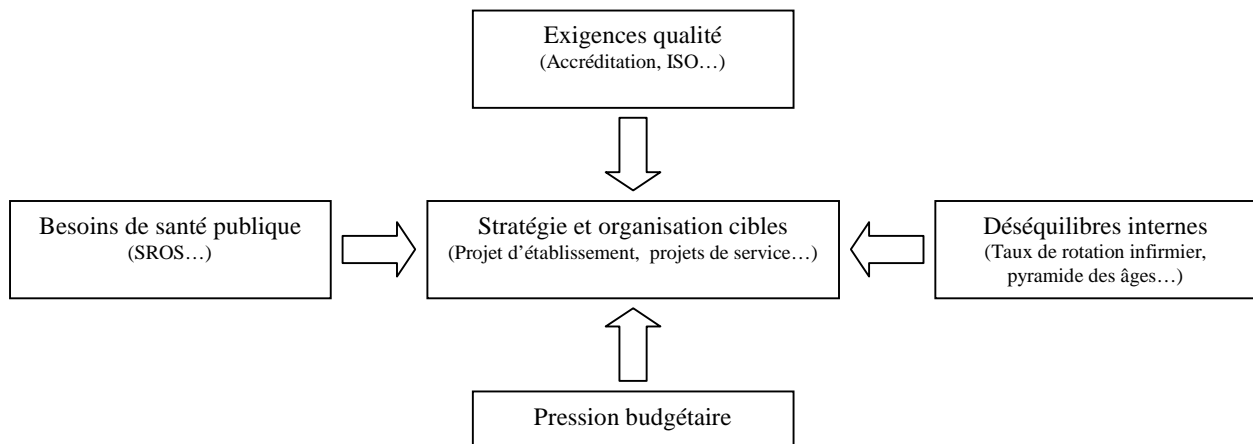
Ne pas confondre :

- Les compétences = que dois-je savoir, savoir faire et savoir être pour faire ?
- Les activités/ tâches = que dois-je faire ?

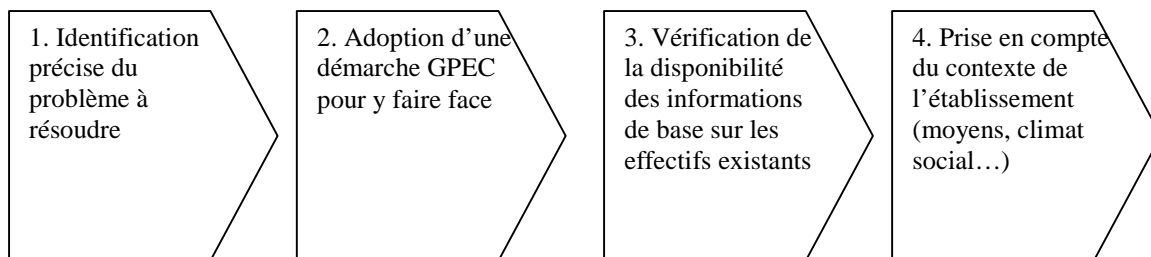
[Retour au sommaire](#)

Fiche n° 2 : Préalables

La GPEC n'est pas efficace sans stratégie claire et précise, permettant de déterminer l'effectif et les compétences futurs nécessaires



Les 4 étapes préalables



On ne décide de démarrer une GPEC qu'après avoir identifié le problème à résoudre et être certain qu'il n'y a pas d'autres démarches pour y faire face.

<i>Problèmes</i>	<i>Démarches possibles</i>
Taux de rotation infirmier de 15% par an	Etude des conditions de travail, diagnostic de management...
Reclassement de 100 ASH d'ici 3 ans	GPEC
Personnel démotivé	Projets professionnels individuels, action sur l'encadrement...
Redéploiement de 50 IDE de chirurgie vers le long séjour en 2 ans	GPEC

[Retour au sommaire](#)

Fiche n° 3 : Principes de la démarche GPEC

<i>Principes</i>	<i>Etapes</i>
L'établissement dispose d'une gestion administrative du personnel (procédures, outils)	Etape préalable : S'assurer que les informations de base sur les effectifs sont disponibles
La GPEC se traduit par des actions de GRH (recrutement, mobilité, formation...)	Etape de fin : Traduire en plans d'actions GRH les décisions prises en GPEC
La GPEC sert la stratégie globale de l'établissement	Avant de déterminer les mouvements d'effectifs et de compétences à organiser : Définir une stratégie et ses impacts : <ul style="list-style-type: none">• Impact des évolutions d'activités sur l'organisation, sur les effectifs et les compétences• Impact des évolutions de moyens (réduction de budget, identification des postes à pouvoir et/ ou à supprimer)

[Retour au sommaire](#)

Fiche n° 4 : Les conditions de réussite d'une GPEC

Les 2 risques majeurs associés aux choix d'une démarche GPEC

Démarrer une GPEC sans savoir pourquoi : ne pas avoir identifié clairement le problème que l'on a à résoudre voire ne pas avoir de problème

Etre incohérent entre les objectifs que l'on poursuit, la méthode que l'on applique et les outils que l'on construit

Conditions clés de réussite

La démarche GPEC doit être conduite comme un véritable projet :

- Objectifs définis
- Planification des travaux
- Validation des travaux
- Evaluation des résultats

Elle doit être pilotée par la Direction

- Comité de pilotage
- Validation

Elle doit être supportée par une démarche de communication :

- Réunions d'information
- Implication des cadres
- Concertation
- Accompagnement des acteurs

Elle doit se poursuivre au-delà de l'atteinte des objectifs initiaux :

- Dispositif de veille
- Adaptation et évaluation des outils

[Retour au sommaire](#)

Fiche n° 5 : Les démarches-types

<p>Evolution de l'activité</p> <p>Stabilité des moyens</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Connaissance des effectifs 2. Identification des impacts de l'évolution d'activité sur l'organisation de l'établissement 3. Identification des impacts sur les effectifs et les compétences 4. <i>Etape GPEC</i> : Détermination des mouvements d'effectifs et de compétences à organiser 5. Elaboration du plan d'actions GRH 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Connaissance des effectifs 2. Identification des impacts de l'évolution d'activité sur l'organisation de l'établissement 3. Identification des impacts sur les effectifs et les compétences 4. Identification des postes à pourvoir ou à supprimer 5. <i>Etape GPEC</i> : Détermination des mouvements d'effectifs et de compétences à organiser 6. Elaboration du plan d'actions GRH 	<p>Evolution de l'activité et des moyens</p>
<p>Stabilité de l'activités et des moyens</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Connaissance des effectifs 2. <i>Etape GPEC</i> : Gestion prospective des effectifs et compétences 3. Adaptation du plan d'actions GRH 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Connaissance des effectifs 2. Identification des postes à pourvoir ou à supprimer 3. <i>Etape GPEC</i> : Détermination des mouvements d'effectifs et de compétences à organiser 4. Elaboration du plan d'actions GRH 	<p>Stabilité de l'activité</p> <p>Evolution des moyens</p>

[Retour au sommaire](#)

Fiche n° 6 : Etape GPEC : Les 4 phases

1. Quels seront les effectifs et les compétences à l'horizon déterminé si je ne fais rien (évolution naturelle des effectifs existants) ?

A= Flux sortants (départs à la retraite, mutations...) prévus

B= Flux entrants (recrutements, promotions...) prévus

C= Evolution des compétences (formation planifiée...)

Effectifs de l'année $n + x$ = effectifs de l'année $n - A + B$

Les compétences de l'année $n + x$ doivent tenir compte de l'évolution identifiée des compétences (C)

2. Où se situent les écarts éventuels par rapport aux besoins futurs ?

Catégories de personnel concernées

Services concernés

Type de compétence...

Localiser et quantifier les écarts

3. Sur quelle variable puis-je agir pour réduire les écarts ?

Entrants : Recrutement, promotion...

Sortants : Départs anticipés, mutations...

4. Quels seront les effectifs et les compétences à l'horizon fixé si j'agis ?

Exemples :

Départs à la retraite entre $n + 1$ et $n + 2$

Agents recrutés en $n + 3$

Agent transféré du service A au service B en $n + 4$...

L'équilibre est atteint : élaboration des plans d'action GRH

L'équilibre n'est pas atteint : retour en 3

[Retour au sommaire](#)

Fiche n° 7.1 : Outils et démarches types

Cas 1 : Evolution de l'activité - Stabilité des moyens

<i>Démarche</i>	<i>Outils</i>
1. Connaissance des effectifs	Nomenclature des emplois Tableaux de bord de suivi des emplois et des effectifs
2. Identification des impacts de l'évolution d'activité sur l'organisation de l'établissement	Impacts des projets d'établissement, de service...
3. Identification des impacts sur les effectifs et les compétences	Impacts du SROS et des orientations générales de santé publique
4. Etape GPEC : Détermination des mouvements d'effectifs et de compétences à organiser	Référentiel des emplois Outil d'identification des besoins Outil de projection de la ressource Référentiel de compétences Indicateurs de veille
5. Elaboration du plan d'actions GRH	Dispositifs de gestion de carrière, de formation, d'évaluation...

Cas 2 : Stabilité de l'activités et des moyens

<i>Démarche</i>	<i>Outils</i>
1. Connaissance des effectifs	Nomenclature des emplois Tableaux de bord de suivi des emplois et des effectifs
2. Etape GPEC : Gestion prospective des effectifs et compétences	Référentiel des emplois Outil d'identification des besoins Outil de projection de la ressource Référentiel de compétences Indicateurs de veille
3. Adaptation du plan d'actions GRH	Dispositifs de gestion de carrière, de formation, d'évaluation...

[Retour au sommaire](#)

Fiche n° 7.2 : Outils et démarches types

Cas 3 : Evolution de l'activité et des moyens

<i>Démarche</i>	<i>Outils</i>
1. Connaissance des effectifs	Nomenclature des emplois Tableaux de bord de suivi des emplois et des effectifs
2. Identification des impacts de l'évolution d'activité sur l'organisation de l'établissement	Impacts des projets d'établissement, de service... Impacts du SROS et des orientations générales de santé publique
3. Identification des impacts sur les effectifs et les compétences	
4. Identification des postes à pourvoir ou à supprimer	Indicateurs de productivité Etude de charge de travail Etude d'organisation...
5. Etape GPEC : Détermination des mouvements d'effectifs et de compétences à organiser	Référentiel des emplois Outil d'identification des besoins Outil de projection de la ressource Référentiel de compétences Indicateurs de veille
6. Elaboration du plan d'actions GRH	Dispositifs de gestion de carrière, de formation, d'évaluation...

Cas 4 : Stabilité de l'activité - Evolution des moyens

<i>Démarche</i>	<i>Outils</i>
1. Connaissance des effectifs	Nomenclature des emplois Tableaux de bord de suivi des emplois et des effectifs
2. Identification des postes à pourvoir ou à supprimer	Indicateurs de productivité Etude de charge de travail Etude d'organisation...
3. Etape GPEC : Détermination des mouvements d'effectifs et de compétences à organiser	Référentiel des emplois Outil d'identification des besoins Outil de projection de la ressource Référentiel de compétences Indicateurs de veille
4. Elaboration du plan d'actions GRH	Dispositifs de gestion de carrière, de formation, d'évaluation...

[Retour au sommaire](#)

Fiche n° 8 : Les 3 types d'outils

Connaître	Nomenclature des emplois	Identifier les emplois existants dans l'établissement (voir la nomenclature de la Direction des Hôpitaux – Editions ENSP)
	Référentiel des emplois	Identifier les conditions d'accès et les passerelles entre emplois
	Référentiel de compétences	Identifier les principales compétences requises par emploi Affiner l'identification des passerelles entre emplois
Anticiper	Outil de projection de la ressource	Indicateurs qui permettent d'anticiper l'évolution des emplois actuels du point de vue quantitatif
	Outil d'identification des besoins futurs	Indicateurs qui permettent d'anticiper les besoins futurs du point de vue quantitatif et/ ou qualitatif Tableau des flux de personnels (entrées/ sorties)
Suivre	Tableaux de bord de suivi des emplois	Effectifs, pyramide des âges, mutations, départs retraite...
	Indicateurs de veille	Turn-over infirmier, pyramide des âges, suivi des métiers sensibles, taux d'absentéisme, coût moyen d'un emploi et évolution...

[Retour au sommaire](#)

Fiche n° 9.1 : Les types d'outils - Connaître

Référentiel compétences	Référentiel Emploi	Nomenclature	Emploi
			Missions / Activités
			Conditions d'accès
			Passerelle inter-emplois
		Compétences	

[Retour au sommaire](#)

Fiche n° 9.2 : Les types d'outils - Connaître

Construire un référentiel de compétences

<i>Etapes</i>	<i>Exemples</i>
1. Choisir les grands domaines de compétences	Cadres : communication, technique d'organisation, management...
2. Définir chaque domaine de compétences	“Gérer les ressources” : Renvoie à la nécessité requise par le poste d'avoir la connaissance des moyens mis à disposition (humains, matériels, financiers...) de les choisir et de les rendre efficaces en contrôlant leur mise en œuvre
3. Décrire pour chaque domaine les niveaux de compétences (ex. Taxonomie de Bloom)	<p>Niveau 0 : Aucune connaissance requise</p> <p>Niveau 1 : Connaissance Se souvenir d'éléments particuliers, de procédés, de relations abstraites (principes, lois, théories)</p> <p>Niveau 2 : Compréhension Transposer, interpréter, extrapoler</p> <p>Niveau 3 (maîtrise – encadrement) : Application Appliquer des idées abstraites à la solution d'un problème jamais rencontré auparavant</p> <p>Niveau 4 : Analyse Analyser des éléments, des relations, des principes d'organisation</p> <p>Niveau 5 (politique) : Synthèse Produire une œuvre personnelle, un plan d'action, déterminer un ensemble de relations abstraites</p> <p>Niveau 6 (expertise) : Evaluation Juger du point de vue de la cohérence logique, de critères externes</p>
4. Définir les niveaux de compétences requis pour un emploi donné (emploi futur)	<p>Facteurs d'évolutions :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Technique : Besoins de nouvelles compétences... • Économique : impact de coûts (usage unique, dispensation de médicaments...) • Organisation : modification de l'organisation du travail... • Marché : modification de l'organisation ou du contenu de l'entité (établissement)... • Social : mise en difficulté de l'entité par une rareté de compétences... • Juridique : contraintes créées ou supprimées par... <p>Emploi futur : activité, compétences, qualités professionnelles, besoins qualitatifs, voies d'accès, emploi sensible, proposition d'action</p>
5. Identifier les niveaux de compétences actuels (emploi actuel)	Analyse de l'existant, ressources actuelles
6. Mesurer les écarts entre compétences actuelles et compétences souhaitées	Prévoir les besoins de formation et repérer les potentiels individuels (voir fiche 9.3)

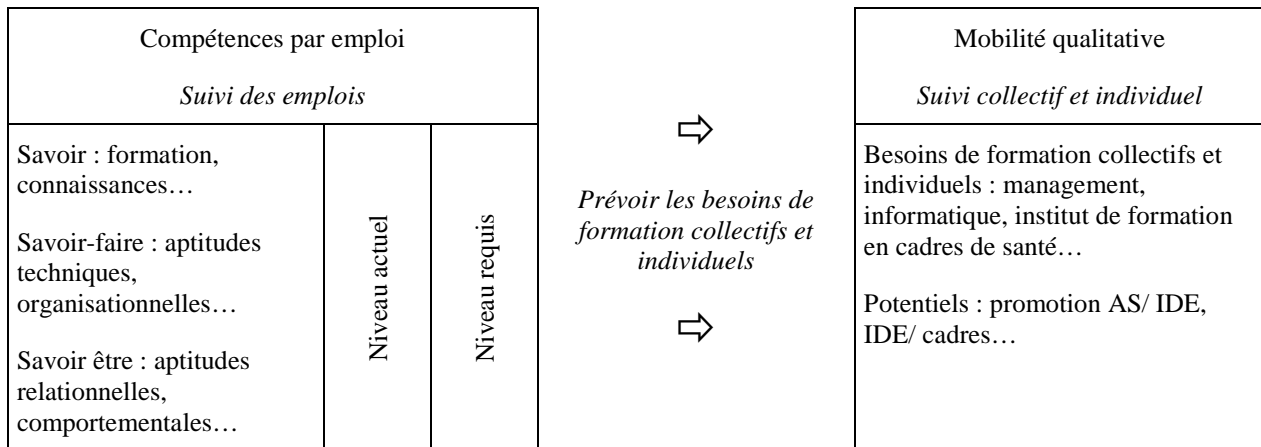
A voir aussi

Le dossier du site [«Profils de poste»](#) (chapitre «La description de poste»)

[Retour au sommaire](#)

Fiche n° 9.3 : Les types d'outils - Connaître

Repérer les compétences futures requises par emploi pour mieux prévoir



[Retour au sommaire](#)

Fiche n° 10.1 : Les types d'outils - Anticiper

Indicateurs

Anticiper les besoins futurs	Cohérence avec la stratégie de l'établissement (projets définis)	Quantitatifs : Budget sous contrainte d'enveloppes budgétaires allouées Cibles définies par une étude de productivité, une démarche qualité... Qualitatifs : Augmenter les compétences en management, en informatique...
Anticiper l'évolution des emplois actuels	Cohérence avec le système d'information de l'établissement	Rubriques : recrutements, mutations... Sources : prévisions DRH, recueil de souhaits des agents...

[Retour au sommaire](#)

Fiche n° 10.2 : Les types d'outils – Anticiper

Outils de projection de la ressource et d'identification des besoins futurs

		1999	2000	Simulation 2001	Simulation 2002
Besoins futurs	Effectif cible au 31/12 de n-1				
	Transformations d'emploi				
	<i>Impact des évolutions de structures</i>				
	En niveau				
Besoins futurs	En moyenne annuelle				
	<i>Impact des écarts de financement</i>				
	En niveau				
	En moyenne annuelle				
Besoins futurs	<i>Effectif cible financé (A)</i>				
	Au 31/12 de n				
	En moyenne annuelle				
	Effectif rémunéré ETP au 31/12 de n-1				
Projection de la ressource	Flux de départs (B)				
	Etudes promotionnelles				
	Changements d'emploi				
	Congés parentaux				
	Disponibilités				
	Démissions				
	Retraites				
	Mutations				
	Mises à disposition				
	Autres				
	Total sorties				
	Taux de rotation (hors Remplaçants vacances)				
	Remplaçants vacances				
Projection de la ressource	Flux d'entrées (C)				
	Changements d'emploi				
	Congés parentaux				
	Disponibilités				
	Mutations				
	Recrutements				
	Autres				
	Total entrées				
	Taux de rotation (hors Remplaçants vacances)				
	Remplaçants vacances				
Projection de la ressource	Effectif temps partiel (D)				
Ecart	Ecart (C+D-B) en valeur absolue				
	Effectif rémunéré ETP au 31/12 de n (E)				
	Ecart Effectif rémunéré/ Effectif cible financé (E-A)				

[Cliquer ici](#) pour ouvrir le même outil sous forme de fichier Excel 97 (avec quelques formules de calcul intégrées)

[Retour au sommaire](#)

Fiche n° 11 : Les types d'outils - Suivre

Chacun des tableaux suivants peut se compléter par les différents grades relevant de la GPEC.

Service :.....	IDE						AS					
	Temps plein	90%	80%	75%	60%	50%	Temps plein	90%	80%	75%	60%	50%
Indicateurs												
Effectif total												
Effectif de 18 à 30 ans												
Effectif de 31 à 40 ans												
Effectif de 41 à 50 ans												
Effectif > 50 ans												
Effectif ancien < 5 ans dans le service												
Effectif > 5 ans dans le service												
Effectif > 10 ans dans le service												
Ancienneté dans le secteur d'activité												

IDE	N+1	N+2	N+1	N+2
Nb de demandes de mutation				
Temps plein				
Temps partiel				
Nb CFP prévus				
Nb départs retraite possibles				
Nb départs retraite certains				
Autres départs prévus				

[Retour au sommaire](#)

Fiche n° 12 : Exemples d'indicateurs de veille

Projection des retraites sur x années

Effectif par âge, par ancienneté (dans l'unité, dans la spécialité, dans l'institution, dans le grade...)

Pyramide des âges par catégorie professionnelle

Etude comparative des temps partiels demandés et embauchés

Suivi comparatif entre absences réelles et embauches de CDD

Etude des démissions sur les x dernières années

Suivi de l'absentéisme (par service, par tranche d'âge, par qualification, par sexe...)

Suivi de la masse salariale : étude des mensualités de remplacement, comparatif temps plein/ temps partiel, incidence de la préretraite progressive, mesure des évolutions de rémunérations (niveau, masse), effets induits, effet de report, effet d'effectif, effet de structure, effet de novice, G.V.T. (Glissement Vieillesse Technicité)

Etude sur les besoins en personnel (charge de travail)

Suivi de ratio : patients/ soignants, entrées/ soignants, journées réalisées/ soignants...

[Retour au sommaire](#)

Fiche n° 13 : Etre prêt à démarrer

Ne jamais oublier

Que l'on n'a pas besoin de tous les outils existants pour avoir une GPEC utile. Tout dépend du problème à résoudre et de la démarche que l'on mène.

Que les outils de GPEC sont des outils opérationnels qui doivent aider à la prise de décision : faire simple, rester cohérent par rapport à son système d'information et son dispositif de GRH.

Qu'il n'est pas souvent nécessaire de créer l'information : elle existe, il faut l'organiser.

Les conditions préalables

L'établissement dispose d'un système de gestion administrative du personnel.

La démarche GPEC s'inscrit dans le cadre d'une stratégie d'ensemble pré-établie (positionnement des cadres bien identifié).

L'établissement est prêt à inscrire cette démarche dans une stratégie de communication et de transparence (concertation avec les représentants du personnel).

Les conditions pour faire

Disposer des informations de base fiables sur le personnel (catégorie, localisation, âge...).

Maîtriser les statuts et classification de la fonction publique hospitalière.

Cerner les enjeux qui ont conduit à engager une GPEC (cohérence avec la situation)

Evaluer la cohérence stratégie/ démarche GPEC/ GRH

[Retour au sommaire](#)

Fiche n° 14 : Tester votre capacité à démarrer une GPEC

1. Avez-vous une connaissance précise, à l'unité près, des postes budgétés (financés) de l'établissement ?	Oui	Non		
Pour tout l'établissement				
Pour chaque service				
Pour chaque grade ou groupe de grades				
A un instant donné				
En moyenne annuelle				
2. Avez-vous une connaissance précise, à l'unité près, des effectifs rémunérés et présents dans les services au sein de l'établissement ?	Rémunérés		Présents	
	Oui	Non	Oui	Non
Pour tout l'établissement				
Pour chaque service				
Pour chaque grade ou groupe de grades				
En personne physique				
En ETP (Equivalent Temps Plein)				
A un instant donné				
A la fin de chaque mois				
En moyenne mensuelle				
En moyenne annuelle				
3. Avez-vous des tableaux de bord de suivi de l'ensemble des informations évoquées aux points 1 et 2 ?	Oui	Non		
Pour toutes ces informations				
Pour une partie d'entre elles				
Mises à jour hebdomadairement				
Mises à jour mensuellement				
Mises à jour annuellement				
4. Ces tableaux de bord sont-ils communiqués ?	Oui	Non		
Au chef d'établissement				
A l'équipe de direction				
Aux chefs de service				
Aux cadres				
Aux partenaires sociaux				
Aux services déconcentrés de l'Etat				

[Retour au sommaire](#)

Fiche n° 15 : S'orienter vers une démarche type

1. Quelles sont les circonstances qui vous conduisent à maîtriser l'évolution de vos effectifs/compétences au moyen de la GPEC ?	Oui	Non
<p>A/ D'ordre interne (déséquilibre de la pyramide des âges, départs à la retraite massifs, turn-over important...)</p> <p><i>Evolution naturelle des ressources humaines : voir démarche type "Stabilité de l'activité et des moyens"</i></p>		
<p>B/ D'ordre externe (pression budgétaire, évolution des modes de prises en charge, nouvelles technologies...)</p> <p><i>Evolution imposée des ressources humaines : voir les 3 autres cas de démarches-types</i></p>		
2. De quel type de circonstances d'ordre externe s'agit-il ?	Oui	Non
A/ Evolutions de moyens (pression budgétaire)		
B/ Evolutions d'activités (ouverture, fermeture de service...)		
<p><i>Cas A/ Démarche "Stabilité de l'activité et évolution des moyens"</i></p> <p><i>Cas B/ Démarche "Evolution de l'activité et stabilité des moyens"</i></p> <p><i>Cas A/ et CasB/ Démarche "Evolution de l'activité et des moyens"</i></p>		

[Retour au sommaire](#)

Fiche n° 16 : S'assurer de l'articulation Stratégie/ GPEC/ GRH

1. Avez-vous clairement identifié vos besoins futurs en termes d'effectifs et de compétences ?	Oui	Non
Nombre de postes		
Catégories de personnel		
Type de compétences		
Services concernés...		
...		
2. Avez-vous déterminé vos besoins futurs à l'issue d'une réflexion sur votre stratégie et votre organisation	Oui	Non
En appréciant les impacts des projets (établissement, médical, soins infirmiers, de service...)		
A l'issue d'une démarche de productivité		
A l'issue d'une étude de charge de travail		
A l'issue d'une démarche de qualité		
...		

[Retour au sommaire](#)

Pour en savoir plus

[Gestion dynamique de la Fonction publique : une méthode](#) - Rapport du groupe thématique : "Gestion prévisionnelle des emplois : outils et structures" présidé par Serge Vallemont. (Voir le [chapitre 4](#))

Guide de Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences - Ministère du Travail et des Affaires Sociales, Direction des Hôpitaux

LACHENAYE-LLANAS (C.), JOUFFRE (B.) – La gestion par les compétences : un outil du projet et du progrès social – Gestion Hospitalières, n° 373, Février 1998 – pp. 113-116.

Manager les ressources humaines – Technologie et Santé, numéro spécial n° 33, Septembre 1998

BARTHES (R.), AUTUORI (M-T.) – La compétence au cœur des organisations – Gestions hospitalières, n° 383 – pp. 112-116

VIARGUES (J-L.) – Manager les hommes : manuel de GRH à l'usage des opérationnels

[Retour au sommaire](#)