



THEME DE RECHERCHE

**UTILISATION DES REFERENTIELS METIERS ET
COMPETENCES DANS LA GESTION DES
RESSOURCES HUMAINES DU SECTEUR DES
ASSURANCES**

Présentation de l'étude de recherche

**Chef du projet : M. BARKAT Med El-Amine
(Chargé de Mission).**

Année 2012

Présentation de la note méthodologique

Introduction

Aujourd'hui on assiste à une intensification et rapidité des mutations technologiques, économiques et socioculturelles, d'où la nouvelle tendance de l'entreprise moderne à savoir : La recherche permanente des clefs les plus rationnelles et humaines, pour une meilleure adaptation possible aux exigences de l'homme imposé par le nouveau contexte.

Cette adaptation exige de la part des entreprises, un comportement organisationnel et structurel plus flexible, qui prend en charge le facteur humain en tant que principale ressource au sein de l'entreprise.

Les nouveaux défis de la compétitivité ont pour noms : « qualité, réactivité, économie de la variété, innovation ». Pour les relever dans un contexte de mondialisation, les procédures ne suffisent plus, même si elles sont indispensables.

Ainsi, la nouvelle société qui domine le monde repose sur l'économie du savoir, l'innovation incessante et le knowledge management.

Ces fondements s'alimentent de plus en plus de la culture des compétences en termes de savoir, savoir-faire et savoir être afin d'atteindre la performance.

Le Bureau International du Travail (B.I.T) a estimé en 1999 que « le niveau de compétence et la qualité de la main-d'œuvre feront de plus en plus la différence dans la course aux débouchés sur un marché mondialisé ». Alors, l'entreprise gagnante sera celle qui saura « mettre l'homme qu'il faut à la place qu'il faut et au moment qu'il faut ».

L'entreprise a bien évolué depuis le temps où la fonction était dénommée Administration du Personnel. Il ne s'agit plus d'administrer mais de manager le capital humain.

Il nous apparaît essentiel que les responsables prennent conscience que l'entreprise du troisième millénaire sera une entreprise bâtie autour des hommes et pour les hommes. Le facteur clé de succès essentiel sera la compétence des hommes et leurs aptitudes à s'adapter aux changements rapides imposés par l'environnement.

Le premier constat qui ressort de notre analyse de la situation actuelle de la gestion des ressources humaines au niveau des entreprises d'assurances est le suivant : Un retard flagrant en matière d'organisation et une faiblesse des systèmes de management. La gestion des ressources humaines souffre de l'absence d'une vision claire. Les processus traditionnels de transmission des savoirs entre générations ont atteint leurs limites. Les dispositifs de formation mis en place sont souvent inefficaces et insuffisants. La formation ne représente pas une priorité. Enfin, le secteur reste peu attractif. Il peine à drainer et fidéliser les compétences. La taille des entreprises d'assurances et leurs ressources financières ne permettent pas d'investissements conséquents dans la formation des compétences. De plus, l'insuffisance du partage d'expériences entre acteurs locaux de la fonction de la ressource humaine. Ces faiblesses font obstacle à l'émergence d'un véritable management de compétences. Par conséquent, la fonction moderne de la gestion des ressources humaines reste hors d'atteinte, à l'état de projet.

De plus, une véritable hémorragie de cadres dûment formés et aguerris des entreprises publiques d'assurances vers les nouvelles sociétés privées récemment apparues dans le paysage national. Ce phénomène qui serait, au demeurant, normal dans une conjoncture de marché stabilisé, s'avère, cependant, aujourd'hui exagérément pénalisant pour l'employeur public.

En dépit de ce premier, on enregistre tout de même des avancées notables dans le domaine, entre autre, la place qu'occupe la RH dans l'organigramme de certaines sociétés d'assurances : «Hissée au rang de direction des ressources humaines» ; des actions de diagnostic de la fonction, menées avec l'assistance de cabinets spécialisés, la concertation sociale, à tous les niveaux, qui est devenue une pratique largement mise en œuvre et a souvent permis de concilier les aspirations de chacun des partenaires sociaux ce qui a permis un recul assez marqué des conflits collectifs de travail, une nouvelle génération de dirigeants à la tête des entreprises d'assurances, d'un niveau supérieur, motivés et qui croient en l'avenir et au développement du secteur.

La fonction a toujours essayé de s'adapter pour répondre à une sollicitation externe. Si l'on y regarde de plus près, en dehors de la période des années 70 qui a vu son action s'ordonner autour d'un axe stratégique (« soutenir le développement »), dans les autres phases, la fonction a plus subi qu'elle n'a agi, alors qu'elle est tenue à l'heure actuelle de s'adapter pour conduire, dans sa sphère de compétences, les changements nécessaires au nouvel environnement de l'Entreprise.

En témoignent les preuves étalées par les communications d'experts nationaux et internationaux à l'occasion de la première journée du symposium international sur la GRH (Etat de l'art international et pratiques algériennes, les 15, 16 et 17 avril 2002 à l'INPED), qui marquent le décalage manifeste entre les standards internationaux appliqués à la fonction des ressources humaines et l'état des lieux de cette culture en Algérie. De ce fait, entre la montée en puissance d'une gestion des RH adaptée aux besoins de la mondialisation- donc internationalisante- et une démarche algérienne grandement tributaire des paramètres socio-économique.

A travers les résultats de l'enquête INPED sur les pratiques de GRH en Algérie, présentée par Mme Nadia El Ghers, consultante au même institut, les conclusions attribuent les obstacles au développement de la fonction RH à plusieurs facteurs, dont « l'absence d'une culture projet définie comme modèle explicite d'orientation, l'existence d'une conception très réductible de la fonction ressources humaines, généralement absorbée par la fonction administrative, sinon limitée à son expression la plus simple (recrutement, rémunération et discipline) et fortement dévalorisée par ses clients internes, les faiblesses managériales de la fonction que rend compte particulièrement l'utilisation marginale des instruments et outils de gestion de ressources humaines, des décisions fondées plus sur l'intuition que sur des démarches méthodiques et outils scientifiques ou encore l'absence des compétences spécialisées en mesure d'apporter des réponses ciblées aux problèmes de gestion des ressources humaines et d'optimiser les activités de la fonction ». Une somme d'entraves qui justifie l'écart entre la fonction RH en Algérie et l'entreprise nouvelle avec ce qu'elle suppose comme émergence de directions RH sans frontières. D'où l'indispensable « recentrage des objectifs et chantiers de la fonction RH sur ceux de l'entreprise et leurs nécessaire cohérence avec ses métiers actuels et futurs, la formulation d'une stratégie ressources humaines définie en

collaboration avec les responsables hiérarchiques pour une meilleure contribution à la création de la valeur économique et sociale de l'organisation.

En somme, les retards en matière d'organisation et la faiblesse des systèmes de management, ne sont pas le propre du secteur des assurances, ils sont et à de rares exceptions près, les principales caractéristiques communes des entreprises algériennes.

Les pays occidentaux, depuis une vingtaine d'années, se sont mis à faire évoluer de manière significative la gestion des ressources humaines dans leurs organisations.

Une nouvelle approche, centrée sur la gestion des compétences est née afin d'identifier les compétences individuelles et créer les conditions organisationnelles nécessaires pour les développer et les transformer en compétences collectives au service de l'entreprise.

Cette approche fondée sur une démarche participative, vise à atténuer les différents entre partenaires sociaux en créant un climat de confiance et de coopération où l'intérêt du travailleur et celui de l'entreprise trouvent une convergence.

A l'inverse des pays développés, les pays en voie de développement, sont dépourvus en ressources techniques, technologiques et financières mais largement dotés en main d'œuvre jeune en état d'apprendre et de travailler efficacement.

Cet atout bien que paraissant banal peut s'avérer décisif dans le développement d'une entreprise voire d'une nation si, il est convenablement utilisé.

Le savoir et la connaissance partagée constituent des facteurs puissants de mobilisation des hommes autour de projets communs de progrès.

L'entreprise Algérienne du troisième millénaire, construite autour des hommes et pour les hommes sera ou ne sera pas, selon la clairvoyance et la détermination des managers d'aujourd'hui.

D'où notre deuxième constat, la conduite de changement est un défi que les DRH sont appelés à réussir, et le développement des compétences n'aura de sens véritable que s'il est adossé à la stratégie globale de l'entreprise et porté par la Direction Générale de l'entreprise et non pas réduit au périmètre fonctionnel de la Direction des Ressources Humaines. L'implication reste une solution efficace dans la conduite du changement.

De ce fait, l'investissement sur la ressource humaine devient dans ce cas, le principal vecteur d'innovation et de création de valeur ajoutée. Il est le levier nécessaire qui consacre la culture du changement et le catalyseur des nouvelles idées. Pour cela, il faut une véritable ingénierie du changement capable de former des femmes et des hommes d'action aptes à traduire la connaissance et le savoir en savoir-faire.

D'où notre troisième constat, la GRH est devenue une affaire de professionnelle et la qualité du management devient ainsi un levier majeur d'efficacité et de création de valeur.

Les métiers de l'assurance ont tendances à fortement évoluer, notamment depuis l'apparition et la généralisation d'Internet qui est devenu ces dernières années non seulement un canal de diffusion permettant aux sociétés d'assurances de se faire connaître et de faire connaître leurs produits, mais aussi et surtout un canal de promotion et de vente, permettant aux clients (devenus globalement des utilisateurs réguliers du Web) de souscrire en ligne des contrats d'assurance. L'un des enjeux majeurs pour les acteurs de l'assurance est désormais de maîtriser l'ensemble des

canaux de distribution, y compris ceux liés aux nouvelles technologies, afin d'attirer mais aussi et surtout fidéliser le client.

Le développement des entreprises d'assurances et leur entrée dans la compétition économique, voire la simple préservation de leurs parts de marchés, implique pour elles une prodigieuse montée en compétences dans les domaines du management et de la gestion.

Les expertises ponctuelles ne suffisent plus pour améliorer sans cesse leur performance. Il convient de mobiliser à plein les ressources, développer les synergies internes et externes et faire appel à l'intelligence collective pour réussir les projets devenus de plus en plus complexes.

Les multiples actions initiées depuis 1990 (Autonomie des entreprises, Plans de redressement, filialisation des activités, mise à niveau..) ne constituent pas des remèdes appropriés et suffisants, car, dépourvue de la dimension humaine essentielle à leur réussite.

L'unique action susceptible d'entraîner positivement les autres, est l'acquisition, la reconnaissance, la valorisation et le développement de la compétence individuelle des hommes qui doit évoluer rapidement vers la compétence collective c'est-à-dire la compétence de l'entreprise. Cette action est d'autant plus importante qu'elle joue un rôle déterminant dans la structuration mentale et organique de l'entreprise.

C'est dans ce contexte de transformations que s'inscrit la présente réflexion qui a pour finalité d'éclairer l'action des décideurs et des structures en charge de conduire les politiques d'emploi et de formation au niveau des sociétés d'assurances.

La problématique que nous évoquons, la mise en œuvre d'un dispositif RH performant qui permettrait :

1. D'aboutir à une organisation apprenante, qui permettrait de qualifier les ressources humaines,
2. Une stabilisation des RH, grâce à des dispositifs d'évolution de carrières adaptés,
3. D'opérer à un système de succession qui permettrait de pallier aux pertes de compétences dans l'organisation,
4. De mettre en œuvre une culture d'entreprise qui favorise l'implication des salariés en leur offrant des conditions de travail optimales.

Ceci suppose aussi :

- La transformation de l'architecture gestion des ressources humaines en outil stratégique : Définition des objectifs de la DRH et mise en relation avec les indicateurs de performance correspondants, mesure des progrès, clignotants d'alerte, comptabilité des ressources,
- L'approfondissement de la réflexion prospective pour déterminer le champ de cohérence de la gestion des ressources humaines face à la dimension politique de l'entreprise et aux inexorables évolutions de l'environnement qui imposent leurs changements,

- La mise au point d'un plan de communication placé au centre du processus stratégique pour créer la cohérence, entre les différents acteurs impliqués dans l'action, et pour générer une adhésion optimale des femmes et des hommes à la stratégie.

Pour répondre à ces nombreux objectifs et d'une manière synthétique, nous avons organisé notre travail autour de trois parties essentielles :

I- UN ETAT DES LIEUX DE LA RH AU SEIN DES ENTREPRISES D'ASSURANCES (OUVRE A RECOMMANDATIONS) ;

II- UNE PARTIE THEORIQUE QUI PERMETTRA LA PRESENTATION DES REFERENTIELS METIERS ET COMPETENCES, CLARIFIER LE PASSAGE DE LA GAP (GESTION ADMINISTRATIF DU PERSONNEL) A LA GRH (GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, LES PROCESSUS) CE QUI EST LE CAS POUR CERTAINES ENTREPRISES D'ASSURANCES, A LA GPEC (GESTION PREVISIONNELLES DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES) ; CONDITIONS D'INTRODUCTION DE LA GPEC ;

III- UN CAS D'ENTREPRISE D'ASSURANCES : LA CAAR.

RELEVER LES DIFFERENTS POINTS FAIBLES CONSTATES LORS DU DIAGNOSTIC, PROPOSER LA GPEC COMME OUTIL STRATEGIQUE DE MANAGEMENT POUR L'ENTREPRISE.

La gestion des compétences du personnel est l'un des moyens dont les organisations disposent pour valoriser les ressources.

Pourtant ce moyen reste peu connu chez nos entreprises à cause du manque de familiarité des utilisateurs avec ces outils.

Ainsi, la signification profonde de ce travail, est d'inciter à l'introduction et l'utilisation des référentiels emplois et compétences des employés en tant que variable majeure dans la stratégie de nos organisations. En effet, c'est cette variable « compétence » qualifiée par variable démographique par les auteurs en la matière, qui devait permettre de prendre en considération dans toute organisation les trois facteurs essentiels suivants : la préparation du long terme, la lutte contre les maladies bureaucratiques et le développement individuel et collectif.

Les spécialistes en la matière confirment que la gestion des compétences est une démarche de repérage des gisements de compétences non exploitées. Elle implique la mise en place de certaines pratiques managériales : repérage d'aire de mobilité professionnelle, entretien annuel, référentiel de compétences. Autrement dit : elle ne doit pas se limiter à des actions périodiques, mais doit s'inscrire dans le quotidien de l'organisation.

Comme tout investissement, le développement des compétences impose l'effort et un certain niveau de risque. Il ne suffit pas de décréter la nécessité d'une intensification et une diversification des compétences. Il est indispensable d'obtenir une implication suffisante des employés, ce qui impose le développement conjoint de certaines pratiques organisationnelles et de Gestion des Ressources Humaines.

L'objectif est alors de défendre une conception de l'Entreprise comme un nœud de compétences dépassant celle percevant l'Entreprise comme un nœud de contrats. Dans un contexte d'économie fondée sur les compétences, la prise en compte simultanée des connaissances et des capacités organisationnelles d'une part, et de ressources et actifs technologiques de l'Entreprise d'autre part, permet une conception renouvelée de l'Entreprise et de ses frontières.

La troisième partie pratique, consistera à présenter un cas d'étude : Notre choix s'est porté sur la Compagnie Algérienne d'Assurances et de Réassurances (CAAR).

Ce choix n'est pas fortuit, celle-ci est une société multibranche dont la ligne de métier principale concerne l'assurance et la réassurance des grands risques industriels, de l'énergie, des transports et de l'aviation. Elle dispose ainsi d'un portefeuille diversifié initié et mis en place dans le cadre d'un plan d'action stratégique au cours des années 2005-2008. Son chiffre d'affaires qui accédait à peine 3,9 milliards de DA, en 2004, atteint 12,8 milliards de DA, en 2010 et un bénéfice net de 1,082 milliard de DA. Ces résultats démontrent la bonne santé de l'entreprise en général.

Aussi, l'ambition affichée de la société de se mettre au meilleur niveau par rapport aux standards internationaux. A cette fin, la nouvelle stratégie tous azimuts de la compagnie qui s'est basée sur cinq axes fondamentaux nous intéresse à plus d'un titre puisque ce programme d'actions accorde un intérêt particulier à l'amélioration et la réhabilitation de ses ressources humaines, à travers la formation de ses salariés et à la communication interne.

Celle-ci présente des atouts non négligeables pour enclencher un véritable changement dans ses structures de gestion de sa ressource humaine, en utilisant les référentiels métiers et compétences.

Ainsi, les responsables de la formation se retrouvent devant des challenges colossaux : mettre à la disposition des lignes hiérarchiques les savoirs faire managériaux et des professionnels de la gestion en nombre et en qualité.

Orientés traditionnellement vers la formation aux métiers de base de l'entreprise, les services formation, sont amenés, de ce fait, à se forger une vision et des compétences d'ingénierie en la matière, préparer puis engager la concrétisation des programmes.

L'identification des populations à former, le contenu de la formation et son mode de déroulement, le recensement puis le choix des organismes capables de dispenser cette formation mais également l'adhésion de l'encadrement concerné sont autant d'aspects à découvrir, définir et prendre en charge.

Les ressources financières n'étant pas illimitées, le DRH est contraint –avec les lignes hiérarchiques- de recenser les besoins, procéder aux arbitrages, faire les choix de dispositifs pertinents et veiller à une mise en œuvre planifiée.

Et, afin de mieux cerner les préoccupations suscitées, nous nous sommes basés sur les hypothèses suivantes :

- Le développement des compétences aux siens de la CAAR est basé uniquement sur la formation des ressources humaines ;
- Il existe, non pas une politique, mais des actions qui concourent au développement des compétences des ressources humaines dans la CAAR.

Ces questions seront abordées dans cette recherche afin de nous permettre :

- D'atteindre notre objectif qui est de susciter une réflexion sur les problèmes posés par la nécessité, pour l'entreprise qui veut survivre, de s'adapter à l'évolution de son environnement,
- De montrer comment la gestion des compétences peut être à la fois l'une des stratégies de cette adaptation et constituer, dans l'intérêt de l'entreprise et de son personnel, une politique de valorisation permanente des ressources humaines de l'entreprise.

La formation est vue sous son double aspect : formation qualifiante pour prétendre à un poste de travail et formation continue pour s'adapter aux innovations méthodologiques et technologiques touchant le domaine d'intervention du travailleur.

La demande de formation dans les entreprises d'assurances étant sans cesse en évolution, l'offre par contre arrive difficilement à satisfaire le marché. Mais avec l'ouverture récente de l'Ecole Nationale des assurances (ENASS), et la dotation de certaines sociétés d'assurances de centres de formation (le plus récent est celui de la CAAR à Beni-Messous), les capacités de formation des entreprises d'assurances peuvent être ainsi renforcées, et constituer le pilier de son développement. L'ENASS pourra jouer un rôle important en prenant en charge la ressource humaine du secteur des assurances et compléter sa formation par des modules très spécifiques et des programmes de formation d'excellence en techniques d'assurances, en communication et en marketing...

De même, la coopération naissante entre l'université et le secteur des assurances, elle est aujourd'hui une nécessité absolue pour faire face aux contraintes de l'économie de marché et de la mondialisation.

Pour relever ces défis et profiter des avantages du partenariat, il s'avère opportun, que les deux institutions renforcent d'avantage les relations partenariales et engagent des actions concrètes et immédiates afin de répondre à la problématique recherche-industrie et recherche -développement, en définissant le cadre et les conditions d'un partenariat université-entreprise pour le développement et le progrès.

Conclusion

Cette présentation s'inscrit dans le cadre d'une réflexion à l'effort général de modernisation de la gestion des ressources humaines du secteur des assurances qui, malgré un essor remarquable depuis quelques années, connaît encore un mode de gestion présentant de nombreuses faiblesses, en particulier, en ce qui concerne le management et le développement des compétences. D'où l'intérêt d'élaboration et d'utilisation des référentiels des emplois et des compétences (REC). Ils constituent un outil privilégié pour assurer une visibilité à court et à moyen termes en matière de ressources humaines et permettent la délimitation qualitative et quantitative des besoins en emplois.

D'ailleurs, la CHAIRE UNESCO de Bordeaux, n'a pas manqué de mentionner dans son compte rendu de l'Atelier travail, des 18-19 octobre 2001, ce qui suit :

« Les référentiels de compétences répondent aujourd'hui aux nouvelles exigences de l'emploi et de la formation telles qu'elles se dessinent dans le cadre de la globalisation. A partir de partenariats créés entre secteurs public et privé en matière de formation, localement et internationalement, se met en place un système de gestion des compétences auquel peuvent participer plusieurs acteurs : l'Université, bien sûr, mais aussi les entreprises, les associations, les ONG, et divers organismes de formation. Les grades et les diplômes peuvent ainsi être segmentés en un certain nombre de qualifications et de compétences validables sur examen des acquis professionnels ».

Il s'agit en cela d'une véritable révolution conceptuelle : la formation n'est plus conçue *a priori* pour préparer à des métiers spécifiques et prédéfinis mais on part des emplois réels, analysés *in situ* pour référencer des compétences en vue d'un référentiel des validations qui déterminera à son tour le contenu des formations.

Notre rôle dans ce domaine peut-être qualifié de ce que l'on appelle aujourd'hui « un observateur de branche ».

L'intitulé étant : « Utilisation des référentiels emplois et compétences », je précise que les référentiels « ne font pas » la GPEC... il existe dans les entreprises algériennes, des référentiels qui ne servent à rien ; un référentiel ne vaut que par l'utilisation que l'on en a. Par ailleurs, il faut souvent pour les entreprises passer de la GAP (gestion administrative du personnel) à la GRH (gestion des ressources humaines, les processus), à la GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences), on ne peut pas faire passer les entreprises de la GAP à la GPEC... ce qui est le cas pour certaines d'entre elles.

Bien que le déficit est à priori difficile à relever sans la contribution effective de toutes les parties concernées, il n'en demeure pas moins que l'objectif à atteindre reste très clair. Ceci me fait rappeler les propos de M Hocine HASSISSI, convié à l'INPED le 15 février 2010, lors de sa conférence intitulée, le management stratégique de la RH qui avait dit : « Se projeter dans l'avenir, même avec des incertitudes car, la pire des expectatives c'est de manquer de courage dans la prise de décision allant dans le sens du changement et de l'épanouissement de l'entreprise et au final, celui de l'homme ».

La GPEC est d'abord un outil d'organisation et de management lié à la stratégie pour l'entreprise et les personnes. Outil de réflexion prospective et anticipative sur les compétences nécessaires à la réalisation d'un projet d'entreprise et, d'autre part, l'ensemble des moyens utiles à la mesure, à l'évaluation des compétences des personnes devant mettre en œuvre ce projet d'entreprise.

Dans ce sens, la GPEC apporte sa contribution, dépassant même le cadre circonscrit de la gestion des ressources humaines, car elle s'appuie sur ce qui fait sens en amont : les mutations de l'environnement professionnel, des produits, des marchés, des concurrents, des technologies... Tout en prenant en compte l'impact de l'ensemble des ces mutations sur les différentes activités et familles de métiers, par des scénarios alternatifs en matière d'organisation et de développement des compétences.

En France, son application a évolué, de l'incitation-concertation vers l'obligation – sanction (la loi dite Borloo du 18 janvier 2005). En Algérie, et en absence d'un nouveau code du travail qui prend en charge les évolutions récentes dans le domaine du travail et de la cohésion sociale, la GPEC peut aider l'entreprise et l'amener à assurer une meilleure gouvernance de sa gestion et de ses ressources.

Le secteur des assurances étant marquée par la domination du secteur public, celui-ci, nul doute qu'il saura exploiter l'opportunité de l'approche proposée pour l'inscrire dans un processus de modernisation et de rupture vis-à-vis de son état encore très fortement marquée de principes administratifs.

Quant aux opérateurs du secteur privé, ils trouveront dans cette même démarche des éléments de rempart face à l'envahissement des pratiques informelles, ainsi qu'une aide à la structuration de leurs stratégies naissantes pour réussir la phase de démarrage et pour mieux consolider la montée en cadence dans l'activité.

Notre travail a été orienté de telle manière qu'il constitue une contribution à l'émergence d'une « culture GRH » spécifique au monde des assurances. Il est temps de revenir aux normes des métiers de base dans ce domaine. On a dénaturé la raison d'être des normes de management de la qualité et des systèmes. Il y a lieu de bien distinguer entre les normes relevant du management de la qualité, de l'environnement, ISO 9000, ISO 14 000 et des normes touchant aux métiers de base.

La nécessité pour les acteurs de la fonction RH à se former, à réfléchir ensemble sur le contexte algérien, à partager leurs expériences est une nécessité absolue pour mettre en œuvre des dispositifs créatifs, intelligents et éthiques.

Les solutions explorées et exposées ne sont ni exclusives ni impératives. Elles constituent des hypothèses de travail dûment approfondies et susceptibles d'adaptation et d'évolution.

Les moyens matériels :

- La bibliographie consultée et utilisée ne se limitera pas aux ouvrages spécialisés dans le domaine des ressources humaines, elle englobera aussi les mémoires et travaux de recherches effectués aux seins des sociétés d'assurances, les rapports d'activités des sociétés, les colloques sur la ressource humaine en Algérie, les travaux de l'Association Algérienne des Ressources Humaines (ALGRH).
- Les travaux d'appui à la GRH (effectués par moi-même) :
 - Analyse des offres de formation en IFRS,
 - Premier état sur les offres de formations en assurances existantes sur le marché national,
 - Emploi et formation dans le secteur des assurances,
 - La GRH : Situation et enjeux,
 - Article intitulé : l'actuariat en Algérie : Radioscopie d'un métier promoteur.

Les outils de la recherche :

Ces outils sont imposés par la nature de l'objet de recherche. Ils se présentent comme suit :

- 1). L'observation : C'est un outil indispensable dans toute recherche scientifique. L'observation intervient surtout pour donner des explications en dépit de celles tirées des questionnaires.
- 2). L'interview : Faire des diagnostics des différentes structures organisationnelles dans le cadre d'étude de cas, nous oblige de procéder aux interviews avec les différents acteurs qui interviennent le plus dans le fonctionnement de l'entreprise dans son ensemble.

Les types d'interviews jugées nécessaires se présentent ainsi :

- a)- L'interview libre: C'est une étape préliminaire et nécessaire pour procéder à la conception des différentes questions qui feront l'objet des deux types d'interviews citées ci-dessous.
 - b)- L'interview réglementaire: C'est la communication entre le chercheur et la personne faisant l'objet de recherche ou celle qui peut intervenir dans une certaine situation, tel que le Directeur des Ressources Humaines.
 - c)- L'interview individuelle: Cet outil intervient dans le cas des questions relatives aux problèmes socioprofessionnels, tels que les dysfonctionnements causés par les problèmes personnels entre les différents responsables de la hiérarchie.
- 3). Documents internes de l'entreprise (CAAR): C'est une source d'informations très importante sur laquelle nous allons nous appuyer d'une manière périodique. Ces documents contiennent souvent plusieurs données relatives aux stratégies et plans d'action en matière de management et surtout la GRH.
 - 4). Le questionnaire : Cet outil sera utilisé occasionnellement et aura pour objet de collecter des informations complémentaires à l'analyse surtout en matière de motivation des Ressources Humaines.

❖ **Le but de la recherche :**

Cette recherche vise d'une part à une compréhension objective des concepts de la gestion des emplois et des compétences comme un outil de valorisation des Ressources Humaines, d'autre part sa nécessité pour les entreprises algériennes d'assurances, surtout après le passage à l'économie de marché.

❖ **Les raisons du choix du thème :**

1- Raison d'ordre scientifique et académique:

Vu l'intérêt des concepts introduits en matière de gestion des compétences, ils apparaissent comme le meilleur outil de GRH qui permet l'adhésion des acteurs humains aux objectifs de l'entreprise.

2- Raison d'ordre économique:

Le passage de l'entreprise algérienne d'une économie fermée et centralisée à un nouveau système économique et organisationnel exige une conception stratégique et adéquate afin de permettre à l'entreprise algérienne de s'adapter à ce nouvel environnement exigeant et délicat.

En complément à ce travail, **et avec l'accord préalable de la CDOM**, nous suggérons la poursuite de cette recherche et son enrichissement en mettant à contribution les DRH des sociétés d'assurances.(Focus groupe).

Cette implication des DRH constitue une étape préalable à toute mise en place d'une politique réelle de développement. Elle permettra ainsi aux responsables des ressources humaines d'être plus impliqués dans le processus de changement, d'avoir une meilleure visibilité sur l'état et la Gestion des Ressources Humaines (GRH) dans leur entreprise.

La démarche a pour objectif :

- Evaluer la performance de la gestion des ressources humaines ;
- Identifier les forces et les pistes de progrès ;
- Proposer des solutions concrètes, adaptées aux problématiques identifiées compte tenu des moyens mobilisables ;

Une étape qui permettra de dépasser les conclusions d'un premier diagnostic quantitatif, afin de contextualiser et affiner les préconisations au regard des pratiques RH de l'entreprise :

- Rassembler les bonnes pratiques sur le sujet étudié ;
- Identifier les freins et les leviers internes ;
- Evaluer l'impact de la culture d'entreprise.

Aussi, la qualité de ce travail dépendra en grande partie, de la contribution effective et de l'engagement des responsables des ressources humaines des sociétés d'assurances.

Démarche méthodologie

Dans cette approche, nous préconisons une action de concertation directe avec les Directeurs des Ressources Humaines représentants les sociétés d'assurances. Un travail collaboratif qui nous permettra :

- D'élaborer **un état des lieux partagé** sur la situation de la GRH des sociétés d'assurances algériennes (informations et données les plus récentes) ;
- D'analyser des pratiques de gestion des ressources humaines en place.

Cette action sera accompagnée de recommandations, de propositions de réponses aux évolutions du secteur.

Options méthodologiques

- La première option sera portée sur le choix d'un niveau d'analyse représentatif de la structure professionnelle et cohérente avec l'objet de l'étude : **le métier**.

En effet, le métier est le bon niveau pour les travaux sur les compétences, la formation, la mobilité à long terme, la reconversion au niveau d'une branche professionnelle. La famille (ou filière professionnelle) représente un ensemble trop large et le poste est un niveau trop impacté par des conditions spécifiques d'entreprises (organisation, équipements et modes opératoires, etc.).

- La deuxième option sera portée sur le mode de rassemblement des données de l'étude.

Un recueil structuré d'informations quantitatives et qualitatives sera proposé : questionnaires, organisation de bases de données, interviewes centrées, exploitation de données en groupes. Nous essayerons d'impliquer les différents acteurs au cours des phases de travaux et notamment pour établir l'état des lieux des métiers de la branche, pour qualifier les pratiques RH actuelles et pour analyser l'impact des facteurs d'évolution sur les métiers et compétences.

Il s'agit d'alimenter les travaux par des données suffisamment larges pour maintenir une représentativité au niveau du secteur et éviter l'effet de particularisme lié à certains organismes (petites/grandes structures, organisations centralisées ou décentralisées, locales ou nationales, professionnelles ou interprofessionnelles).

Echéancier des réalisations

Travail collaboratif par excellence, il nécessitera plusieurs réunions de concertation avec les DRH du secteur (L'élaboration d'un planning de rencontres et de débats, l'organisation d'un comité technique pour le suivi des travaux et recommandations).

Cette démarche d'évaluation et de suivi pourra se traduire par l'instauration du principe de l'élaboration d'un rapport périodique (annuel ou biennuel) afin de suivre l'évolution de l'emploi et des métiers et de faire les recommandations nécessaires pour une meilleure gestion des ressources humaines.

L'objectif essentiel de cette étape est de dégager un comité restreint de DRH (professionnels, motivés) afin de poursuivre les travaux de concertation sur les aspects et les actions communes nécessaires au développement et à la modernisation de la gestion des ressources humaines.

Le développement d'un management de projet, à partir d'un groupe de travail, apparaît comme l'une des conséquences les plus remarquables de cette évolution. Cette approche est devenue une absolue nécessité pour réellement coller à la réalité de la gestion des ressources humaines.

La seconde étape prendra en charge les actions suivantes :

- L'identification des métiers et le profil des compétences nécessaires ainsi que la réalisation de la cartographie de ces métiers.
- L'établissement d'un état des évolutions des compétences nécessaires au regard des métiers exposés aux évolutions technologiques, organisationnelles à venir et des métiers en développement. Et, pour ne citer que les métiers les plus sensibles ; l'actuariat, marketeur, Intelligence économique (veille stratégique, veille concurrentielle...).

Le travail de cette deuxième étape pourra débuter en 2013 et se fera avec l'appui d'un expert international.