**Commission Développement**

**et**

**Organisation du Marche**

THEME DE RECHERCHE

**Utilisation des référentiels métiers et compétences 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

**Chapitre 1**

**Etat des lieux de la R.H au sein des entreprises d’assurances algériennes**

**Introduction**

**Méthodologie de travail**

1. **L’EVOLUTION HISTORIQUE DE LA R.H AU SEIN DES SOCIETES D’ASSURANCES**
2. **Les différentes phases d’évolutions de la Ressource Humaine :**
3. Période coloniale
4. De l’indépendance à la fin de l’année 1994 :

* De 1962 à 1966 : La logique de souveraineté nationale
* De 1973 à 1989 : La spécialisation des entreprises d’assurances
* De 1989 à 1994 : Le monopole de l’Etat

1. De 1995 à nos jours : Fin du monopole de l’Etat et les premières réformes
2. **La fonction R.H, un chantier en construction**
3. Le positionnement du DRH
4. Les missions prioritaires et les évolutions
5. **BILAN SOCIAL DE LA R.H DANS LES SOCIETES D’ASSURANCES**
6. **Présentation des sociétés d’assurance exerçant sur le marché national**

1-Les sociétés de dommages

2- Les sociétés de personnes

1. **Les politiques de RH au sein des sociétés d’assurances**

1-Les sociétés étrangères d’assurances

2-Les sociétés nationales d’assurances

3-Les enjeux de la FRH dans les sociétés d’assurances

1. **La Ressource Humaine au sein des sociétés d’assurances**
2. L’emploi
3. Formation
4. La rémunération
5. Le système de promotion
6. Le climat social
7. Le recrutement
8. Mode de management
9. L’amélioration des conditions de travail
10. L’information et la communication
11. Les relations professionnelles
12. La gestion administrative
13. **EXPOSE DES RESULTATS DE TRIS DU QUESTIONNAIRE**
14. **Traitement du questionnaire (tris à plats et tris croisés)**
15. **Analyse et développement des résultats du questionnaire**
16. **RECOMMANDATIONS**
17. **PERSPECTIVES DE DEVELOPPEMENT DES NOUVEAUX METIERS**
18. **ANNEXES**
19. **Questions de prise de connaissance avec les DRH des sociétés d’assurances**
20. **Rappel succinct du contenu des entretiens avec les DRH**
21. **Quantification manuelle du questionnaire**
22. **Nomenclature des postes (SAA, CAAR, CAAT)**
23. **BIBLIOGRAPHIE**
24. **GLOSSAIRE**

**CHAPITRE 1**

**ETAT DES LIEUX DE LA RESSOURCE HUMAINE**

**AU SEIN DES ENTREPRISES D’ASSURANCES ALGERIENNES**

Introduction

L'état des lieux constitue une base documentaire sur la situation des ressources humaines dans le secteur des assurances en Algérie. Il est destiné à nourrir la réflexion en apportant un éclairage factuel et analytique sur le sujet. Il rassemble en un document de synthèse des données et des faits relatifs aux ressources humaines au sein des sociétés d’assurances, sous une forme qui entend favoriser la lisibilité et la clarté, tout en maintenant la plus grande rigueur.

Il s'agit toutefois d’un inventaire non exhaustif des paramètres qui caractérisent la situation actuelle, et d’une tentative de prédictions sur son évolution. A cet effet, le document constitue cependant une première, tant par le caractère inédit de la synthèse (qui réunit un grand nombre de données et d'informations sinon disparates) que par l'originalité de certains paramètres ou de certaines analyses.

Cette "première" comporte aussi ses propres limites : celles liées au fait d'être une première, c'est-à-dire d'avoir dû collecter, traiter, comparer et interpréter une quantité aussi grande que possible d'informations en un temps très limité. En ce sens, le travail ne peut répondre à tous les critères que l'on peut attendre d'une recherche scientifique menée avec une méthodologie ad hoc, une équipe de chercheurs suffisamment importante et un laps de temps suffisant non seulement pour collecter des données, mais aussi pour les traiter de manière pertinente, essentiellement d'un point de vue comparatif, et pour parvenir à en retirer un inventaire d'interprétations complet.

L'étude attire l'attention sur le fait que l'ampleur du périmètre de ce travail aurait nécessité un travail de bien plus longue haleine pour atteindre un niveau de précision et d'analyse normalement attendus d'un véritable travail d’expert en la matière.

Il convient d'ajouter à ce qui précède que, comme nous n’avons pas pu accéder à aucun état des lieux des ressources humaines réalisé à ce jour, la conduite de ce travail n'a pu être menée à bien sans l'aide des acteurs du secteur, détenteurs de l'essentiel des données de base sur lesquelles pouvaient être élaborés traitements, comparaisons et mises en perspectives. La richesse, la diversité et la qualité des informations récoltées sont donc largement dépendantes du degré de coopération et de bon vouloir des acteurs du secteur. Dans la plupart des cas, cette coopération fut immédiate et complète. Enfin, jamais on ne s’est heurté à une fin de non recevoir.

Les résultats auxquels aboutit ce travail reflètent donc, au moins en partie, les degrés d’organisation de la fonction RH que se sont en l'occurrence fixés les acteurs du secteur des assurances en Algérie. Dans la mesure où la chose était possible, on a cherché à affiner et nuancer par d'autres sources les données incomplètes ou agrégées, concédées par certains acteurs.

Le recours à des sources complémentaires peut aussi amener à s'interroger sur l'homogénéité des résultats récoltés, dont il sera peut-être parfois possible de contester la cohérence ou l'exactitude. Nous estimons que cet écart par rapport aux exigences scientifiques traditionnelles doit être toléré dans le cadre d'un travail de ce type, tenant compte des conditions de réalisation de la recherche et des spécificités d'un état des lieux dans un domaine aussi sensible que la Ressource Humaine.

La méthodologie de travail

Pour répondre à cet objectif, nous avons opté pour une démarche participative, associant ainsi l’ensemble des responsables des sociétés d’assurances du secteur, en l’occurrence, les principaux acteurs, à savoir les DRH.

Il est en effet évident que les enjeux de la démarche et les résultats recherchés supposent la construction d’une vision commune du secteur, de ses besoins et de son devenir afin de créer les conditions de convergence de l’ensemble des acteurs concernés autour de nouvelles démarches et pratiques modernes dans le domaine.

La démarche conduite s’est structurée en deux phases avec des étapes de mises en œuvre :

**La première phase** *consistait à récolter les différents documents tels : les bilans des ressources humaines des entreprises d’assurances et autres documents disponibles. Cette opération vise à établir un bilan social consolidé des sociétés d’assurances.*

**La deuxième phase** *comportait quant à elle, des entretiens avec les DRH des entreprises d’assurances qui ont bien voulu nous recevoir, ainsi que l’élaboration et l’envoi d’un questionnaire à l’ensemble des DRH du secteur afin, d’approfondir et de quantifier le diagnostic (cf. Questionnaire en Annexe).*

Pour les étapes de mises en œuvre, il y a lieu de mentionner, l’étape qualitative via :

* Les entretiens de cadrage et de capitalisation des données existantes.

Ceci a aidé à produire les premiers éléments de l’état des lieux, en nous permettant d’aller chercher l’information auprès des personnes souhaitées en les rencontrant directement sur les lieux de leur travail. L’échantillonnage étant représentatif du milieu du travail, Directeur des ressources humaines. Les personnes interviewées (une dizaine) exercent ou supervisent directement la fonction de travail à analyser.

L’étape quantitative via :

* L’élaboration et l’envoi d’un questionnaire à l’ensemble des DRH du secteur afin de tester les hypothèses élaborées lors de la phase qualitative, approfondir et quantifier le diagnostic.

Et enfin, l’étape d’exploitation et de traitement des données recueillies lors des deux premières phases qui a permis de produire :

* Un état des lieux consolidé de la ressource humaine du secteur des assurances, et une meilleure lecture du diagnostic des pratiques de gestion,
* Une analyse des problématiques auxquelles les sociétés d’assurances sont aujourd’hui confrontées et les recommandations qui s’imposent.

Avant d’aborder le sujet d’une manière plus détaillée, il nous est apparu nécessaire de donner en premier lieu un aperçu sur l’évolution historique de la fonction R.H en Algérie et plus particulièrement aux seins des sociétés d’assurances.

A travers ce périple historique succinct, nous comptons montrer les principaux changements vécus par le secteur assurantiel depuis sa naissance en Algérie à l’époque coloniale, en passant d’une gestion instrumentalisée des R.H après l’indépendance (l’emprise de l’Etat propriétaire), à des pratiques plus rationalisées et plus libérées et ceci, depuis l’ouverture de l’économie du marché et le développement de la concurrence et où la stratégie des R.H et de la formation des salariés obéit plus aux attentes de l’entreprise qu’à celle de l’Etat.

En ce sens que les rôles et les politiques de gestion sont relativement définis sur la base des exigences purement économiques et non plus sociales.[[1]](#footnote-2)

En conséquence, l’entreprise algérienne d’assurance ne peut progresser que dans la mesure où elle voit la nécessité de s’appuyer sur l’élément humain, en le formant et en le préservant, d’initier de nouvelles pistes prometteuses pour reconstruire une nouvelle gestion et saisir activement les opportunités que lui offre le développement technologique et économique.

## L’EVOLUTION HISTORIQUE DE LA R.H AU SEIN DES SOCIETES D’ASSURANCES

### Les différentes phases d’évolution de la ressource humaine

La fonction R.H en Algérie est apparue au début du siècle dernier, avec la colonisation française et l’introduction du capitalisme qui va s’imposer et changer les rapports de production existants.

Ainsi, le développement du salariat a rendu l’apparition de la fonction indispensable. Une histoire qui ne peut être retracée sans se référer à des événements majeurs, politiques ou économiques (décolonisation, algérianisation, privatisation, ouverture et mondialisation…), plus ou moins externes à la GRH, mais qui sont des facteurs de contingence induits par ces événements majeurs.

Partant de ces considérations, on peut distinguer trois grandes périodes :

* La période coloniale qui se caractérise par une gestion des R.H très flexible,
* De l’indépendance nationale du pays aux années 1994, phase marquée par une fonction de gestion « très autoritaire et administrative »,
* De 1995 à ce jour, avec l’ouverture du marché des assurances et les impératifs d’une économie mondialisée qui vont fortement reconfigurer les pratiques de GRH.

#### *1. La période coloniale*

Elle se caractérise essentiellement par la destruction des bases de l’économie traditionnelle grâce, en particulier, à l’expropriation des paysans ce qui a entrainé un exode rural massif et la constitution d’une importante réserve de main-d’œuvre. Ainsi, l’économie coloniale s’est structurée en fonction de cette possibilité de disposer d’une ressource humaine abondante et de faible coût.

Durant cette première phase, la gestion des ressources humaines se caractérisait par trois aspects :

* La flexibilité de la main-d’œuvre,
* La réfutation du patronat français de la mise en place d’une législation du travail,
* Un mode de gestion du personnel à deux systèmes, très favorable pour la population ouvrière européenne, et discriminatoire pour les autochtones.

Aussi, l’évolution de l’assurance en Algérie coloniale est directement liée à l’évolution de l’assurance en France. Elle s’est réalisée à travers l’adoption de la politique d’extension des activités à l’étranger, par les sociétés françaises. Ce qui a permis aux sociétés d’assurances situées en Métropole d’étendre leurs activités vers les colonies d’outre mer.

L’implantation des activités d’assurances en Algérie s’est déroulée d’une manière progressive.[[2]](#footnote-3)

Il y eut d’abord la création de la « mutuelle incendie » en 1861, puis la création de la mutuelle centrale agricole »en 1933 pour répondre aux besoins de protection des colons agriculteurs[[3]](#footnote-4) et qui faisait partie de la Caisse Centrale de Réassurance des Mutuelles Agricoles laquelle été créée en 1907 et qui regroupe les mutuelles de Tunisie, du Maroc et d'Algérie.

C’est au cours des années 1950 que furent instituées les deux (02) assurances obligatoires :

* La première, en 1950, relative aux accidents de travail;
* La seconde, en 1958, relative à l’automobile.

Ainsi, pendant toute la période coloniale, l'assurance en Algérie s'est confondue avec l'évolution de l'assurance en France. Des textes métropolitains étaient adoptés par le législateur pour réglementer l'assurance en Algérie dont les principaux sont :

* La loi du 13 juillet 1930, réglemente l'ensemble des contrats d'assurance terrestres ;
* Le décret du 14 juin 1938, unifiant le contrôle de l'Etat sur toutes les sociétés d'assurance ;
* La loi du 25 avril 1946, relative à la nationalisation de 32 sociétés d'assurance et à la création d'une Caisse Centrale de Réassurance, d'une Ecole Nationale d'Assurances et d'un Conseil National des Assurances.

Cela conduit après l'indépendance à l'héritage des lois et des règlements antérieurs qui n'ont été abrogés qu'en 1975.[[4]](#footnote-5) Après cette période, de nouvelles lois sont apparues permettant à l'assurance de connaître un nouveau sort.

#### *2. De l’indépendance à la fin de l’année 1994*

La conception de la fonction Ressources Humaines en Algérie a connu une évolution par petites retouches sans avoir une vision d’ensemble sur le modèle défini à implanter. Ainsi, additivement à l’héritage de l’administration coloniale, fortement inspirée par le jacobinisme et les idées de l’Etat omniprésent, il y a eu d’autres transformations qui se sont ajoutées, résultants des choix politiques de la révolution de libération, puis par le modèle de développement socialiste.

Le champ de compétences de la fonction a évolué par rapport à l’œuvre normative de l’Etat, surtout dans le domaine du Droit du Travail qui a marqué l’essentiel du parcours historique du pays.

Ainsi, toutes les évolutions futures de celle-ci et son mode de gestion de façon particulière seront empreints des vicissitudes du passé car l’héritage n’est pas seulement dans les formes et les normes institutionnelles mais aussi et surtout il est dans les comportements et la culture managériale.

La fonction et l’ensemble de ses missions s’en trouve affectée par la nature de cette conception et a produit une centralisation et un formalisme des plus excessifs.

Les conséquences de cette situation vont se manifester sur le long terme et vont de façon directe ou indirecte bloquer toutes les tentatives d’innovation dans le domaine de la fonction des ressources humaines. Dans une contribution sur la Gestion des ressources humaines en Algérie, Abdelaziz Dali[[5]](#footnote-6) a fait ressortir cinq grandes étapes d’évolution de la gestion des ressources humaines dans les entreprises algériennes, lesquelles étapes sont stratifiées en décennies ayant été marqué chacune par un changement significatif des visions, des approches et des pratiques.

A cette approche plus générale et touchant toutes les entreprises algériennes sans distinctions, nous avons préféré aborder le sujet en tenant compte de la spécificité de notre secteur qui est celui des assurances, de l’évolution de son marché, sachant que ce dernier a connu beaucoup de changements tant au niveau structurel qu’organisationnel, visant à le faire contribuer à la croissance économique du pays.

L’assuranceest un secteurtrès spécifique par rapport aux autres secteurs d’activité, dans la mesure où son cycle de production est inversé. En effet, dans la plupart des activités commerciales (qu’il s’agisse de la vente de biens ou de services), le coût du bien ou de la prestation peut être calculé en amont, puisque, au moment de la vente, l’entreprise sait généralement combien elle a dû dépenser pour fabriquer son produit. Schématiquement (c’est-à-dire sans tenir compte des coûts de distribution et de promotion), c’est en fonction du coût de production du produit que la société pourra alors en déterminer le prix de vente.

Dans le cas de l’assurance, secteurd’activité où les acteurs économiques vendent une protection contre le risque (événement dommageable futur dont la réalisation est incertaine), il est impossible aux sociétés de savoir avec certitude combien la prestation qu’elles vendent leur coûtera, la prime étant payée par le client avant que la prestation (indemnisation en cas de sinistre) n'ait été fournie par l'assureur.

Ainsi, pour fixer le montant de sa prime, l’assureur ne peut se baser que sur des études statistiques lui permettant de se faire une idée (en analysant le taux de sinistralité et le montant moyen des sinistres des années passées) de combien lui coûtera sa prestation (indemnisation du sinistre), sans avoir cependant la certitude qu’il n’aura pas à faire face à de plus gros coûts (en cas d’augmentation du taux de sinistralité dans l’année en cours, par exemple, ou en cas de survenance d’une catastrophe naturelle imprévisible – tremblement de terre, tempête, etc.).

Les assureurs se voient donc contraints de provisionner des sommes très importantes pour faire face à leurs engagements futurs, sans avoir la certitude à 100 % que ces sommes seront suffisantes à honorer leurs engagements. Pour cela, nous avons retenu deux dates repères dans l’évolution historique de l’assurance en Algérie. Celle de 1995 et celle de 2006.

La première, représente une date charnière marquant à la fois la fin d’une époque (l’assurance en économie planifiée) et le début d’une nouvelle ère, celle de l’assurance en économie de marché. L’année de la libéralisation du secteur assurantiel algérien, qui a vu la promulgation de l’ordonnance 95-07 du 25 janvier 1995 relative aux assurances.

Cette ordonnance est considérée comme l’ancrage juridique et organisationnel de l’activité d’assurance en Algérie. C’est pourquoi pour beaucoup de chercheurs, la naissance et l’évolution des assurances en Algérie peuvent-être décrites à travers les deux phases : *l’avant 1995, et l’après 1995*.[[6]](#footnote-7)

La seconde date, celle de 2006, où le secteur de l’assurance s’est doté d’un véritable instrument juridique qui a facilité l’essor de l’assurance algérienne : il s’agit de la loi n°06-04 du 20 février 2006, complétant et modifiant l’ordonnance 95-07.

La période d’avant 1995, est une période où la fonction R.H peut-être décrite comme une fonction « administrative autoritaire » ; elle peut être aussi déclinée en trois (03) phases successives :

* ***De 1962 à 1966 : La logique de souveraineté nationale***

Dès les premiers jours de son indépendance, l’Algérie s’est engagée à construire une économie nationale moderne, managée par ses fils. Cette entreprise de construction difficile a été rendue encore plus ardue par le fait du départ brusqué de la main-d’œuvre coloniale (savoir-faire) et de l’existence d’une population caractérisée par un taux d’analphabétisme avoisinant les 95%.

La gestion des ressources humaines était orientée sur le recrutement massif afin de combler les vides des organigrammes d’organisations, de préserver l’outil de production existant et de former une jeune relève. Et ce sans se préoccuper de la qualité des ressources humaines ou de leur motivation. Aussi, l’implication dans la construction du pays était plus un acte de patriotisme anti- colonial qu’un acte professionnel tout court.

Comme pour un certain nombre de secteurs, au lendemain de l’indépendance, l’Etat a décidé de récupérer le secteur de l’assurance par l’adoption de deux lois datées du 08 juin 1963 qui sont la loi n° 63-197\* (Loi portant institution de la réassurance légale et la création de la caisse algérienne d’assurance et de réassurance CAAR JORA du 11 juin 1963) et la loi n° 63-201**\***(Relative aux obligations et garanties exigées des entreprises d’assurance exerçant une activité en Algérie JORA 14 juin 1963).

La récupération des sociétés d’assurance[[7]](#footnote-8) s’est concrétisée à travers  le contrôle et la surveillance par le Ministère des Finances et par l’agrément des entreprises d’assurances.

En soumettant les sociétés d’assurances présentes sur le marché à la procédure d’agrément, l’Etat algérien a entendu faire acte de souveraineté nationale. Et, c’est ce même esprit qui a animé les pouvoirs publics à l’institution de la cession obligatoire de 10% de la souscription au profit de la CAAR qui a été créée à cet effet. Néanmoins, les assureurs présents sur le sol algérien (des représentants et des succursales de compagnies étrangères) n’ont pas accepté ces nouvelles règles du jeu. Pour le montrer, ils ont décidé de renoncer à pratiquer en Algérie.

Cette réaction a été mise en œuvre en deux temps : une première démarche a consisté à abuser de la réassurance pour transférer les fonds à l’étranger, puis dans un deuxième temps, à cesser toute activité en Algérie.

Beaucoup d’entreprises ont dû laisser des engagements importants envers leurs assurés et bénéficiaires de contrats, notamment en assurance automobile et accidents du travail. C’est la CAAR qui a dû être chargée de répondre aux demandes d’indemnisation émanant de ces derniers.

Avec le départ des sociétés étrangères, seule la SAA, société mixte algéro- égyptienne créée en 1964 et la STAR, société tunisienne, continua à exercer, à côté des deux mutuelles d’assurances (l’une pour l’agriculture et l’autre, pour les travailleurs de l’enseignement). Cette situation a accéléré la soumission du marché à la logique centralisatrice, en cohérence avec les choix économiques de l’époque.

En 1966, seules deux (02) entreprises étatiques opéraient sur le marché : la CAAR dont les statuts ont été modifiés pour lui permettre de pratiquer les opérations d’assurances en complément à sa première vocation de réassurance et la SAA qui a été nationalisée.

Pendant cette période, nous devons noter que ces entreprises étaient soumises au jeu de la concurrence et qu’elles pouvaient avoir recours aux agents généraux privés pour la distribution de leurs produits. L’ordonnance n°66-127 du 27 mai 1966 qui a institué le monopole de l’Etat sur les opérations d’assurances a toutefois toléré l’existence des mutuelles agricole et de l’enseignement.

Consacrées essentiellement à la construction de l’Etat et de ses institutions de base, ces années auront été, pour la fonction Ressources Humaines, une étape-clé dans la mise en place embryonnaire – en situation d’urgence due au départ massif des gestionnaires et techniciens français qui avaient emporté avec eux une partie du savoir-faire – d’un système administratif qui, par rapport au contexte de l’époque avait surtout pour objectif de combler les cases vides des organigrammes, sans trop s’attarder sur la qualité.

En matière de gestion des Ressources Humaines, la fonction est désignée sous l’appellation « Personnel », et est érigeait en service. Le modèle dominant faisait ressortir deux caractères communs :

* Des activités de type juridico-administratif ;
* Une structure « administrative » recouvrant les activités d’établissement de la paie ainsi que l’élaboration des politiques relatives aux salaires, aux garanties d’emplois, à la définition des procédures.[[8]](#footnote-9)
* ***De 1973 à 1989 : Spécialisation des entreprises***

Le monopole de l’Etat sur l’activité d’assurance a été doublé d’un monopole d’activité à travers la spécialisation des entreprises. C’est ainsi que la CAAR a été spécialisée dans les risques industriels et les transports et que la réassurance lui a été retirée. La CCR, entreprise nouvellement créée, a été spécialisée dans la réassurance, avec obligation pour toutes les cédantes nationales de lui céder la totalité de leurs portefeuilles réassurés. La SAA, quant à elle, a été spécialisée dans les risques de l’automobile, les risques simples et de personnes (Vie). Pendant toute cette période le double monopole ainsi institué a été accompagné d’une interdiction de faire appel aux intermédiaires d’assurance. D’ailleurs les agents généraux qui existaient auparavant ont dû, soit se convertir en agence directe pour l’une ou l’autre des sociétés étatiques existantes, soit changer de métier.

A partir des années 1982, la spécialisation a été accentuée, à la faveur de la restructuration qui a touché toutes les entreprises nationales, par la création de la CAAT, née de la scission de la CAAR pour monopoliser les risques de transports. La CAAR, elle, ne devant monopoliser que les assurances des risques industriels. Un projet de création d’une entreprise monopolisant les assurances de personnes par la scission de la SAA a été envisagé. Le projet a avorté en raison de la faiblesse du marché de l’assurance – Vie à l’époque.

La dynamique d’autonomie de la période précédente est freinée. La loi du SGT (Statut Général du Travailleur), est promulguée. Par son biais, l’Etat propriétaire des entreprises publiques Algériennes et premier employeur du pays, entend régler de manière uniforme les relations qui l’unissent à ses employés. Le Statut général du travailleur (SGT) a été le fait marquant et révélateur de la gestion des ressources humaines dans l’entreprise. Le SGT a été théoriquement conçu pour mettre fin aux disparités salariales existantes et à renforcer la justice sociale entre les travailleurs en respectant une grille salariale nationale fixée par les structures centrales habilitées.

De plus, l’implication élevée des syndicats dans la gestion a conduit à la multiplication des conflits entre les représentants des travailleurs et leur direction. Le droit de grève a été fortement limité aussi bien pour des raisons politiques que pour des raisons purement sociales. Durant cette période, l’économie algérienne a permis l’avènement d’une entreprise algérienne, de statut public – le secteur privé ayant été insignifiant et vécu à l’ombre du secteur public – qui aura favorisé l’émergence d’une fonction de gestion de ressource à dimension entièrement sociale orientée vers des aspects professionnels de gestion tels que le recrutement, la rémunération, la formation et des aspects sociaux tels que le logement, le transport, les prestations médicales…etc.

Ainsi, la fonction RH s’est dotée pour la période concernée, d’un certain nombre d’instruments, et d’outils et de méthodes de gestion. C’est aussi la période où la fonction de la gestion des ressources humaines dans les entreprises a été atteinte par la politisation puisque le parti unique d’alors (Le Front de Libération Nationale) a introduit dans le système de gestion une bureaucratie annoncée avec les termes de l’article 120[[9]](#footnote-10) qui conditionne le pourvoi d’un quelconque poste de responsabilité ou d’encadrement supérieur par l’appartenance du postulant ou du candidat aux structures du parti.

Les administrations et les syndicats des entreprises deviennent des prolongements du parti unique de l’époque ; ce qui a conduit à l’écart d’un bon nombre de cadres expérimentés et compétents.

Cette décennie a été aussi caractérisée par une chute des prix du pétrole suite au choc pétrolier de 1986 ; ce qui a fait sentir la nécessité de rentabiliser le secteur productif et les unités de production. Ceci a débouché sur un vaste mouvement de restructurations à partir duquel on passe d’une soixantaine de grandes entités à plus de six cent entreprises d’une taille plus humaine. Il en résulta une nécessité de renforcer l’encadrement directionnel pour assurer la gestion et la rentabilisation de ces entités nouvelles. De toute évidence, ce mouvement de revitalisation humaine au sein des entreprises se fait au détriment de la qualité puisque même à ce stade de management des ressources humaines, les institutions en charge de cette mission se sont accommodées d’une massification en passant de quelques six cents managers à plus de six milles.

Aussi, le choc social d’avant et après le 5 octobre 1988 a conduit à une réorientation politique et économique où l’on a vu l’Etat se désengager, de façon plus moins brutale, de la sphère décisionnelle des entreprises publiques.

La gestion des ressources humaines s’est limitée alors à prévenir, sinon à contenir les grèves récurrentes, signe d’un malaise sociopolitique profond. La baisse du revenu national dû à un double effet de la chute des prix du pétrole et la correction de la valeur du dollar, a impacté sur la gestion de la ressource humaine dans les entreprises puisque les premiers mouvements de compression d’effectifs ont été enregistrés.

L’autonomie de gestion, proclamée par l’Etat, comme le nouveau paradigme de gestion, a mené à une vive protestation dans les secteurs de production et transformé la fonction de gestion des ressources humaines dans les entreprises à une fonction de gestion de conflits. L’effort est centré sur la stabilisation de la relation entre les travailleurs et leurs tutelles respectives mais aussi à la limitation de la facture sociale. Il en a résulté un désengagement de la plupart des entreprises du pack des prestations sociales telles que le transport du personnel, les crèches et la restauration.

La ressource humaine des entreprises publiques restructurées a connu, ainsi, un double niveau de déperdition : en premier lieu, les compressions des effectifs et les licenciements ont fait perdre aux entreprises publiques une main-d’œuvre qualifiée, repartie sur le marché de l’offre du travail ou admise au renforcement du secteur privé resté stable et conforté par la décision de l’Etat algérien de libérer l’initiative économique et la propriété.

L’abandon, dans cette période du statut général du travailleur a poussé à la réforme de la relation du travailleur et au renouvellement de l’approche de la gestion des ressources humaines dans les entreprises.

La rationalisation des effectifs devient d’une importance marquée et la définition des besoins en mobilisation humaine a constitué l’un des axes majeur de la gestion surtout que l’environnement économique national a été complètement bouleversé avec la sollicitation du concours privé, des investissements étrangers, le désengagement de l’Etat de la gestion et la réaffirmation par les partenaires sociaux de leur rôle comme partenaires sociopolitiques incontournables.

Pour se familiariser avec les nouvelles pratiques de gestion autonome, des structures d’accompagnement fonctionnant sur la base d’un consulting externe, ont vu le jour pour introduire, dans le management, les nouvelles pratiques de gestion de personnel, de sa rémunération et de sa formation. Mais les pesanteurs du passé et les trajectoires historiques ainsi que les rigidités culturelles qu’elles ont induit, ont renforcé la résistance au changement ; ce qui a poussé la plupart des entreprises à opérer par des mesures transitoires et hybrides de gestion des ressources humaines articulées essentiellement autour des dispositions du défunt statut général des travailleurs, sachant que celui-ci a plus ou moins maintenu la stabilité sociale dans les entreprises et que de son inspiration, les entreprises se donneraient une période d’apprentissage utile pour passer aux nouvelles pratiques.

Les incertitudes quant au devenir des entreprises publiques entrées dans une phase de restructurations turbulentes a confiné les dirigeants surtout ceux des ressources humaines au stade de la gestion opérationnelle sans aucune emprise sur les orientations possibles de la GRH. Les entreprises se contentent de gérer la pression des syndicats, introduisent par petites doses les dispositions nouvelles émanant des autorités et se laissent figer dans une vision passéiste et monotone de la gestion de l’humain.

L’expectative s’est accompagnée d’une absence d’innovation qui a paralysé le cadre de travail et éloigne la fonction de gestion des ressources humaines de la place qui devrait lui revenir dans le management global.

Les entreprises privées, restées marginales mais profitant d’un environnement favorable et stable au niveau de leurs ressources humaines, ont capitalisé les expériences de gestion dans les entreprises publiques – puisque la plupart de ceux qui se sont lancés dans l’expérience du privé ont exercé dans les entreprises publiques – pour orienter leurs plans de gestion et surtout de formation vers des pratiques de marketing et de management moderne.

* ***De 1989 à la fin de l’année 1994 : Monopole de l’Etat***

Tout en restant soumis au monopole de l’Etat, le marché a connu un air de concurrence à travers l’autonomie des entreprises publiques économiques qui a permis, dans le secteur des assurances, la déspécialisation des sociétés. C’est ainsi que les trois sociétés publiques existantes ont modifié leurs statuts pour y inscrire l’exercice de toutes les opérations d’assurances. Cette situation a entrainé une concurrence très rude entre elles, à travers la quête de nouveaux marchés au moyen des réseaux de distribution intégrés.

Dès le début de l’année 1988, l’Etat décide de donner une autonomie et une liberté économiques plus grandes aux entreprises consacrées par les lois de 1988. Il va non seulement redonner aux entreprises l’espace décisionnel qui aurait toujours dû être le leur mais, plus encore, il s’interdit toute ingérence dans leurs affaires. L’Etat se désengage de toute responsabilité directe que lui conférait la propriété des entreprises.

Les transformations ou les réformes apportées au secteur des assurances en 1988 entraînent la concurrence entre les compagnies existante : la SAA, CAAR, CAAT, MAATEC et la CNMA.

La promulgation de la loi 90-10 relative à la monnaie et du crédit constitue un dispositif législatif pour la transition vers l'économie de marché et a permis au secteur des assurances de connaître un nouveau sort.

Le paysage légal et réglementaire du monde du travail subit lui aussi les transformations qu’impose la transition. Le Statut Général du Travailleur est aboli. Des lois sociales nouvelles, celles de 1990, sont édictées, par lesquelles l’Etat se contente de définir les règles du jeu et de fixer les grandes limites. Aux partenaires sociaux de codifier, de donner corps à leurs relations dans un cadre totalement négocié.

Les lois sociales promulguées en 1990 et continuellement actualisées depuis ont introduit :[[10]](#footnote-11)

* 1. Une plus grande flexibilité dans l’emploi et la gestion de la force de travail dans l’entreprise, ainsi que la création de mécanismes et d’institutions de prise en charge des travailleurs susceptibles de perdre de façon involontaire leur emploi (pour raison économique).
  2. Le transfert du pouvoir de décision en matière de Gestion des Ressources Humaines (recrutement, discipline, hiérarchie des emplois, conditions de travail, rémunération…) des structures de l’Etat vers l’entreprise.
  3. La formalisation par voie conventionnelle des conditions d’emploi et de travail, permettant aux partenaires sociaux de l’entreprise d’élaborer leurs règles de Gestion des Ressources Humaines.

Au delà de la nécessité du strict respect des dispositions légales en vigueur, le Directeur des Ressources Humaines est tenu à la fois d’élaborer et d’évaluer les instruments de gestion édictés par la loi, (convention collective, règlement intérieur contrats de travail etc.), d’adapter leur application et surtout anticiper sur l’évolution économique et sociale de l’entreprise. Pour ce faire, il est appelé à intégrer, dans le cadre de l’organisation de sa fonction ou avec l’assistance de partenaires spécialistes du diagnostic, plan d’actions et d’évolution dans l’ensemble des segments de la Gestion des Ressources Humaines.

Le concept de l’emploi, lui aussi, a évolué de façon fulgurante suivant en cela la courbe des changements économiques, de transformation de l’entreprise et de l’accélération des échanges à l’échelle mondiale. Il ne répond plus à la définition figée d’un poste salarié stable, d’une carrière assurée et d’un revenu correspondant toujours au coût de la vie. Ce fut une période où l’illusion de richesse et de prospérité permise par l’économie rentière assurait un plein emploi factice généré par une pléthore de personnel dans les entreprises publiques et l’administration.

La nouvelle réalité où les aléas font partie du quotidien et où l’incertitude pèse sur le travail et l’emploi. Une nouvelle terminologie verra le jour dans le monde du travail avec laquelle il faudra désormais compter : le marché du travail, flexibilité du travail, chômage structurel /conjoncturel, qualifications, valeur réelle et pratique d’un diplôme, contrat à durée déterminée (CDD), contrat à durée indéterminée (CDI) et d’autres termes qui rompent radicalement avec les dispositions d’antan.

De plus, depuis le début des années 90, l’Algérie lorsqu’elle a plongée dans la violence (décennie noire), est confrontée à un double phénomène : rareté et fuite des ressources et des compétences (paralysie des institutions chargées de l’éducation et de la formation), fuite des cerveaux vers l’Europe et l’Amérique du Nord et le Canada.

Les avis sont partagés sur le bilan de l’évolution de la ressource humaine de cette période, certains analystes voient que les innovations ont été relativement peu nombreuses et la persistance des pesanteurs sociologiques ; pour d’autres, les innovations sont notables et révélatrices d’une nouvelle culture qui se mettrait doucement mais sûrement en place.

Et, pour enrichir leurs thèses, ils évoquent les exemples suivants :

* Des dispositions de mise au chômage technique ou de réduction du temps de travail en vue de réduire ou d’éviter des licenciements,
* Le cadre légal incitatif (avec la création et la mise en œuvre le 10/11/1998 du FNAC « Fonds National de Développement de l’Apprentissage et de la Formation Continue») d’une part et l’option stratégique décidée par les organismes employeurs d’investir de manière significative dans la formation d’autre part, ont permis de repositionner le volet formation en tant qu’axe prioritaire de revalorisation des Ressources Humaines,
* Des actions de diagnostic de la fonction, menées avec l’assistance de cabinets spécialisés.

Additivement à cela, la concertation sociale est devenue une pratique largement mise en œuvre et a souvent permis de concilier les aspirations de chacun des partenaires sociaux. On observe une tendance très nette au dialogue et à la négociation et, de ce fait, il y a un recul assez marqué des conflits collectifs de travail.

Aussi, la société algérienne, à l’instar des autres sociétés, a connu lors de cette période une évolution relativement rapide et profonde dans tous les domaines et dont les principaux indicateurs montrent :

* L’émergence d’une société civile dynamique, plurielle, mais souvent insuffisamment organisée ;
* Une ouverture institutionnelle sur des acteurs politiques précédemment exclus du champ politique légal ; ce qui a favorisé un climat de libéralisation politique ;
* Une évolution significative des rapports contractuels dans les domaines du travail, des relations sociales, et des transactions commerciales ;
* Une transformation des rapports des citoyens à l’égard de l’Etat et de l’administration
* L’apparition de nouveaux besoins sociopolitiques ;

Ces indicateurs, démontrent, à l’évidence, la crise de l’Etat providence, les limites de l’Etat propriétaire-entrepreneur-régulateur et la crise de représentation institutionnelle du rapport Etat /Société.

Il s’agit en fait d’une crise de l’Etat et de ses institutions ce qui, par voie de conséquence, a entrainé son affaiblissement aussi bien dans les domaines institutionnels de l’exercice de la souveraineté que dans les fonctions de fournitures de services publics, de régulation et de contrôle. Cette nouvelle situation a poussé les managers à introduire de nouvelles pratiques de gestion liées notamment à l’établissement des diagnostics et à opérer des restructurations gagnantes. La signature des contrats de performance a amené les managers à affiner la gestion des ressources humaines et à rationaliser les pratiques notamment celles liées au recrutement et à la promotion.

Cette période d’apprentissage du nouveau management a mis en lumière le déficit en encadrement et a appelé au renouvellement des pratiques de gestion des ressources notamment humaines, ce qui a permis l’émergence d’un secteur privé de formation professionnelle et l’entrée en jeu des bureaux de consulting et de conseil dont les résultats sur le transfert des compétences restent mitigés. Les plans successifs de relance économique, entrepris depuis 1999, ont renforcé l’émergence d’un secteur privé notamment dans le secteur des services et des travaux publics. Ce qui a impulsé une dynamique de recrutement d’une ressource humaine capable de faire face à la concurrence des entreprises étrangères de plus en plus présentes et imposant leurs styles de gestion des ressources humaines.

L’effort de formation et la construction de compétences semblent être les priorités des Direction des Ressources Humaines ayant compris que, face à la concurrence de plus en plus établie et intense, les entreprises doivent recruter et disposer d’une force humaine compétente, polyvalente et réactive.

La formation, même si elle n’a pas constitué l’aspect le plus important de la gestion des ressources humaines a tout au moins constitué un axe majeur de la politique de construction de l’Algérie nouvelle.

La stratégie de formation a été articulée à partir de la nécessité de pallier le manque important des ressources humaines dans les entreprises, manque causé par le départ de l’encadrement économique colonial. La formation a revêtu un caractère d’urgence nationale et a constitué le levier de construction de la compétence managériale à laquelle aura échu la mission de gérer l’après indépendance. Durant la période des années 80, elle a été fortement ralentie et contrôlée puisqu’il y a eu l’intrusion de l’Etat-parti dans la gestion des affaires des entreprises.

Aussi, les effets du choc pétrolier sur les finances publiques a conduit vers la réduction drastique des dépenses de formation des personnels publics notamment à l’étranger.

La politique de formation devient alors un processus de marchandages et de négociations, implicites ou explicites, directs ou indirects, entre des groupes et des parties prenantes, à l’intérieur ou à l’extérieur de l’entreprise, souvent aux intérêts divergents.

La formation a souvent servi d’arme à double tranchant pour les gestionnaires des entreprises, elle sert de moyen de sanction contre les cadres qui se montraient récalcitrants à l’égard de la gestion ou de promotion pour ceux qui adoptaient une position bienveillante.

A partir des années 90, l’Algérie est entrée dans une phase de transition vers une économie de marché ayant abouti à des restructurations profondes du secteur industriel et une ouverture vers le privé et les entreprises étrangères de la plupart des activités manufacturières et des services. La naissance d’un large secteur privé de formation professionnelle et l’implantation des entreprises étrangères qui ramenèrent de nouvelles pratiques de ressources humaines et de gestion a impulsé une dynamique de prise de conscience de la nécessité de rationaliser l’effort et la dépense de formation. Les entreprises veillent alors à donner à la formation une dimension stratégique puisqu’elle a été inscrite dans une perspective d’adaptation des entreprises à la nouvelle donne de l’environnement économique mondial dans lequel elles s’insèrent graduellement.

De plus en plus, les entreprises élaborent des plans de formations centrés sur le renforcement des compétences existantes et même vers la création de nouvelles compétences à même de consolider leur rentabilité et leur compétitivité face à des entreprises étrangères plus offensives sur le plan du marketing et du recrutement et de la motivation des ressources humaines.

Les transformations du marché du travail et les impératifs d’une adaptation permanente poussent les entreprises à intégrer dans leurs plans de formation l’impératif de renforcer l’employabilité des salariés, leur polyvalence et les possibilités de leur déploiement à l’international ou dans un environnement multiculturel. Aussi, la législation relative à la formation professionnelle des salariés a évolué au fil des temps et a toujours suivi le rythme des réformes économiques et sectorielles qu’a connu le pays.

Le statut général du travailleur (SGT) adopté par le législateur en 1978 (loi N° 78-12 du 5 Août 1978) et devant s’appliquer à tous les travailleurs quel que soit leur secteur d’activité, met également en évidence les dispositions relatives à la formation (articles 171 à 179). Il donne une dimension nouvelle à la formation en la déclarant comme facteur de promotion sociale et professionnelle et «garant du développement économique du pays» (Art171). La loi 90-11, portant code du travail, définit dans bien des articles les obligations et les droits des travailleurs et des employeurs relatifs à la formation (notamment dans les articles 57 à 60).

Ainsi, il est déclaré dans l’article 6 que le travailleur a droit, entre autre, à la formation professionnelle et à la promotion dans le travail.

Le Décret exécutif 98-149, fixant les modalités d’application des articles 55 et 56 de la loi 97-02, portant loi de finances pour l’année 1998 relatifs à la taxe de la formation professionnelles continue et à la taxe d’apprentissage, stipule dans son article 2 que «Sont soumis à la taxe de formation professionnelle continue, les organismes employeurs prévus dans les décrets N°82-298 et N°82-299 du 4 septembre 1982 susvisés à l’exclusion des institutions et administrations publiques» et affirme dans l’article 4 que «Les taxes ci-dessus citées sont dues lorsque les employeurs visés aux articles 2 et 3 du présent décret n’ont pas consacré un montant au moins égal à 0,5% de la masse salariale annuelle aux actions de formation professionnelle continue, et un montant au moins égal à 0,5% de la masse salariale annuelle aux actions d’apprentissage» .

La période après 1995 : où la fonction R.H est décrite comme une fonction « participative  » avec l’introduction de nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines surtout après l’ouverture du secteur aux sociétés étrangères.

#### *3. De 1995 à nos jours : la fin du monopole de l’Etat et les premières réformes*

Il convient de rappeler qu’en 1995, en contre partie du rééchelonnement de la dette et des ressources apportées par le FMI, l’Algérie avait entrepris un programme d’ajustement structurel, visant à rééquilibrer son cadre macro-économique. Les réformes économiques ont eu pour objectif principal l’ouverture et la libéralisation des différents secteurs de l’économie notamment celui des assurances.

C’est aussi l’année de la véritable réforme des assurances. En effet, l’ordonnance 95-07 du 25 janvier 1995 relative aux assurances a procédé à la levée du monopole de l’Etat. Désormais, les capitaux privés peuvent être investis dans des sociétés d’assurances et/ ou de réassurance, lesquelles peuvent recouvrir à des réseaux privés de distribution pour la réalisation de leurs chiffres d’affaires.

L’ordonnance 95-07 du 25 janvier 1995 relative aux assurances a tracé le nouveau cadre juridique de l’exercice de l’activité des assurances en Algérie. Elle est le texte de référence du droit algérien des assurances. C’est par ce texte même qu’a été institué le Conseil National des assurances[[11]](#footnote-12), institution au service de l’Etat qui vise à développer et à promouvoir l’activité d’assurance et à l’utiliser comme véritable levier économique. A travers les travaux scientifiques qu’il entreprend et les recommandations qu’il présente aux décideurs. De plus, sont « réintroduits » les intermédiaires d’assurances (agents généraux et courtiers) disparus avec l’institution du monopole de l’Etat sur l’activité d’assurance.

Ce nouveau climat d’ouverture a encouragé la création de sociétés (publiques et privées) de droit algérien telles : la CAGEX (le 10 janvier 1996), la CIAR (le 15 février 1997), l’Algérienne des Assurances (2A) (le 06 mai 1997), la SGCI (le 05 novembre 1997, la TRUST Algeria (le 10 janvier 1997), la CASH (le 04 octobre 1999), la GAM (le 10 septembre 2002), Alliance (le 30 juillet 2005) et CARDIF EL-DJAZAIR (le 11 octobre 2006).

Les sociétés d’assurances, courtiers et agents généraux ont été tenus par la loi d’adhérer à une association qui « a pour objet de représenter et de gérer les intérêts collectifs de ses membres, l’information et la sensibilisation de ses membres et du public » (article 214, ord. 95-07, modifié par l’art.33 de la loi 06-04). C’est principalement l’UAR (Union Algérienne des Sociétés d’Assurances et de Réassurances) qui est une association régie par la loi n°90-31 et qui regroupe toutes les sociétés d’assurances exerçant en Algérie. Elle a été créée en 1994 grâce à la volonté des assureurs déterminés à s’organiser, s’unir et défendre les intérêts de la profession. Son rôle est reconnu comme capital par les professionnels et les institutions du secteur. Elle a pour obligations de développer l’activité de l’assurance, d’améliorer la qualité de prestation des assureurs, de coordonner les actions communes des membres et de représenter les intérêts de la coopération aux niveaux national et international.

Malgré les modifications apportées par l’ordonnance aux fondements du secteur des assurances, ce dernier est resté en deçà de son potentiel et des objectifs assignés. La profession peine à prendre son essor. D’où une faiblesse du rendement, une stagnation des investissements, l’activité est surtout concentrée sur les assurances dommages (95% des primes), et les assurances de personnes restent limités à 5%. Le marché algérien était classé 68ème au rang mondial en 2006. Afin d’insuffler un nouvel élan à la profession, Il eu le 20 février 2006, date à laquelle le secteur de l’assurance se voit doter d’un véritable instrument juridique qui a facilité l’essor de l’assurance algérienne ; il s’agit de la loi n°06-04 du 20 février 2006, complétant et modifiant l’ordonnance 95-07.

Celle-ci, entre autre, a multiplié les mesures incitatives envers les acteurs locaux, mais aussi pour la première fois envers les opérateurs étrangers.

Elle a introduit un certain nombre de dispositions de nature à créer les conditions d’un marché dynamique, porté par une croissance réelle, une activité maîtrisée et des risques contrôlés. Elle a retenu trois (03) grands axes de réforme :

* La stimulation de l’activité par la diversification des produits d’assurance avec en particulier la promotion des assurances de personnes, mais également la diversification des modes de distribution des produits avec la possibilité donnée aux sociétés d’assurances de distribuer leurs produits par le biais du réseau bancaire.
* Le renforcement de la sécurité financière et de la gouvernance des sociétés d’assurance, avec l’exigence faite aux acteurs d’une bonne solidité financière et d’un management de qualité, ainsi qu’à travers les mesures de sauvegarde des intérêts des assurés.
* La réorganisation de la supervision des assurances avec l’institution de la Commission de supervision des assurances chargée de contrôler l’activité d’assurance et de réassurance.

Il est à rappeler que dès le 06 août 2007, les banques ont été autorisées à distribuer certains produits d’assurances. De plus, depuis la publication, le 30 mars 2008, dans le journal officiel d’un arrêté fixant les modalités d’ouverture de succursales de sociétés d’assurances étrangères, les choses ont évolué vers une meilleure présence du privé.

Et afin de stimuler davantage l’activité d’assurances et améliorer la qualité de service, l’Algérie a opté pour le règlement définitif du contentieux algéro-français des assurances en 2008, ce qui a ouvert la voie à la pénétration du marché algérien par les groupes d’assurances français qui en étaient jusqu’alors écartés : AGF, AXA, AVIVA, Groupama etc.

L’année 2009 quand à elle, fut caractérisée par la publication dans le J. O. R.A.D.P du décret exécutif n° 09-375 du 16 novembre 2009.

Ce décret a fixé le capital social (ou fonds d'établissement) minimum des sociétés d'assurances et/ou de réassurances. Ainsi, le capital social minimum des sociétés d’assurances et/ou de réassurances est fixé à :

* Un milliard de dinars, pour les sociétés par actions exerçant les opérations d’assurances de personnes et de capitalisation.
* Deux milliards de dinars, pour les sociétés par actions exerçant les opérations d’assurances de dommages.
* Cinq milliards de dinars, pour les sociétés par actions exerçant exclusivement les opérations de réassurance.
* Le fonds d’établissement des sociétés à forme mutuelle est fixé à Six cent millions de dinars, pour les sociétés exerçant les opérations d’assurances de personnes et de capitalisation.
* Un milliard de dinars, pour les sociétés exerçant les opérations d’assurances de personnes.

Aussi, la période qui couvre 2008 à 2010 a été marquée par la concrétisation de plusieurs accords de bancassurance :

* La SAA a noué des partenariats avec deux banques publiques : la Banque de Développement Local (BDL) et la Banque de l’Agriculture et du Développement Rural (BADR).
* Le groupe bancaire BNP Paribas, via sa filiale Cardif, s'est associé avec la CNEP Banque dans le cadre de la bancassurance.
* La CAAT et la CAAR ont noué un partenariat avec la Banque Extérieure d’Algérie (BEA) en mai.

L’opération de séparation des activités relatives aux assurances de dommages et de personnes vient en application de la loi 06‑04 qui a imposé aux compagnies d'assurance un délai de cinq ans, jusqu'en mars 2011, pour séparer les assurances « dommage » et celles « de personnes ». Ce délai a été prolongé, à la demande des compagnies, au 30 juin par le ministère des Finances afin d’accorder une période supplémentaire à ces sociétés pour procéder à cette séparation. A partir de cette échéance, le Ministère des Finances a interdit aux sociétés n'ayant pas réussi à créer leur filiales d'assurances de personnes à souscrire ou à commercialiser des produits de ce nouveau segment.

Une note du Ministère datée du 02 juin 2011 est venue pour préciser le mode opératoire qu’il y a lieu de mettre en œuvre pour réaliser l’opération de séparation des deux activités. Ainsi, beaucoup d’ambigüités ont été levées (Sort du portefeuille d’assurances de personnes appartenant, actuellement, à la société d’assurance « dommages », commercialisation des produits d’assurances de personnes.

Cette option stratégique de séparation des assurances dommages et assurances de personnes est considérée par les décideurs comme le meilleur moyen pour booster l’assurance de personne dans notre pays. Et, loin d’être un délestage d’activité, il s’agit plutôt d’un recentrage des entreprises sur leurs métiers de base. Ainsi, « l’enfant pauvre » de l’assurance comme le nomme certain, pourra bénéficier de toutes les conditions favorables pour son développement et retrouver sa véritable place sur le marché.

Ceci a permis l’émergence de nouvelles sociétés : la CAARAMA Assurance (date de création : le 09 mars 2011) ; TAAMIME LIFE Algérie « TALA » (le 09 mars 2011) ; la Société d’Assurance de Prévoyance et de Santé (SAPS) (le 10 mars 2011) ; Macir Vie (11 août 2011) et le Mutualiste (CNMA) ; AXA Personnes et AXA dommages. Le nombre des sociétés d’assurances est passé de six (06) en 1995 à 23 en 2011.

Toutes ces mutations, aussi bien économiques (ouverture, mondialisation et pression concurrentielle) que sociales (redéfinition des règles du jeu social), ont ouvert de nouvelles perspectives à l’évolution de la fonction Ressources Humaines en Algérie, même si la réaction des entreprises est aussi dépendante de leur contexte.

Un intérêt particulier s’est vue accordé à la mise à niveau quantitative et qualitative de leurs Ressources Humaines (restructuration et dimensionnement des effectifs, recrutement de personnel plus qualifié et pratique plus systématique de la formation) et à la mobilisation du personnel autour de projets fédérateurs (démarche qualité, certification etc.).

Le nouveau rôle qui est attribué à la fonction R.H est de moins en moins celui d’exécuter des instructions venant d’en haut, mais d’anticiper, de faire preuve de réactivité face à des situations inédites et d’adopter une certaine expertise pour comprendre et solutionner les problèmes humains qui se posent à l’entreprise.

Certaines activités classiques dévolues à la DRH sont en voie d’externalisation. Des préoccupations jusque-là marginalisées (hygiène et sécurité, formation, dialogue social…) sont devenues importantes. Les exigences de rationalisation et d’efficacité des méthodes de gestion du Personnel rendent indispensables le recours aux nouvelles technologies de l’information. Il va de soi que les caractéristiques et l’ampleur de cette configuration sont fonction de la taille, de l’activité, du statut et surtout du positionnement de l’entreprise vis-à-vis de l’économie mondiale.

Cette nouvelle situation a poussé les managers à introduire de nouvelles pratiques de gestion liées notamment à l’établissement des diagnostics et à opérer des restructurations gagnantes. La signature des contrats de performance a amené les managers à affiner la gestion des ressources humaines et à rationaliser les pratiques notamment celles liées au recrutement et à la promotion.

Cette période d’apprentissage du nouveau management a mis en lumière le déficit en encadrement et a appelé au renouvellement des pratiques de gestion des ressources notamment humaines, ce qui a permis l’émergence d’un secteur privé de formation professionnelle et l’entrée en jeu des bureaux de consulting et de conseil dont les résultats sur le transferts des compétences restent mitigés.

Aujourd’hui, l’effort de formation et la construction de compétences semblent être les priorités des Direction des Ressources Humaines ayant compris que, face à la concurrence de plus en plus établie et intense, les entreprises doivent recruter et disposer d’une force humaine compétente, polyvalente et réactive. La prise de conscience se traduit, chez les responsables de la formation dans les entreprises, par une articulation de celle-ci à la stratégie de gestion des ressources humaines sinon à la stratégie globale de l’entreprise.

Ainsi, le marketing, devenu, l’activité créatrice de valeur, a replacé le client dans l’entreprise comme partie prenante à part entière et a généré un engagement à l’entretien de cette relation avec celui-ci. Il en ressort, qu’au fur et à mesure que les pratiques du marketing y sont introduites, les hommes prennent de plus en plus d’importance et leur rôle se raffermit.

De plus, le développement d’un pays n’est plus mesuré par son PIB seulement, mais par un indice plus explicite et complexe, à savoir, l’Indice du Développement Humain (IDH)[[12]](#footnote-13).

L’Algérie, classée dans la catégorie des pays à développement humain moyen, avait perdu 4 places, passant de la 100e place, en 2008, à la 104e en 2009 et selon le 20ème rapport 2010 du Programme des Nations unies pour le développement (PNUD) publié le   
05 novembre 2010, elle est classée à la 84ème, avec un indice de 0,677 améliorant son classement de 20 places.

De manière générale, l’IDH de l’Algérie ne cesse d’augmenter depuis 1975 à nos jours (le maximum et le minimum étant de 0,939 et 0,258).

### La fonction R.H, un chantier en construction

La fonction ressources humaines dans l’entreprise d’assurance algérienne a évolué de façon progressive et a pris une place croissante depuis quelques années. D’une gestion administrative du personnel et des moyens généraux, elle passera à une fonction de l’entreprise qui vise à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses salariés et ses emplois, en termes d’effectifs, de qualifications et de motivations.

Elle a pour objet l’optimisation continue des compétences au service de la stratégie de l’entreprise, dans la définition de laquelle elle intervient.[[13]](#footnote-14)

De cette évolution, on retiendra que la fonction de gestion des ressources humaines a été toujours chargées de rôles ou de missions multiples, tantôt de missions politiques, sociales ou managériales suivant les contextes et les époques.

Dans une enquête réalisée par l’INPED en 2001, il apparaît qu’un manager chargé des ressources humaines se comporte suivant les logiques qu’impose le contexte socioéconomique et politique.[[14]](#footnote-15)

La fonction R.H demeure à ce jour, un chantier en construction. Une fonction problématique[[15]](#footnote-16) générée par le contexte économique actuel, particulièrement complexe (en effet, 90% des entreprises recherchent, en même temps, les mêmes types de profils, de surcroît peu disponibles sur le marché..). Les exigences en matière de technicité et de créativité sont très fortes pour pouvoir gérer une croissance d’entreprise dans un contexte de pénurie de ressources et de marché du travail en pleine mutation.

Ainsi, l’instabilité de l’encadrement notamment dans les entreprises publiques (taux élevé du turn-over, démissions) n’a pas aidé à la construction d’une culture de gestion de la ressource humaine pérenne, ou d’asseoir des pratiques communes et stabilisantes.

Il en résulte que la dynamique de transformation de la GRH se heurte à deux obstacles majeurs :

* Difficulté à mobiliser l’ensemble des acteurs concernés autour de la problématique RH, au-delà de la sphère des professionnels de la gestion des ressources humaines ;
* Le pouvoir de la DRH, sa capacité à peser sur les décisions à caractère stratégique, est limité. De ce fait, elle est loin d’être un acteur stratégique.[[16]](#footnote-17)

Cela s’explique par les enjeux de la GRH au sein des entreprises, qui sont moins d’opérer un changement que de maintenir l’équilibre des forces entre les acteurs internes les plus influents au sein de ces entreprises.

Et de cette difficulté découle l’autre difficulté à connaître la place de la formation et son articulation à la logique des compétences que les entreprises ont, dans la théorie, définie comme une priorité absolue de la gestion des R.H.

De plus, toutes ces difficultés se trouvent accentuées dans le secteur public où l’émergence des pratiques modernes de GRH est encore récente, où la fonction RH demeure mal stabilisée et où, en dépit d’initiatives importantes, la GRH reste encore trop souvent le parent pauvre.

Repenser profondément la gestion des RH à partir d’une approche critique des pratiques de formation et de conseil, nous amène à reconsidérer l’apprentissage actuel de la GRH et à émettre la suggestion suivante : le processus doit être tiré par la demande, non l’offre proposée. En définitive, ceci confirme l’appétence croissante des sociétés d’assurances pour la GRH, mais également, parce qu’il éclaire sur leurs motivations. Pour le conseil, les attentes portent moins sur des techniques spécifiques aux R.H que sur l’accompagnement.

Ainsi, l’accent sera davantage mis sur les processus à enclencher, les leviers organisationnels à actionner et, de plus en plus sur les acteurs à motiver et à soutenir.

Pour cela, le marché du conseil et de la formation prendra dans les années à venir, une importance croissante, sans doute imputable à la promotion de la GRH dans les entreprises, où elle est présentée comme un enjeu de réforme.

La GRH connaîtra ainsi un développement accéléré, dans un paysage marqué par des contraintes fortes (rationalisation des effectifs, réorganisations de services, pénurie de certaines catégories de personnel, résistance au changement, etc.), mais aussi des occasions inédites qu’offrent en particulier les nouvelles technologies. Cette tendance marquée à la rationalisation et à la standardisation des processus contribuera en tout cas à faire de la GRH une pratique de plus en plus exigeante qui poussera les gestionnaires à développer des capacités nouvelles.

De nouvelles façons de se former et de penser la GRH sont envisageables. Leur objectif est non seulement de gérer les connaissances existantes mais aussi de générer la production de nouvelles connaissances. Repenser ainsi la GRH, c’est finalement travailler sur deux registres, celui de l’exploration de nouvelles pratiques, sans négliger toutefois l’exploitation de celles qui sont maîtrisées.

***1. Le positionnement du DRH***

Le Directeur des Ressources Humaines (DRH) a un rôle stratégique dans l’entreprise, il occupe une fonction qui lui permet de remplir une triple mission :

* **Assure l'interface avec la direction générale**

Celui-ci joue le rôle de conseiller et d’accompagnateur de la direction générale dans ses orientations stratégiques en tenant compte du capital humain existant au sein de l’entreprise. Il propose et définit les grands axes de la politique des ressources humaines et prend souvent en charge les relations sociales.

Selon la situation et la configuration de l'entreprise, cette mission peut prendre des formes différentes : on distingue le DRH acteur des restructurations (maîtrisant le droit du travail, à l'aise dans le dialogue social), de celui qui accompagne le développement des ressources humaines (plutôt axé sur le recrutement et la gestion des carrières).

Pour être à la fois efficace et légitime, la direction des ressources humaines doit contribuer à la vie économique de l'entreprise et entretenir avec les principales directions un véritable dialogue. Le concept de " business partner " met en avant la capacité de la direction des ressources humaines à favoriser le développement des affaires de l'entreprise, à s'intéresser et à connaître les métiers de ses clients internes, et entretenir de facto avec eux un rapport de " fournisseur de solutions " à client interne. Le directeur des ressources humaines intègre de plus en plus cette dimension dans ses activités ; il forme et prépare, notamment ses équipes à remplir cette mission de conseil interne auprès des opérationnels.

Cette capacité à dialoguer " à haut niveau " et à parler " stratégie et métier " avec la direction générale et les autres directions de l'entreprise, explique le relèvement du niveau de formation initiale requis. Les doubles formations (ressources humaines et école de commerce ou école d'ingénieurs) sont ainsi très appréciées. Pour un directeur des ressources humaines, la culture économique et financière est désormais aussi importante que l'expertise ressources humaines.

* **Pratique un rôle de conseil auprès des cadres des directions opérationnelles**

Le directeur des ressources humaines accomplit un rôle de conseil et d'aide à la décision auprès des directions opérationnelles de l'entreprise (production, commercial, marketing, etc.), et ceci, d’une manière directe ou par l'intermédiaire de ses collaborateurs.

Pour " peser " sur les choix stratégiques et non plus seulement gérer leurs conséquences en matière de ressources humaines, le directeur des ressources humaines doit anticiper les transformations (internes ou externes à l'entreprise), alerter le dirigeant sur les raisons de ces mutations et proposer des solutions appropriées. Comment concilier responsabilité sociale et développement économique ? Comment gérer la mutation démographique et l'évolution des effectifs ? Comment mieux recruter et surtout fidéliser les cadres à potentiel ? ...

Le DRH est ainsi confronté à une problématique de pilotage des ressources humaines, renforcée avec l'allongement de la durée des carrières, la prise en compte des seniors, la gestion des talents, le transfert de compétences et d'expérience. Par ailleurs, il doit désormais intégrer dans ses attributions la diffusion d'une politique de responsabilité sociale et environnementale visant à promouvoir l'amélioration des conditions de travail, la parité, la lutte contre les discriminations... en interne (auprès des salariés, avec les instances représentatives du personnel) comme en externe (élaboration et diffusion d'une image de marque... ).

Le profil du directeur des ressources humaines " de demain " pourrait être ainsi défini : un cadre international de haut niveau, attentif au développement économique de l'entreprise comme aux enjeux RSE (ou responsabilité sociale des entreprises), légitime techniquement et compétent sur le plan relationnel.

* **Prend en charge l'encadrement, le pilotage et le suivi des équipes et projets**

Le directeur des ressources humaines encadre des équipes regroupées sous forme de départements : aussi bien les services d'administration du personnel (paie, droit du travail...) que ceux qui ont en charge le développement des ressources humaines (recrutement, gestion des carrières et mobilité, formation...). Par ailleurs, dans le cadre de ses activités, le directeur des ressources humaines est souvent amené à encadrer des prestataires de services tel le cabinet de conseil en ressources humaines...etc.

Une des prérogatives du DRH est de réfléchir au modèle de développement économique de l’entreprise : quel est le métier principal ? Quels sont les métiers et fonctions que l'entreprise peut ou doit externaliser ? Quelles conséquences en termes de mobilité inter métiers ? Quels sont les terrains de conquêtes commerciales ? Ainsi, celui-ci se situe au cœur de ces questions et doit apporter des solutions à ces problèmes. Il doit tout d'abord organiser sa direction pour répondre aux demandes exprimées sur les différents sites de l'entreprise. Il doit et devra prévoir une gestion prévisionnelle des emplois et de compétences. Le directeur des ressources humaines devra concilier valeurs de l'entreprise (qu'il aura contribuées à définir) et particularismes locaux (harmonisation des politiques sociales, des règles de promotion, etc.).

A noter que plus la taille de l'entreprise est significative, plus les responsabilités du directeur des ressources humaines sont importantes. Les directeurs des ressources humaines jouent un rôle de plus en plus stratégique dans l'entreprise ; ce qui explique des profils plus pointus et une élévation des compétences requises pour occuper cette fonction.

Les cadres qui occupent ces fonctions peuvent envisager deux (02) types d'évolution :

Un changement dans la continuité : la mobilité professionnelle est assez limitée pour un directeur des ressources humaines qui occupe déjà une fonction de direction. La progression pourra alors se traduire par un changement de statut (accès au comité de direction), de titre (nomination au poste de conseiller auprès du P.D.G de l’entreprise ou de directeur général adjoint).Par ailleurs, ils peuvent envisager des évolutions sectorielles : nombreux sont les cadres qui passent d'un secteur à un autre en visant en particulier ceux qui leur permettent de mettre en place des stratégies de développement des ressources humaines.

Des passerelles entre le monde de l'entreprise et celui du conseil sont possibles: certains directeurs des ressources humaines peuvent évoluer vers le conseil en ressources humaines et créer leur propre cabinet ou rejoindre un cabinet en tant que directeur d'un département conseil (avec éventuellement un statut d'associé).

La fonction DRH restera une fonction de leadership. Mais la direction des RH va s’organiser autour de deux (02) dimensions :

* La première concerne la productivité et la rentabilité de l’entreprise,
* Et la deuxième touche à l’éthique, qui va monter en force, car le mode de recrutement, comme le suivi des salariés contribuent à l’image d’une entreprise et cette image est un capital précieux.

***2. Les missions prioritaires et les évolutions***

Les ressources humaines auraient quatre (04) missions essentielles d'après l'ouvrage Human Resource Champions[[17]](#footnote-18) qui sont :

* Etre le partenaire de la stratégie de l'entreprise au quotidien (le DRH Business Partner) ;
* Gérer et accompagner le changement (grâce aux politiques de formation, de développement des compétences) ;
* Administrer le quotidien (payer, administrer, répondre aux obligations légales, etc.) ;
* Etre le "coach" des collaborateurs.

Une autre approche reprise dans l'ouvrage *Manager RH[[18]](#footnote-19)* retient pour les ressources humaines quatre missions essentielles qui sont:

* Construire l’organisation : ce que l’on appelle le « marché du travail » sur lequel se déterminent les salaires ne ressemble pas à un marché boursier. Son fonctionnement est, en partie, « interne » à l’entreprise et dépend des procédures et de l’architecture (division verticale et horizontale du travail) construites par le responsable RH ;
* Mobiliser l’organisation : il ne suffit pas que les salariés possèdent les compétences requises. Encore faut-il qu’ils veuillent les utiliser. Cette volonté sera fonction de ce que leur offrira l’entreprise : une rémunération (globale), des conditions de travail, des perspectives d’évolution, autant d’aspects qu’il appartient au responsable RH de mettre en forme ;
* Doter l’organisation des compétences requises : les compétences d’aujourd’hui seront ainsi obsolètes demain. Le recrutement, la formation, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sont autant de moyens utilisables pour réaliser la transformation nécessaire des qualifications ;
* Réguler l’organisation : les dysfonctionnements constituent le mode normal de fonctionnement des organisations que le responsable RH doit cependant maîtriser pour éviter que leur expression ne menace la survie de l’entreprise. Il doit aussi en contrôler les effets externes sur le système social, c’est-à-dire assumer ce qu’on considère être la « responsabilité sociale » de l’entreprise.

Au sein des sociétés d’assurances, d’une manière générale, les missions jugées les plus prioritaires d’une DRH et qui recueillent l’adhésion de la majorité des DRH interviewés sont :

1. L’évaluation et le développement des compétences des salariés,
2. La préservation de la paix sociale et la création d’un climat favorable à l’innovation et au progrès,
3. La mobilisation du personnel en lui faisant partager les valeurs et la culture de l’entreprise.

Par ailleurs, d’autres projets apparaissent plus spécifiques à certaines entreprises :

* Important programme de formation,
* Renforcement de l’informatisation de la DRH,
* L’anticipation des besoins de l’entreprise en emplois et en compétences,
* Développement de la qualité (certification, assurance qualité),
* La fidélisation et la détection de talents.

Le constat que l’on peut faire est l’importante transformation qui est en cours au sein de la fonction R.H dans les entreprises d’assurance.

La fonction R.H est responsable du règlementaire, de l’application et du respect des lois, des textes internes ou de pratiques, assure la paix sociale et le dialogue avec la représentation des salariés. Elle est ensuite chargée du développement de la compétence par la formation. Aujourd’hui, elle est sollicitée pour créer les conditions de l’engagement des salariés à travers un mode de management approprié, de contribuer à la performance et d’anticiper les problèmes et besoins futurs.

D’où la question essentielle à laquelle la DRH doit pouvoir répondre aujourd’hui et dans les prochaines années, à savoir, celle de la performance ou de la valeur ajoutée.

Cette question de l’évaluation de la fonction se pose en termes de qualité de la réponse interne apportée par la fonction aux besoins de l’entreprise.

A titre d’exemple, la nécessité de distinguer entre les divers métiers de la FRH et définir les critères appropriés, savoir évaluer la qualité et la production administrative, la clarté et le respect règlementaire, la pertinence des évaluations des salariés, la qualité des formations… etc.

Les évolutions étudiées précédemment ont montré que le DRH est désormais investi de nouvelles missions. Il est ainsi passé d'un terrain technique (administration, gestion, paie…), quantitatif à un terrain beaucoup plus intellectuel, stratégique et qualitatif. Il doit dorénavant envisager un marché avec des composantes internes et externes.

Deux types de " clients " se présentent de ce fait à lui : ceux du marché externe, les candidats potentiels et ceux employés et existants dans l’entreprise.

Le responsable RH doit désormais agir en fonction de ces deux types de clients. Pour les clients internes, les salariés, sa mission première est de les intégrer et les fidéliser. Pour les clients externes, les candidats, son rôle est de les séduire, de les attirer.

Ainsi, en Gestion des Ressources Humaines, on est passé d'une logique de gestion à une logique de marché dans laquelle le DRH doit utiliser les outils du marketing traditionnel dans tous les aspects de sa fonction (recruter, gérer les candidatures, communiquer avec les salariés). Une nouvelle dimension a donc fait son apparition en Ressources Humaines, il s'agit du Marketing des Ressources Humaines. De nouveaux termes et concepts ont été développés par les professionnels. Certains commencent à remplacer le terme de DRH par celui de Directeur du Marketing des Ressources Humaines, soulignant bien ainsi l'évolution de la fonction.

## BILAN SOCIAL DE LA RESSOURCE HUMAINE DANS LES SOCIETES D’ASSURANCE

***- Qu’est ce que le bilan social ?***

Le bilan social s’apprête davantage à un bilan de santé de l’entreprise. C’est en quelque sorte l’image, à un instant T de l’entreprise. Il permet de comparer les évolutions entre l’instant T et les périodes antérieures en termes de réalisations et de mesure des évolutions. Il s'agit d'une sorte de journal interne à l’entreprise, qui garde et retranscrit la vie de l’entreprise et son histoire sociale.

*« Le bilan social récapitule en un document unique les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social, d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée et des deux années précédentes. Le bilan social comporte des informations sur l'emploi, les rémunérations et charges accessoires, les conditions de santé et de sécurité, les autres conditions de travail, la formation, les relations professionnelles ainsi que sur les conditions de vie des salariés et de leurs familles dans la mesure où ces conditions dépendent de l'entreprise. »[[19]](#footnote-20)*

S’il apporte une vue d’ensemble de la situation du personnel et permet de repérer les problèmes et les dysfonctionnements internes à l’entreprise, il permet aussi aux directions des ressources humaines d’anticiper et de remédier aux problèmes internes de l’entreprise. [[20]](#footnote-21)

Par ailleurs, le bilan social est un outil permettant de conserver une mémoire de la vie de l’entreprise, et ce sur plusieurs années. Enfin, il contribue à favoriser le dialogue social au sein de l’entreprise, puisqu’il fournit aux représentants du personnel des informations précieuses auxquelles ils n’avaient pas accès avant la mise en place de cette obligation.[[21]](#footnote-22)

Les principaux indicateurs du bilan social sont :

1. L’emploi ;
2. La rémunération ;
3. La formation ;
4. Les conditions d’hygiène et de sécurité ;
5. Les autres conditions de travail ;
6. Les relations professionnelles ;
7. Les autres conditions de vie relevant de l’entreprise.

A l’instar de beaucoup de pays, il est évident que les entreprises algériennes gagneraient à développer la fonction d’audit social au sein des entreprises puisque les dirigeants insistent tous sur la nécessité de développer les compétences.

Néanmoins, entre la volonté manifeste et les pratiques réelles il n’y a pas toujours concordance. La ressource humaine continue d’être victime de la conception héritée du passé (économie centralisée), à savoir qu’elle est gérée en fonction de son coût sans valeur stratégique réelle. Or, l’expérience, le savoir et le savoir-faire accumulés depuis plus de trois décennies sont des arguments de poids en faveur d’avantages à exploiter.[[22]](#footnote-23)

Dans ce qui suit, nous abordons le bilan social des entreprises algériennes d’assurances et nous complétons notre analyse de la situation qui prévaut par l’exposé des résultats de notre questionnaire renseigné par la majorité des sociétés d’assurances.

### Présentation des sociétés exerçant sur le marché algérien des assurances

Le secteur de l’assurance connaît de profondes mutations. Parmi d'autres facteurs, tels que les privatisations, la libéralisation du marché, le contexte concurrentiel s’est considérablement modifié avec l’apparition sur le marché de l’assurance de nouveaux acteurs.

Cette incursion a engendré un bouleversement structurel dans les modes et pratiques de commercialisation des produits/services d’assurances.

Le cadre institutionnel du marché Algérien des assurances est composé de plusieurs institutions autonomes : Le Conseil National des Assurances (CNA), la Commission de Supervision des Assurances (CSA), la Centrale des Risques (CR) et le BST. Les pouvoirs publics y tiennent un rôle déterminant. Cette organisation multipartite témoigne de la volonté des pouvoirs publics d’inscrire le secteur dans un cadre juridique qui a pour objectifs à la fois la protection des intérêts des assurés et le développement du secteur des assurances qui se veut social et économique.

Actuellement, le marché des assurances est constitué de vingt trois (23) sociétés d’assurances, réparties selon deux formes : 16 sociétés pour les assurances de dommages, dont quatre (04) sociétés publiques : SAA - CAAR - CAAT – CASH ; sept (07) entreprises privées : TRUST ALGERIA - 2A - SALAMA ASSURANCES - CIAR - GAM – ALLIANCE- AXA Algérie (dommages); une (01) société publique de réassurance exercée par la CCR, deux (02) sociétés spécialisées : La CAGEX pour l'assurance crédit à l'exportation ; la SGCI - garantie de crédit immobilier. Deux (02) mutuelles publiques : CNMA et MAATEC ;

Sept (07) sociétés (filiales) pour l’assurance de personnes : Cardiff El Djazair; Taamine Life Algérie « TALA » ; CAARAMA Assurance ; la Société d’assurance de Prévoyance et de Santé « SAPS » ; la Macir Vie ; AXA Algérie (assurance de personnes) et le Mutualiste (CNMA).

Concernant les quatre (04) sociétés publiques :

* La **CAAR** (Compagnie Algérienne d’Assurance et de Réassurance), La CAAR a été créée en 1963 en tant que Caisse d'Assurance et de Réassurance chargée de la cession légale dans le but de permettre à l'Etat Algérien de contrôler le marché des assurances.

Elle est la plus ancienne compagnie du marché, spécialisée à l’origine dans les risques commerciaux et industriels. Aujourd’hui, elle est positionnée à la troisième place sur le marché national. Son réseau est composé de 5 succursales, 84 bureaux directs et 41 agents généraux, 1783 personnes. Son capital social est de 12 milliards de dinars, le chiffre d’affaires en 2010 est de 12.8 milliards de dinars.

* La **SAA** (Société Algérienne d’assurance) Créée en 1963 est une Entreprise Publique Economique dont le seul actionnaire est l’Etat.

Elle est classée la première société du marché par son chiffre d’affaire 20.1 milliards de dinars en 2010 Elle détient 28% de part du marché, son réseau -416 points de vente en comptant les 14 directions régionales, 291 agences directes, 125 agences générales et les sous-agences, ses effectifs sont a 4 574 personnes. Son capital social est de 16 milliards de dinars. La SAA dispose d’une filiale d’expertise représentée par 25 centres opérationnels au niveau du territoire national. En partenariat avec MACIF la SAA crée la SAPS.

* La **CAAT** (Compagnie Algérienne des Assurances de Transport), elle est arrivée sur le marché par scission des activités de la CAAR. La CAAT est une Entreprise Publique Économique (EPE) habilitée à pratiquer toutes les opérations d'assurances de dommages.

C'est une société par actions (Spa) au capital social de 11.490.000.000 dinars algériens dont le principal actionnaire est l’État Algérien.

Elle a été créée en 1985, sous forme d'Entreprise Publique, pour, au départ, assurer tous les risques liés aux transports maritime, aérien et terrestre.

En 1989, à la faveur des réformes économiques, La CAAT prend la forme d'EPE / Spa et elle étend rapidement son champ d'activité aux autres branches d'assurances.

Sa part de marché (18% en 2010) soit un chiffre d'affaires de 14.08 milliards de dinars en 2010 et un effectif de 1 558 personnes.

* La **CASH** (Compagnie d’Assurances des Hydrocarbures), est une société à capitaux publics, créée en 1999, elle est dotée d’un capital social de 7,8 milliards de dinars les actionnaires sont le groupe SONATRACH a hauteur de (82%), la CAAR (12%) et la CCR (06%). Sa part de marché est de 9% et le 3ème assureur en Algérie abstraction faite de la branche automobile, avec 18 % des parts de marché. Grâce notamment à la couverture des risques des hydrocarbures ainsi qu’un portefeuille développé en grands risques industriels. La compagnie réalise son chiffre d’affaires par les affaires de son actionnaire principal la SONATRACH, elle est présente en 13 wilayas avec 20 agences directs et indirects, en 2010 son effectifs est de 275 dont 58% sont de sexe masculin 42% de sexe féminin et une moyenne d’âge de 37 ans.

Pour les Sept (07) sociétés privées d’assurances, dont trois d’entre elles sont la propriété de groupes algériens privés et les trois autres détenues par de groupes étrangers, elles ne représentent dans leur totalité que 25% du marché national :

* La **CIAR** (Compagnie Internationale d’Assurance et de Réassurance), a été agréée le 5 août 1998 première société privée du marché, son chiffre d’affaire pour 2010 est de 5.9 milliards de dinars avec une part de marché de 7%. Son réseau est de 195 agences directes et indirectes; son capital social est de 1,13 milliards de dinars, un effectif total de 355 salariés.
* La **2A** (l’Algérienne des Assurances), a été agréée le 5 août 1998 avec un capital social de 02 milliard de dinars, les principaux actionnaires sont (SARL ARCOFINA, SPA PHARMAGEN, SPA ORFACO, SPA DAHLI), avec un chiffre d’affaire de 03 milliards de dinars, elle détient 4% du marché.

Son réseau est constitué de 7 délégations, 53 agences directs et 42 agents généraux agréés. Un effectif global de 315 agents. Engagée dans le système de management de la qualité, la « 2a » est la première compagnie algérienne d’assurances à être certifiée ISO 9001 version 2008 pour ses activités d’assurances toutes branches et de réassurance. Ce certificat décerné par Q.M.I-SAI Global (Quality Management Institute) Canada depuis le 16 septembre 2004, renouvelé le 30 Septembre 2010 pour une durée de trois années,

* La **GAM** (Générale Assurance Méditerranéenne), a été rachetée en 2007 par un fonds d’investissement spécialisé sur l’Afrique basé à Tunis. ECP, son capital social est de 2.4 milliards de dinars, son chiffre d’affaire en 2010 est de 2.9 milliards de dinars. En enregistrant un effectif de 783 salariés, elle passe pour la plus important en termes d’effectifs parmi les sociétés privés.
* **SALAMA ASSURANCES ALGERIE** (ex El Baraka OUA Al Aman) a été agréée le 26 Mars 2000, elle est une des filiales du Groupe international d’assurance et de réassurance SALAMA - ISLAMIC ARAB INSURANCE COMPANY.

Sa forme juridique est du type (SPA) société par actions. Son capital social est de deux milliards de dinars Algérien (2.000.000.000,00 DA).

Son réseau est composé de 4 directions régionales et 62 agences directes et 145 agences indirectes ; SALAMA ASSURANCES ALGERIE s’est engagée en pionnier depuis 2004 à connecter tout son réseau directement au siège par le biais d’un système de communication VSAT qui est progressivement remplacé par un système de connexion ADSL et SHDSL ;

* La **TRUST ALGERIA ASSURANCES et REASSURANCES**, dont les actionnaires sont trust Real Bahreïn (95%) et Qatar General Insurance (05%), a un capital de 2,5 milliards de dinars.
* **ALLIANCE ASSURANCES**, est une société par actions. Créée en juillet 2005, elle a débuté son activité en 2006, suite à l’obtention de son agrément et pratique l’ensemble des opérations d’assurance et de réassurance.

Alliance Assurances dispose d’un actionnariat constitué d’investisseurs nationaux de référence. Elle a porté son capital social à 2.2 milliard dinars en février 2011.

Le développement du réseau commercial a permis d’atteindre à ce jour, 193 centres de production, structurés en 11 agences principales, 29 agences directes, 59 agents généraux et 92 annexes, répartis à travers 35 Wilayas. Les agences directes représentent près de 800 points de vente, est le premier réseau de distribution. Elle dispose d’un effectif total de 368 agents.

Alliance Assurances a pu répondre aux exigences d’ouverture du capital en faisant appel à l’épargne publique via son introduction en bourse.

* **AXA ASSURANCES ALGERIE DOMMAGE SPA,** est une société d'assurances de dommages. Son capital social est de : 2.000.000.000,00 DA. Les organes de la société   
  sont : conseil d'administration, commissaire aux comptes et assemblée des actionnaires.

L’agrément N°: arrêté n° 73 du 03 octobre 2011. Son Siège social : Lot n°5 - RN n°41- 16002 - Chéraga, Alger, Algérie.

* **La CCR** (La Compagnie Centrale de Réassurance), est créée par les pouvoirs publics en 1973. Son capital social est de 13 milliards de dinars, les chiffres d’affaire en 2010 est de 9.8 milliards de dinars. Elle s’est vue attribuée dès le démarrage de ses activités, le monopole de l’Etat sur les opérations de réassurance, aussi la nouvelle réglementation de 2010 relative à la cession obligatoire des risques.

Cette réglementation oblige les compagnies d'assurances algériennes à réassurer 50% de leur portefeuille risques auprès de la CCR.

Elle bénéficie d’un droit de priorité sur les cessions facultatives, dans la mesure où elle offre des conditions au moins similaires à celles offertes par les réassureurs étrangers. Elle bénéficie aussi de la garantie de l’Etat pour la couverture en réassurance des risques de catastrophes naturelles.

La CCR a reçu la note prometteuse de B+ (bonne) par AM Best, note attribué pour sa solidité financière.

Pour les deux (02) sociétés spécialisées : Le CAGEX (pour l'assurance crédit à l'exportation) ; et le SGCI (garantie de crédit immobilier) :

* La **CAGEX** (Compagnie algérienne d’assurance et de garantie des exportations), est spécialisée dans l’assurance des crédits à l’exportation. La CAGEX est une société par actions, réparti à parts égales entre les actionnaires Banques et Assurance (BADR, BEA, BNA, CPA, BDL, CAAT, CAAR, CNMA, SAA, CCR), son chiffre d’affaire en 2010 est de 267 millions de dinars.

Elle a passé des accords de partenariat avec la Coface qui a, de son côté, créé une société de service, Coface Algérie Services, spécialisée dans le Rating ou notation financière, le scoring ou l’étalonnage des sociétés et la fourniture de renseignements sur la solvabilité des sociétés.

* La **SGCI** (Société de garantie du crédit immobilier), est spécialisée dans l’assurance des crédits à l’immobilier. Son actionnariat est également algérien. Son capital social est de 02 milliards de dinars, le chiffre d’affaire est de 94 millions de dinars pour 2010.

Deux (02) sociétés mutuelles :

* La **CNMA** (Caisse Nationale de Mutualité Agricole), héritière de la mutualité agricole française, est une société mutuelle agricole, représentant une part de marché de 7% ; son chiffre d’affaire en 2010 est de 6.7 milliards de dinars et un effectif de 2 215 personnes, un réseau constitué de 64 caisses régionales et 147 bureaux locaux, la CNMA lance un Projet de création de la coopérative agricole mutuelle de dattes dans Oued Righ de Daira de Touggourt wilaya de Ouargla, aussi avec la filialisation des assurances de personnes la (CNMA), crée sa filiale assurance de personne « Le Mutualiste ». le Capital social de la nouvelle société est de 600.000.000 de dinars.
* La **MATEEC** (Mutuelle Algérienne d’Assurance des Travailleurs de l’Education nationale et de la Culture), sa part de marché est inférieure à 0,1%.

Et sept (07) sociétés d’assurances de personnes :

* **CARDIF DJAZAIR :** Elle a obtenu en octobre 2006 son agrément pour les assurances vie. La société est une filiale du groupe BNP Paribas. Son cœur de métier est constitué des assurances « emprunteurs », c’est-à-dire la garantie décès liée aux prêts accordés par les banquiers, essentiellement lors du financement d’acquisitions immobilières par les particuliers. Cardif a dans ce but conclu en mars 2008 un accord de distribution de ces garanties par la CNEP.
* **TAAMINE LIFE ALGERIE** (**TALA)** : Filiale de la CAAT, elle a été Créée en association avec la Banque Extérieure d’Algérie (BEA) et le Fonds  National de l’Investissement (FNI).
* **CAARAMA ASSURANCE :** Elle a été créée le 09 mars 2011, c’est une filiale de la CAAR à 100%. Elle est dotée d’un **capital de 1 000 000 000 DA**. A ce titre, la société récupère le portefeuille de la CAAR qui a atteint 1 000 000 000 DA de CA en 2010.

Ce portefeuille est constitué à 90% d’assurances groupe (prévoyance collective à destination des entreprises). Les 10% restant sont partagées par les produits suivants :

1. Assurance Individuelle accidents
2. Assurance Individuelle voyage
3. Assistance voyage et assistance à l’étranger
4. Assurance temporaire au décès en remboursement de crédit (emprunteur).

* **SAPS:** (Société d'Assurance, de Prévoyance et de Santé), créée en partenariat par le groupe français Macif, la SAA, la BDL et la BADR, elle a obtenu le 10 mars 2011 du Ministère des Finances l'agrément pour son fonctionnement. Pour rappel, la SAPS est dotée d'un capital social de 1 Mrd de dinars algériens (9.84 M€), soit le double de ce que prévoit la loi. Il est détenu à 41% par la MACIF, alors que les 59% de la partie algérienne sont répartis entre la SAA (34%), la Banque d’agriculture et développement rural (BADR) avec 10% et la Banque de Développement Local (BDL) avec 15%.
* **Macir Vie**: Elle a été créée le 11 Août 2011, avec un capital d’un milliard de dinars algériens (10 millions d’euros), Macir Vie démarre ses opérations d’assurance de personnes avec des produits de couvertures d’assurance individuelle voyage, d’assistance aux personnes, de gestion de fonds collectifs et prévoyance collective et d’assurance vie (assurance capital différé, assurance vie entière, assurance capital constant...).
* **AXA ASSURANCES ALGERIE VIE SPA :** Société d’assurances de personnes (par actions de droit algérien). Son capital social est de : 1.000.000.000,00 DA. Agrément n° : arrêté n° 79 du 02 novembre 2011. Les organes de la société : conseil d'administration, commissaire aux comptes et assemblée des actionnaires.
* **Le** **MUTUALISTE :** A l’issu d’une assemblée générale constitutive qui a eu lieu le 28 Juin 2011 au siège de la CNMA regroupant 21 CRMA et la CNMA (membres fondateurs) a été créé la nouvelle société d’assurance de personnes, filiale de la CNMA, dénommée ‘’LE MUTUALISTE’’. Elle est dotée d’un fonds d’établissement de 600 Millions DA et constituée par 142.000 sociétaires.

Cette nouvelle société s’inscrit dans le nouveau paysage du secteur des assurances consacré par la séparation entre les assurances des dommages et les assurances de personnes.

Les produits commercialisés par le MUTUALISTE sont :

* Accidents,
* Maladie,
* Assistance et prévoyance collective.

### Les politiques de ressources humaines au sein des sociétés d’assurances

Le processus de modernisation de la GRH – bien que réel - semble s’inscrire dans un modèle managérial, caractérisé par une centralisation des processus de décision, ainsi qu’une forme « d’autoritarisme » qui empêcherait la FRH d’émerger en tant que levier de développement et d’amélioration des performances de l’entreprise.

Cette situation tend à reproduire sous de nouvelles formes les pratiques managériales ancestrales de type patriarcal. Les difficultés majeures auxquelles se heurtent la fonction RH en Algérie découleraient de ce paradoxe « autoritarisme / modernisation » caractéristique des pratiques néo-patrimoniales génératrices de la culture du "flou". Face au nouveau contexte de la mondialisation et de l'ouverture de l'économie algérienne, la Fonction Ressources Humaines représente en elle-même un véritable enjeu pour le devenir de l'entreprise algérienne. Cela suppose un repositionnement des visions du travail et de son organisation à l’intérieur d’un contexte sociétal où la valeur de l’être humain reste encore un des piliers fondamentaux sur lesquels s’articulent les relations sociales. Cela suppose également qu’au cœur des enjeux de la fonction RH et, dans son accès à la modernité, il demeure nécessaire de développer une nouvelle vision de l’Homme au travail, considéré comme acteur à part entière du processus de production.

Notre analyse du questionnaire remis à l’ensemble des sociétés d’assurances nous a permis de constater que la Gestion des Ressources Humaines existe sous différents niveaux qu’elles soient des entreprises publiques ou privées (nationales ou internationales).

Les pratiques qui en sont issues sont souvent spécifiques à chaque entreprise pour des raisons évidentes de contingence liées à des facteurs comme la taille de l’entreprise, son statut juridique, sa vision stratégique, sa politique sociale, son organisation et même sa culture…

Néanmoins, nous souhaitons l’existence d’espaces de pratiques homogènes qui correspondent à certains types d’organisations présentant des caractéristiques proches et faisant face à des contraintes similaires.

Ainsi, le positionnement vis-à-vis de l’économie internationale va constituer un élément structurant des pratiques de GRH dans leur globalité en contribuant à l’émergence de référentiels que les autres sociétés ne peuvent totalement ignorer.

Compte-tenu du positionnement des sociétés d’assurances par rapport à l’économie internationale, nous avons identifié trois (03) types de situations : d’une part les sociétés étrangères et d’autre part, les sociétés nationales du secteur privé et ceux du secteur public.

#### *Les sociétés étrangères*

La GRH au sein de ces entreprises, qui sont pour une grande partie issues de privatisations ou d’acquisitions d’entreprises, se caractérise par la mise en chantier d’un processus de « mise à globalisation » avec, comme finalité, d’harmoniser les modes et les démarches de gestion par rapport à ce qui se pratique au sein de l’ensemble du groupe. D’une manière générale, cette recherche de cohérence globale se traduit par un renforcement et une valorisation du rôle de la DRH. Des moyens importants sont mis à sa disposition.

La mobilisation et la motivation du personnel sont une préoccupation stratégique.

Des progrès en matière de GRH sont recherchés à travers la formalisation et la mise en place d’outils de gestion pour faciliter la prise de décision et améliorer le pilotage et l’efficacité du système.

Grâce à un niveau de rémunération supérieur, des opportunités de formation et de développement des compétences, des propositions d’évolution de carrière, etc. Elles arrivent à attirer les meilleures compétences.

Aussi, elles adoptent une politique de fidélisation de leur personnel, promeuvent une culture d’appartenance.

#### *Les sociétés nationales du secteur public et du secteur privé*

Les fondements de l’organisation du personnel dans le secteur public et dans le secteur privé, sont différents : statut, recrutement et caractère mécanique des rémunérations d’un coté; droit du travail, volontés des parties exprimées dans le contrat et liberté des rémunérations, de l’autre. Pourtant, une fois dépassées les questions de terminologie, apparaissent les points communs et les nombreuses similarités entre les deux secteurs – dès lors que les structures sont mises en regard à taille comparable.

Ce sont moins des dispositions législatives et réglementaires qui particularisent la gestion des ressources humaines dans le secteur public que des spécificités culturelles : l’aspiration à l’impersonnalité; le rapport au temps ; l’aversion pour la confrontation.[[23]](#footnote-24)

Dans notre étude, nous avons remarqué que la plupart des sociétés nationales (privées et publiques) ont fait le choix d’intégrer les nouvelles exigences de l’économie internationale dans leur stratégie d’affaires et, en particulier, de tenir compte des fragilités qui découlent d’une prise en compte insuffisante du facteur humain (et donc, leur impact sur la compétitivité).

Ce choix n’a pas été fait par anticipation, mais, sous les contraintes de la concurrence du marché et des nouvelles règles relatives à la Gestion des Ressources Humaines (conditions d’hygiène et de sécurité, paiement des cotisations sociales, respect du SNMG, de l’âge légal du travailleur…).

On peut remarquer ainsi, l’existence de deux catégories de sociétés dont les pratiques de GRH sont relativement éloignées :

**-** celles qui pratiquent une administration du personnel limitée au minimum légal; ,

**-** celles qui ont des pratiques plus ou moins structurées et appuyées sur des outils de gestion (tableau de bord, la formation continue du personnel et le dialogue social, etc.).

Les points de convergences de la gestion des ressources humaines au sein de ces deux catégories de sociétés sont :

**-** L’absence d’une culture projet définie comme modèle explicite d’orientation,

**-** Faiblesses, dans ces organisations, et difficultés à trouver des profils spécialisés en développement des ressources humaines et l’insuffisance du partage d’expériences entre acteurs locaux,

**-** Absorbation de la DRH par la fonction administrative, (recrutement, rémunération et discipline),

**-** Dévalorisation de la DRH par ses clients internes,

**-** Faiblesses managériales de la fonction, d’où une utilisation très réduite des instruments et outils de gestion de ressources humaines, des décisions fondées souvent sur l’intuition que sur des démarches méthodiques et outils scientifiques ou encore l’absence des compétences spécialisés en mesure d’apporter des réponses appropriées aux problèmes de gestion des ressources humaines et d’optimiser les activités de la fonction.

Les points de divergences :

**-** La fonction GRH est assurée dans la majorité des cas, par un cadre ayant un niveau de formation supérieure et plusieurs années d’expérience professionnelle dans la Gestion du personnel,

- Un intérêt des dirigeants de ces entreprises pour l’accroissement des compétences du personnel qui se traduit par de multiples actions de formation,

- Le partenariat avec des sociétés européennes comme facteur de diffusion des pratiques et outils managériales des pays développés.

Ainsi, on peut distinguer chez certaines sociétés une volonté clairement affichée de s’inscrire dans le mouvement d’ouverture et d’intégration des exigences de la mondialisation des échanges.

De l’autre côté, on constate la permanence de pratiques de gestion qui s’inscrivent dans la continuité du mode de gouvernance qui a prévalu durant les quatre décennies qui viennent de s’écouler.

Cette dualité dans laquelle se trouvent actuellement les sociétés d’assurances, les oblige à opérer des ajustements structurels de leurs effectifs et compétences pour prendre en considération l’évolution des métiers, les exigences de rationalisation, de performance… Les départs à la retraite pour limite d’âge ou négociés et les quelques opérations d’externalisation d’activités.

Si pour certaines sociétés privées l’option stratégique d’aligner la politique de la RH sur celle de la stratégie globale de l’entreprise, est une démarche envisageable dans le court terme ; pour les grandes sociétés publiques, celles-ci nécessitent des plans d’ajustement de grande envergure que les Directions Générales hésitent à engager par crainte d’une forte opposition syndicale.

Les entreprises publiques présentent des spécificités en matière de GRH qui sont le résultat de l’environnement dans lequel elles évoluent. Trois facteurs nous semblent exercer une influence déterminante :

* La situation de monopole ou de « concurrence atténuée » fait que les exigences en termes de productivité, de qualité de service, de réactivité sont moins fortes et n’imposent pas une forte rigueur en matière de GRH,
* La politique exerce une influence importante sur le fonctionnement de l’entreprise et ce de plusieurs manières,
* Pour des raisons historiques que nous avons déjà soulignées, le syndicalisme y est fortement implanté. La plupart des établissements publics disposent d’une Direction des Ressources Humaines qui mobilise des moyens humains et matériels importants pour répondre au poids des prestations sociales que ces entreprises offrent à leurs salariés, de la nécessité de se conformer à un certain légalisme procédural (du fait de leur appartenance au secteur public) et la disponibilité qu’exige la gestion des relations sociales. La gestion administrative du personnel y est régie par un règlement interne inspiré du statut de la fonction publique. La tutelle qu’exercent les instances étatiques constitue un obstacle majeur pour l’évolution de la GRH au sein des entreprises étatiques. Elle bureaucratise les actes de gestion en les contraignant à se conformer à des procédures publiques et par conséquent le respect de la procédure devient une finalité en soi.

Qu’elles soient du secteur privé ou public, ces entreprises ont intégré le concept de stratégie d’entreprise et développent des stratégies dont les objectifs sont :

- l’accroissement de la compétitivité ;

- la construction de nouveaux avantages concurrentiels ;

-l’adaptation aux changements de l’environnement économique mondial dans lequel elles veulent s’insérer.

Pour atteindre leurs finalités stratégiques, elles sont engagées, suivant les problèmes de chaque entreprise, dans diverses stratégies de développement. C’est ainsi qu’il est possible de rencontrer des stratégies de : restructuration, recentrage sur les métiers de base, d’internationalisation par le montage de partenariat avec des entreprises locales ou étrangères, mise à niveau technologique et organisationnelle, mise en œuvre de démarche de type qualité totale…

La stratégie de minimisation des coûts qui atteint en priorité le coût de la main d’œuvre n’a pas été accompagnée de l’utilisation des moyens de développement des R.H. en place : systèmes de motivation, de formation, d’individualisation des salaires…

L’époque actuelle est caractérisée essentiellement par la recherche d’un ajustement Ressources/Besoins et une optimisation des R.H.

Pendant près d’un demi siècle, les R.H. étaient considérées comme étant des éléments constitutifs des coûts de production, la fonction RH ne disposant pas de stratégie.

En effet, jusqu’à nos jours, la GRH semble tiraillée entre les contraintes persistantes des représentations culturelles du travail (sens attribué au travail, traditions et valeurs qui lui sont rattachées…) et les défis auxquels elle se trouve sans cesse confrontée : Indépendance / Industrialisation / modernisation / mondialisation ; et cela en un temps très court soit 40 ans (les défis qu’affronte la GRH européenne depuis plus d’un siècle !).

Cette situation a développé, des pratiques chargées d’ambiguïté et de paradoxes souvent sources de dysfonctionnements, ce qui explique le « flou » dans la gestion, et une certaine autorité paternaliste.

En dépit du processus entamé de modernisation des structures de l’entreprise d’assurances (du moins dans ses aspects formels), la GRH demeure, pour une grande part :

* Dépendante des caractéristiques personnelles du « premier gestionnaire de l’entreprise» ;
* Dominée par la gestion corrective (selon l’apparition des problèmes) caractérisée par la centralisation des décisions et la persistance des formules traditionnelles du travail ;
* Handicapée par un faible degré de professionnalisation de la fonction RH.

Face aux contraintes de la compétitivité et aux défis de la mondialisation, l’Etat a signé, dès 1996, un accord avec l’Europe pour la création d’une zone de libre échange.

Un programme de financement important soutenu par la CEE a été mis en œuvre pour permettre la mise à niveau des entreprises, ainsi que des mécanismes d’appui et d’accompagnement visant tous les secteurs et tous les domaines, parmi lesquels se place en priorité la mise à niveau de la GRH :

* Révision du Code du Travail introduisant la flexibilité de l’emploi CDD et CDI, complétant ainsi les réformes mises en place dès les années 90 en matière de législation de travail.
* Mesures d’incitation et d’encouragement à l’emploi et à l’investissement ;
* Développement d’une politique de formation promotionnelle ;

Cet arsenal de mesures, impulsé essentiellement par l’Etat vise à atténuer les pratiques issues du lourd héritage des périodes précoloniale et coloniale, fonctionnant sur une trame agissante des représentations collectives culturelles traditionnelles patrimoniales, sur lesquelles se sont greffés les modèles coloniaux du management de type tayloriste.

De plus, une prise de conscience importante chez les jeunes cadres, du rôle de la GRH dans la performance de l’entreprise. Celle-ci serait-elle porteuse des tendances futures de la FRH dans l’entreprise algérienne ?

#### *Les enjeux de la FRH dans l’entreprise d’assurance algérienne*

La désignation « Fonction Ressources Humaines » de l’entité chargée de la gestion du personnel dans l'entreprise algérienne est ainsi très récente. Promue dans le cadre du processus de libéralisation économique engagé par l’Etat en 1996 (suite aux accords de libre échange avec la CEE, soutenus par le FMI).

Depuis, la fonction RH au sein des entreprises d’assurances a connu une évolution indéniable. Les observations sur le terrain ont pu, ainsi, dégager certains indicateurs significatifs que nous rappelons succinctement :

* Une reconnaissance de la Fonction RH : la DRH se substitue aux DAF, service du personnel, etc. ;
* Une amélioration du niveau de formation des DRH désormais diplômés de l’université ainsi qu’une féminisation, certes encore timide, des personnes en charge de cette fonction ;
* Une croissante participation des DRH à l’élaboration de la stratégie de l’entreprise ;
* Le recours à la flexibilité de l’emploiet à des techniques modernes de recrutement (tests psychotechniques, entretiens, etc.) ;
* Des efforts dans l'application des démarches qualité (procédures de normalisation) ;
* L’utilisation de plus en plus généralisée de l’outil informatique ;
* Une présence accruedes structures de concertation.

Toutefois, en dépit de ces avancées, la fonction RH demeure tiraillée entre les contraintes imposées par les dynamiques internes de l’évolution sociétale, et l’impérieuse nécessité de relever les défis d’une évolution à grande vitesse. Cette situation semble peser lourdement sur l’état de la fonction et sur son devenir ; barrant les possibilités du « compromis managérial » indispensable à une évolution intégrée de la fonction RH.

Cette description résume ainsi une configuration des pratiques RH en devenir sous l’effet de vecteurs dont le plus important est incontestablement le processus d’internationalisation de l’économie algérienne qui tend à imposer de nouvelles logiques et à remettre en cause les référentiels qui prévalaient en matière de Gestion des Ressources Humaines.

L’action des pouvoirs publics participe, elle aussi, à l’actualisation de la fonction RH par la redéfinition des règles du jeu régissant les rapports sociaux et le relèvement des niveaux de prise en charge sociale des salariés.

Un dernier vecteur d’évolution concerne le renouvellement de générations de dirigeants avec l’émergence de Chefs d’entreprises issus des universités et des grandes écoles, ayant une vision qui se démarque (relativement) des méthodes de «gestion familiale». Ces nouveaux dirigeants formés dans un contexte d’ouverture économique et de concurrence internationale sont plus réceptifs à ce qu’impliquent sur le capital humain, les exigences du nouvel environnement.

### Les ressources humaines au sein des sociétés d’assurances

*Définition de la fonction RH en Algérie :*

L’essai de définition de la fonction RH en Algérie que nous retenons est celui proposé par Mohamed MEZIANE, ancien DRH de AMC, consultant et vice-président de l’ALGRH (ALGRH-Algérie) : *« Consiste en des missions (définitions de politiques, élaboration et formalisation de systèmes, de méthodes, d’outils et de procédures de gestion, etc.) et des activités comme : l’administration du personnel, le recrutement, la formation, l’analyse des postes de travail, la mise en place et le suivi de l’évolution du système de rémunération, la communication interne, l’hygiène et la sécurité, la gestion des activités sociales, le volet social (gestion du personnel pléthorique), la valorisation des compétences, l’audit GRH etc. Il s’agit finalement de toutes les activités impliquant les RH, visant à disposer des compétences requises et à gérer leur emploi de manière efficace au sein de l’Entreprise »[[24]](#footnote-25).*

La gestion des ressources humaines nécessite la mise en place d’un cadre de référence définissant les principes et les orientations permettant le passage d’une gestion du personnel basée sur une logique juridique à une véritable gestion des ressources humaines basée sur une logique managériale.

La pratique de la gestion du personnel se structure à travers des actes de  gestion très classique qui concernent le recrutement, la promotion, la notation, le contrôle des absences, etc. Alors que, la gestion des ressources humaines a pour finalité de chercher à obtenir la meilleure adéquation possible entre les besoins de l’administration et ses ressources humaines, et par conséquent, de prendre en compte les attentes des individus, leurs aspirations et leurs projets, sachant que l’efficacité d’un salarié est largement dépendante de sa motivation.

A cet effet, toute stratégie de gestion des ressources humaines doit prendre en considération les variantes suivantes :

* La formation comme moyen d’acquérir de nouvelles compétences, ou d’en renforcer celles qui existent ;
* Le recrutement comme moyen de réduire les écarts qualitatifs et quantitatifs entre les besoins de l’administration et ses ressources humaines ;
* La mobilité comme moyen de rationaliser la gestion des ressources humaines ;
* La communication interne qui permet d’améliorer le rendement et la simplification des procédures ;
* La rémunération qui répond aux satisfactions des individus ;
* L’organisation du travail qui permet la réalisation d’une valeur ajoutée ;
* Les relations sociales comme moyen de renforcer le dialogue.

Le diagnostic des ressources humaines qui va suivre, s’intéresse à toutes les sociétés d’assurances exerçant sur le sol algérien et plus particulièrement à celles qui ont bien voulu répondre à notre questionnaire. Il a pour objectif de déceler les points faibles et les points forts des sociétés d’assurances pour corriger les premiers et exploiter au mieux les seconds.

En fonction des besoins de notre étude, des indicateurs seront privilégiés à d’autres : l’emploi, la rémunération, la formation, communication interne, mode de management…

Ainsi, la pertinence d’un indicateur prend du sens et de l’intérêt dès lors qu’il peut-être croisé avec d’autres indicateurs. Ces derniers permettent de dégager des taux, des moyennes éclairant de manière synthétique la situation observée.

L’objectif est de garder la même méthodologie d’une année à l’autre afin de comparer les résultats.

#### *L’emploi*

* *La configuration des effectifs des salariés des sociétés :*

A la fin de l’année 2010, l’ensemble des sociétés d’assurance et de réassurance totalisent un effectif de 12 873 employés. **(cf. Tableau 01)**.

**Tableau 01 : Classement des sociétés selon l’effectif employé (hors AGA)**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Nb** | **Sociétés** | **Effectif 2010** | **Part(%) dans l’effectif total** | |
| 2010 | |
| 1 | SAA | 4 574 | 35,60 | |
| 2 | CNMA | 2 215 | 17,24 | |
| 3 | CAAR | 1 783 | 13,35 | |
| 4 | CAAT | 1 558 | 12,13 | |
| 5 | 2A | 317 | 2,47 | |
| 6 | CIAR | 355 | 2,76 | |
| 7 | CCR | 92 | 0,72 | |
| 8 | TRUST | 178 | 1,39 | |
| 9 | SALAMA | 246 | 2,14 | |
| 10 | CASH | 275 | 2,14 | |
| 11 | SGCI | 41 | 0,32 | |
| 12 | CAGEX | 47 | 0,37 | |
| 13 | ALLIANCE | 368 | 2,86 | |
| 14 | GAM | 783 | 6,09 | |
| 15 | CARDIF | 22 | 0,17 | |
| 16 | MAATEC | 19 | 0,15 | |
| **Total** | | **12 873** | |

**Tableau 02 :****Evolution des effectifs employés par le secteur (2005-2010)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Société | 2005 | 2006 | | 2007 | | 2008 | | 2009 | 2010 | Var (09/10) |
| SAA | 3 395 | 3 680 | 3 983 | | 4 197 | | 4 446 | | 4 574 | 2,88% |
| CNMA | 1 968 | 1 968 | 2 160 | | 2 236 | | 2 255 | | 2 215 | -1,77% |
| CAAR | 1 694 | 1 680 | 1 645 | | 1 683 | | 1 730 | | 1 783 | 3,06% |
| CAAT | 1 480 | 1 498 | 1 525 | | 1 535 | | 1 543 | | 1 558 | 0,97% |
| 2A | 269 | 290 | 305 | | 303 | | 307 | | 317 | 3,26% |
| CIAR | 226 | 259 | 310 | | 332 | | 340 | | 355 | 4,41% |
| CCR | 113 |  | 105 | | 107 | | 97 | | 92 | -5,15% |
| TRUST | 109 | 94 | 277 | | 173 | | 174 | | 178 | 2,30% |
| SALAMA | 108 | 136 | 150 | | 180 | | 199 | | 246 | 23,62% |
| CASH | 94 | 131 | 185 | | 204 | | 236 | | 275 | 16,53% |
| SGCI | 46 | 44 | 40 | | 39 | | 43 | | 41 | -4,65% |
| CAGEX | 33 | 32 | 42 | | 42 | | 46 | | 47 | 2,17% |
| GAM |  |  | 540 | | 431 | | 706 | | 783 | 10,91% |
| ALLIANCE |  | 126 | 225 | | 290 | | 370 | | 368 | -0,54% |
| CARDIF |  |  |  | |  | | 23 | | 22 | -4,35% |
| MAATEC |  |  |  | |  | |  | | 19 | 13,00% |
| Total | **9 535** | **9 938** | **11 492** | | **11 752** | | **12 515** | | **12 873** | **2,86%** |

L’effectif enregistré en 2010 est de 12 873 personnes, comparé à l’année 2009 celui-ci a connu une augmentation de 358 personnes soit un taux de 2,86%.

Le poids de l’effectif salarié de la SAA reste le plus élevé, avec 35,5% de l’effectif total des sociétés.

Les quatre premières sociétés [SAA, CNMA, CAAR, CAAT] totalisent 78.69 % de l’effectif total des 16 sociétés. Ces sociétés, créées antérieurement à la promulgation de l’ordonnance 95-07 se partagent le marché de l'emploi en embauchant prés de 10 130 salariés.

**(Graphe 01) Répartition des effectifs employés par société d’assurance 2010**

**Répartition des effectifs par secteur en 2010**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Effectifs | Part en % |
| Sociétés privé | 2 269 | 17,63% |
| Sociétés public | 10 604 | 82,37% |

**(Graphe 02)**

L’effectif des sept sociétés à capitaux privés (2A, CIAR, TRUST, SALAMA, GAM, ALLIANCE et CARDIF) a atteint 2 269 employés, soit 17.6% du total des sociétés.

* *Structure des effectifs par grade*

La structure des effectifs par grade (catégorie socioprofessionnelle) à fin 2010 se présente comme suit :

**(Tableau 03) Structure des effectifs par grade en 2009-2010.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Grade | Effectif 2009 | Effectif 2010 | Var (09/10) |
| Cadre dirigeant et supérieurs | 1 321 | 1 428 | 8,10% |
| cadre moyen | 4 039 | 4 049 | 0,25% |
| Agent de maîtrise | 3 062 | 3 031 | -1,01% |
| Agent d'exécution | 3 814 | 4 365 | 14,45% |
| Total | **12 236** | **12 873** | **5,21%** |

**Graphe 03**

On notera une évolution, en 2010 par rapport à 2009, des différentes catégories comme suit :

* Les cadres dirigeants et supérieurs : +8.10% ;
* Les cadres moyens : une quasi stagnation ;
* Les agents de maitrise : une légère baisse de 1.01% ;
* Les agents d’exécutions : +14.45 %.
* *Structure par âge et niveau d’instruction*

Parmi les trois classes d’âge ([-25 ans], [25-45] et [+ 45 ans]), la classe [25-45ans] représente presque les 2/3 soit (65%) en 2010.

**Graphe 04Répartition des effectifs par âge en 2010**

Les données indiquent une situation que l’on peut qualifier de positive.En effet deux tiers de l’effectif ont moins de 45 ans, ce qui signifie que les plus âgés de cette classe ont au minimum dix années de travail avant de prendre leur retraite, sauf à recourir à la retraite anticipée.

* *Répartition géographique*

L’examen de la répartition spatiale des effectifs des sociétés en 2010 fait ressortir une concentration sur cinq centres urbains (Alger, Oran, Annaba, Constantine et Tizi-Ouzou) qui totalisent 55,6% de l’effectif total.

Par rapport à 2009 et pour ces 5 villes, on note une augmentation de 3 %. Alger à elle seule, concentre plus du tiers des effectifs (37,2% en 2010 contre 33,7% en 2009).

Les effectifs employés dans les métropoles régionales (Oran, Constantine, Annaba et Tizi-Ouzou) sont respectivement de 6,2%; 4,3%, 3,9% et 3,9% en 2010. Par rapport à 2009, on a enregistré une stagnation pour les quatre villes (Oran, Constantine, Annaba et Tizi-Ouzou).

Pour les autres localités, trois villes affichent plus de 2,5% de l’effectif total soit   
Sétif (3,8%) et Blida (3,2%) et Batna (2,9%).

**Graphe 05**

#### *La formation*

Le total des effectifs formés en 2010 a atteint 3 068 employés formés contre 2 533 en 2009, ce qui fait ressortir un taux d’évolution de l’ordre de 21%.

Au titre de l’exercice 2010, Le ratio **Effectif formé/Effectif total** s’élève à 26%, en augmentation par rapport à 2009 qui était de 22%.

**Graphe 06 : Evolution de l’effectif formé (2004-2010)**

* *Effectifs en formation par grade et type de formation*

Durant l’exercice 2010, le bilan est le suivant :

**Tableau 04 : Effectif formé ou en cours de formation par grade**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Effectif formé | Cycle long > 1 an | Cycle court < 1 an et > 1 mois | Stage < 1 mois | Séminaire | Total 2010 |
| Maîtrise | 156 | 269 | 87 | 483 | 995 |
| Exécution | 25 | 5 | 0 | 0 | 30 |
| Cadre | 163 | 362 | 977 | 541 | 2043 |
| Total 2010 | **344** | **636** | **1064** | **1024** | 3068 |

**Graphe 07 : Structure des effectifs formés par type de formation 2010**

Les séminaires constituent le type de formation dont bénéficient 38% de l’effectif formé ou en cours de formation en 2010 soit 1 024 dont 53% sont des cadres et 47% des Agents de maitrise.

* Les formations de cycle long représentent 11% des effectifs formés ou en formation soit 344 bénéficiaires.
* Les formations en cycle court ont connu une baisse de 31%.
* L’effectif des bénéficiaires des stages (formations) est prédominé par les cadres qui représentent un taux de 92%.
* *Budgets de formation et ratios*

Au cours l’année 2010, le montant des dépenses en formation s’élève à 148 906 000 de dinars contre 110 941000 de dinars en 2009, marquant ainsi une hausse de l’ordre de 34%.

L’évolution du coût moyen unitaire par type de formation entre 2005 et 2010 **(dépenses de formation/effectif formé)** est illustrée par le tableau ci-après:

**Tableau 05 : Dépenses par type de formation 2005-2010**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Type de formation** | Coût unitaire moyen (en DA) | | | | | |
| **2005** | **2006** | **2007** | **2008** | **2009** | **2010** |
| Cycle long | 158 076 | 122 717 | 250 935 | 365 083 | 115 374 | 134 930 |
| Cycle court | 20 022 | 70 983 | 101 614 | 70 373 | 54 501 | 105 714 |
| Stage | 55 088 | 5 979 | 16 646 | 13 508 | 10 576 | 11 720 |
| Séminaire | 4 128 | 12 412 | 17 146 | 20 207 | 35 208 | 12 267 |
| **Total** | **25 376** | **38 348** | **51 027** | **54 216** | **40 639** | **45 203** |

**Graphe 08 : Répartition des dépenses des formations par type de formation 2010**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Compagnie | MS 2006 | DF 2006 | Ratio | MS 2007 | DF 2007 | Ratio | MS 2008 | DF 2008 | Ratio | MS 2009 | DF 2009 | Ratio | MS 2010 | DF 2010 | Ratio |
| SAA | 1 899 117,81 | 8 652 | 0,46% | 2 087 486,11 | 38 321 | 1,84% | 2 034 892,28 | 36 960 | 1,82% | 2 465 835,15 | 25 206 | 1,02% | 2 911 650 | 55 348 | **1,90%** |
| CNMA\* | 204 767,62 | 4 114 | 2,01% | 281 200,87 | 1 067 | 0,38% | 279 575,23 | 2 400 | 0,86% | 274 016,01 | 9 356 | 3,41% | 373 823 | 17 876 | **4,78%** |
| CAAR | 953 427,88 | 16 760 | 1,76% | 905 125,99 | 23 905 | 2,64% | 999 778,52 | 25 437 | 2,54% | 1 279 388,53 | 25 594 | 2,00% | 1 475 499 | 18 716 | **1,27%** |
| CAAT | 932 486,54 | 12 766 | 1,37% | 917 590,99 | 14 002 | 1,53% | 952 445,62 | 20 661 | 2,17% | 1 234 159,49 | 16 101 | 1,30% | 1 408 323 | 19 206 | **1,36%** |
| 2A | 235 336,51 | 2 627 | 1,12% | 248 782,48 | 2 784 | 1,12% | 270 368,41 | 3 182 | 1,18% | 302 968,81 | 7 433 | 2,45% | 219 614 | 10 224 | **4,66%** |
| CIAR | 195 791,38 | 220 | 0,11% | 200 176,78 | 110 | 0,05% | 243 687,60 | 220 | 0,09% | 318 186,44 | 0 |  | 235 427 | 1 200 | **0,51%** |
| CCR | 94 801,46 |  | 0,00% | 114 890,84 | 1 096 | 0,95% | 88 525,06 | 4 454 | 5,03% | 135 135,36 | 4 720 |  | 124 625 | 4 463 | **3,58%** |
| TRUST | 116 014,44 | 2 380 | 2,05% | 131 051,41 |  | 0,00% | 90 656,43 | 3 080 |  | 162 610,02 | 1 177 | 0,72% | 122 759 | 3 516 | **2,86%** |
| SALAMA | 144 709,62 | 484 | 0,33% | 156 569,96 | 610 | 0,39% | 204 126,92 | 3 334 | 1,63% | 204 126,92 | 1 070 | 0,52% | 270 545 | 2 227 | **0,82%** |
| CASH | 93 070,19 | 2 352 | 2,53% | 155 409,75 | 10 954 | 7,05% | 136 164,53 | 11 679 | 8,58% | 203 439,98 | 16 401 | 8,06% | 182 789 | 14 127 | **7,73%** |
| SGCI |  |  |  | 26 467,00 | 887 |  | 32 212,91 | 240 | 0,74% | 35 135,28 | 549 | 1,56% | 37 344 | 600 | **1,61%** |
| CAGEX | 17,49 |  |  | 22 234,80 | 1 374 | 6,18% | 20 271,79 | 1 950 | 9,62% | 28 727,60 | 1 565 | 5,45% | 30 164 | 651 | **2,16%** |
| GAM |  |  |  | 217 473,14 |  |  | 273 931,03 |  |  | 369 150,27 |  |  | 409 412 | 0 | **0,00%** |
| MAATEC |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 351 684 | 871 | **0,25%** |
| AGCI |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 22 219 | 1 078 | **4,85%** |
| ALLIANCE |  |  |  | 154 289,36 |  | 0,00% | 102 628,33 |  |  | 353 595,50 | 1 200 | 0,34% | 8 175 877 | 150 103 | **1,84%** |
| CARDIF |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 41 261,64 | 568 | 1,38% | MS 2010 | DF 2010 | **Ratio** |
| Total | **4 869 541** | **50 355** | **1,03%** | **5 618 749** | **95 111** | **1,84%** | **5 729 265** | **110 517** | **2,10%** | **7 407 737** | **110 941** | **1,56%** | 2 911 650 | 55 348 | **1,90%** |

(Tableau 06)

#### *La rémunération*

*« La rémunération est un domaine où les pratiques sont plutôt discrétionnaires, peu transparentes et donc peu connues ».[[25]](#footnote-26)*

Il est néanmoins possible d’identifier les grandes composantes des politiques de rémunération, même si ces dernières sont spécifiques à chaque entreprise. Elles sont construites en s’inspirant des pratiques dominantes dans les entreprises européennes. Elles sont formés de trois composantes essentielles : un salaire de base défini à partir de la classification des postes, des primes statutaires et des primes de performance individuelles et /ou collectives. C’est dans les niveaux de salaires de base, de primes distribuées, mais également dans la hiérarchie des salaires que des différences significatives existent entre entreprise. Les primes de performances offrent des opportunités d'individualisation que les entreprises du secteur privé ne manquent pas de saisir. Au niveau des cadres dirigeants, l’individualisation des salaires est fortement pratiquée dans les entreprises privées,

La rémunération est le prix du travail, sa détermination doit prendre en compte un certain nombre d'objectifs : attractivité pour le salarié, équité interne, contraintes financières de l'entreprise... Elle est aussi un des facteurs d'implication, sa composition est une occasion pour l'employeur de mettre en œuvre sa politique de gestion des ressources humaines.

C’est ainsi que sous l’égide de l’UAR, les quatre sociétés publiques d’assurance et de réassurance la SAA, la CAAR, la CAAT et la CCR ont proposé un projet tendant à harmoniser et à adapter le système de rémunération des travailleurs régis par les conventions collectives respectives.[[26]](#footnote-27)

Le projet en question va traiter des insuffisances constatées sur les différentes nomenclatures des postes, les grilles de salaires et la cotation de certains postes.

Les mesures proposées pour remédier à ces insuffisances, se résument en une adoption par les sociétés d’assurance d’une même nomenclature de postes dûment actualisée et d’une grille à indices élargies à 21 catégories et 15 échelons. Ainsi, l’actualisation a concerné les postes qui ne sont plus usités du fait de la filialisation de certaines activités ou carrément l’abondant de ces activités.

D’autres postes ont été introduits car il s’agit de nouveaux métiers. Une harmonisation des salaires a été observée sur deux niveaux. En premier, il s’agit de repositionner certains postes et de l’octroi d’une prime spécifique. Trois catégories de postes ont été ciblées. Les postes accusant le plus de départ des cadres fréquemment motivé par le niveau de la rémunération servie par les sociétés publiques comparativement à celle du secteur privé. Cette harmonisation s’est complétée par une revalorisation progressive de la valeur d’indice dont a bénéficié l’ensemble des travailleurs relevant de la convention collective.

En second, il a été prévu de favoriser la contractualisation de certains postes tels que les postes de Directeurs Centraux, Directeurs Régionaux ou d’agence. La mise en œuvre de cette mesure a été laissée à l’appréciation de l’entreprise.

Le projet a en effet tenté de faire un premier état des lieux du système de rémunération dans les sociétés publiques d’assurance, il a fait ressortir les défaillances et lacunes suivantes :

1. Le secteur public des assurances ne dispose pas d’une convention collective de branche ;
2. Un manque d’harmonisation entre les différentes nomenclatures des emplois et postes de travail des différentes sociétés publiques d’assurances ;
3. Des cotations de postes non harmonisées, avec des différences parfois très importantes de salaires pour les mêmes postes de travail ;
4. Des grilles salariales se caractérisant par un important tassement des salaires à l’intérieur des catégories salariales de chacune des sociétés.
5. Stagnation au sein des catégories et des échelons pour cause d’absence d’ouverture des grilles ;
6. Des déperditions importantes de personnels hautement qualifiés, occupant des postes fortement sensibles au profit du secteur privé ;
7. Stagnation des niveaux de rémunération et forte pression du partenaire social pour une amélioration du pouvoir d’achat ;
8. Insuffisance de la part variable liée à la performance économique dans la rémunération des travailleurs (inadaptation du système de stimulation existant : primes individuelles et collectives) ;
9. Non intégration des impacts de l’évolution organisationnelle et technologique des métiers de l’assurance dans la nomenclature des postes.

Aussi, pour des raisons évidentes de différence de nature d’activité, de taille et de forme d’organisation, deux nomenclatures sont retenues :

* Une propre aux trois sociétés d’assurance (CAAR-CAAT-SAA),
* Une autre pour la compagnie Centrale de Réassurance (CCR).

La nomenclature globale arrêtée ne comprend plus que 183 postes sur les 408 qu’elle comprenait initialement. La nomenclature propre à la CCR comprend quant à elle 64 postes au lieu de 95.

Additivement à cela, il est proposé une revalorisation progressive de la valeur du point indiciaire ainsi que la contractualisation des cadres de Direction. Un certain nombre de postes de cadres supérieurs régis par les conventions collectives sont gérés à travers un système contractuel, en qualité de cadres de direction, basé sur l’atteinte d’objectifs de performances préétablis.

Cette tendance à la contractualisation des cadres de direction a été retenue dans le programme de réforme du secteur des assurances arrêté au mois de juillet 2008.

Les contrats sont établis par rapprochement aux dispositions du Décret 90-290 du 29/09/1990 relatif au régime spécifique des relations de travail concernant les dirigeants d’entreprises. Celui-ci décrit les différents éléments qui composent la rémunération des dirigeants d’entreprises, à savoir le salaire de base (partie fixe) et les primes liées aux résultats (partie variable).

Les contrats des cadres dirigeants fixent des objectifs individuels pour chacun d’entre eux et leur fait obligation de les atteindre.

En contrepartie de l’atteinte des dits objectifs, les cadres dirigeants perçoivent une rémunération comprenant une partie fixe dont le niveau dépend du type de poste occupé (cadre dirigeant principal et autres cadres dirigeants) et une partie variable proportionnelle au degré de réalisation des objectifs de performance qui leur ont été fixés.

Ainsi, le rattrapage salarial des travailleurs s’est effectué par l’intermédiaire du relèvement progressif de la valeur du point indiciaire :

* 2008 par rapport à 2007 : 6,09%
* 2009 par rapport à 2008 : 7,84%

La contractualisation en 2009 a concerné 9,70% des cadres de direction  par rapport à 2008.

Lors des dernières négociations qui se sont déroulées sous l’égide de l’UAR entre les sociétés d’assurances et la fédération nationale des travailleurs des banques et assurances (FNTBA), approuvées par l’actionnaire, des mesures relatives à la revalorisation des salaires des personnels ont été mise en œuvre, les modalités sont les suivantes :

* Juin 2010/ Application de la grille des salaires avec une valeur du point indiciaire à 43 DA (7,5%), avec effet du 01/01/2010 ;
* Juillet 2010/ Application de la grille de salaire avec une valeur du point indiciaire à 46 DA (7,5 %), avec effet au 01/07/2010.

Soit un accroissement du point indiciaire de 40 à 46 DA correspondant à une revalorisation des salaires de 15%.

Actuellement, le point indiciaire étant fixé à 50 DA, un projet de relèvement à 66 de sa valeur est en cours de négociation avec les parties concernées.

Dans le secteur privé, c’est la liberté qui prévaut. La fixation de la rémunération d’un salarié relève du contrat passé avec son employeur. Cette liberté est toutefois encadrée par des planchers conventionnels ou national (le Snmg), ainsi que par l’interdiction de toute pratique discriminatoire (à travail et conditions de travail identiques, le salaire doit être le même).

Là encore, la différence est fondamentale entre les deux systèmes : le système public s’articule sur l’impersonnalité au bénéfice de l’identification des fonctions ; dans le secteur privé, au contraire, tout est fait pour encourager le recrutement et la promotion des plus productifs.

Comparaison du salaire moyen entre un travailleur dans une société nationale étatique et un travailleur exerçant dans une société privée :

* Sociétés publiques étudiées: SAA, CAAR, CAAT, CASH
* Sociétés privées : 2A, CIAR, SALAMA, ALLIANCE.

**Tableau 07**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Sociétés nationales | effectifs 2007 | masse salariale 2007 | moyenne 2007 | effectifs 2008 | masse salariale 2008 | moyenne 2008 | effectifs 2009 | masse salariale 2009 | moyenne 2009 |  |
| SAA | 3 983 | 2 087 486,11 | 43 674,91 | 4 197 | 2 034 892,28 | 40 403,71 | 4 446 | 2 465 835,15 | 46 218,23 |
| CAAR | 1 645 | 905 125,99 | 45 852,38 | 1 683 | 999 778,52 | 49 503,79 | 1 730 | 1 279 388,53 | 61 627,58 |
| CAAT | 1 525 | 917 590,99 | 50 141,58 | 1 535 | 952 445,62 | 51 707,15 | 1 543 | 1 234 159,49 | 66 653,68 |
| CASH | 185 | 155 409,75 | 70 004,39 | 204 | 136 164,53 | 55 622,77 | 236 | 203 439,98 | 71 836,15 |
| TOTAL | **7 338** | **4 065 612,84** | **52 418,32** | **7 619** | **4 123 280,95** | **49 309,35** | **7 955** | **5 182 823,15** | **61 583,91** |

2-Fa

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Sociétés privés | effectifs 2007 | masse salariale 2007 | moyenne 2007 | effectifs 2008 | masse salariale 2008 | moyenne 2008 | effectifs 2009 | masse salariale 2009 | moyenne 2009 |
| 2A | 305 | 248 782,48 | 67 973,36 | 303 | 270 368,41 | 74 358,75 | 307 | 302 968,81 | 82 239,09 |
| CIAR | 310 | 200 176,78 | 53 810,96 | 332 | 243 687,60 | 61 166,57 | 340 | 318 186,44 | 77 986,87 |
| SALAMA | 150 | 156 569,96 | 86 983,31 | 180 | 204 126,92 | 94 503,20 | 199 | 204 126,92 | 85 480,28 |
| ALLIANCE | 225 | 154 289,36 | 57 144,21 | 290 | 102 628,33 | 29 490,90 | 370 | 353 595,50 | 79 638,63 |
| TOTAL | **990** | **759 818,58** | **66 477,96** | **1 105** | **820 811,26** | **64 879,85** | **1 216** | **1 178 877,67** | **81 336,22** |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Statut | Salaire moyen 2007 | Salaire moyen 2008 | Salaire moyen 2009 | Salaire moyen 2010 |
| Sociétés privées | **66 477, 96 DA** | **64 879,85 DA** | **81 336, 22 DA** |  |
| Sociétés publiques | **52 418, 32 DA** | **49 309,35 DA** | **61 583,91 DA** |  |

**Lecture des deux tableaux proposés :**

**Constat :**

**1-Forte évolution de l’effectif des sociétés privées accompagnée de fort salaire et de faible investissement dans la formation ;**

**2-Evolution de l’effectif des sociétés publiques avec des salaires jugés faibles et des efforts considérables dans la formation ;**

**3- Un fort turn-over des compétences (Cadres dirigeant et cadres centraux) dans presque l’ensemble des sociétés publiques.**

#### *Le système de promotion*

La promotion interne est l’un des droits fondamentaux reconnus au salarié. Elle a pour objectif principal de permettre l’amélioration de la situation du travailleur par l’évolution de sa rémunération et de sa carrière administrative. Deux aspects de la promotion sont à distinguer :

* Avancement à l’échelon basé essentiellement sur l’ancienneté et conditionné par la note obtenue par le salarié ;
* Avancement au grade qui revêt trois formes : promotion, sur titre ou après formation ;

Le système actuel de la promotion interne à perdu son caractère incitatif et présente plusieurs limites dont notamment :

* Adoption de remèdes circonstanciels (promotion exceptionnelle) ;
* La promotion sur titre se fait sans rapport avec les besoins de l’administration et sans aucune considération de mérite (fonctionnaires ayant poursuivi des études supérieures sur la base d’autorisations accordées de manière discrétionnaire) ;
* La promotion au choix repose essentiellement sur le pouvoir discrétionnaire de l’administration. Elle constitue le mode de promotion qui suscite le plus de contestation et de réclamation de la part des salariés.

#### *Le climat social*

**L’impact des mesures adoptées pour l’amélioration du climat social est évident. D’une part l’ensemble des travailleurs auront bénéficié d’une revalorisation graduelle du point indiciaire.**

**D’autre part, le cas des cadres de direction qui sont retenus par la contractualisation. Les contrats de performance qui les lient à leur employeur, leur permet d’améliorer très sensiblement leur situation salariale.**

**Le climat social peut aussi être apprécié par l’inexistence de conflits importants ou de grèves.** Ainsi, le maintien de « bon rapports avec les partenaires sociaux » constitue une préoccupation majeure de la fonction Personnel.

* *Le dialogue social*

Le dialogue social est resté, dans les entreprises d’assurances, limité au fonctionnement des organes sociaux prévus à cet effet avec l’unique objectif d’informer les partenaires sociaux et de se mettre en conformité avec les dispositions légales quand elles existent. Les négociations menées à l’occasion de conflits sociaux restent les seuls moments de dialogue social intense dans l’entreprise. L’absence d’une approche préventive en termes de gestion des conflits empêche le développement d’un dialogue social organisé, fécond pour l’entreprise et son corps social.

Il serait intéressant de développer des pratiques de dialogue social dans les entreprises d’assurances, une perception nouvelle du management qui conduirait à donner un contenu nouveau au dialogue social, qui reste inséparable du rôle des ressources humaines dans la réalisation des objectifs stratégiques de l’entreprise.

Il reste que cette vision, même si elle est partagée par certains, est loin, à notre avis,d’être celle de la majorité des chefs d’entreprises actuels.

Cette option donnera de la Gestion des Ressources Humaines, dans les entreprises d’assurances, une image plutôt positive, même si toutes les pratiques sont à renforcer dans leur mise en œuvre par des procédures, à améliorer dans leur efficacité et à adapter au contexte socioculturel, mais également aux contraintes de l’environnement économique.

#### *Le recrutement*

Le recrutement d'un salarié peut être comparé à une greffe d'organe, une erreur de choix génère un phénomène de rejet qui peut provoquer des dysfonctionnements dont le coût est important. L'acte de recruter est stratégique, une démarche rigoureuse est indispensable.

Cependant, Il faut observer :

* Recrutement des jeunes ou des gens expérimentés,
* Mode opératoire du recrutement,
* Critères de recrutements,
* Périodes d'essais.

Peu d’entreprises disposent à l’heure actuelle des procédures écrites de recrutement, même si elles se conforment à la réglementation du travail. Elles consultent toujours l'Agence nationale de l'Emploi (ANEM). Sauf qu'elles ne trouvent pas toujours les qualifications et les qualités recherchées. Dès lors, elles font appel aux agences de recrutements spécialisées, ainsi qu’aux appels d’offres sur les quotidiens nationaux.

Le profil idéal pour un responsable des ressources humaines qui était par le passé un juriste de formation a cédé la place aux formations sociales (sociologue, psychologue ou marketing), ceci nous montre que la fonction a évolué, ce n’est plus le côté disciplinaire et interprétation des textes qui prime, mais d’autres facteurs plus déterminants.

Aussi, Le candidat effectue un entretien avec le DRH de l'entreprise, d'où les critères de qualification, de sérieux et de confiance sont examinés.

* *Une Période d'essai.*

L'entreprise applique les deux formes de contrats :

* La majorité du personnel est sous CDI (contrat à durée indéterminée) ;
* Application de CDD pour le personnel d’entretien pour des périodes de 3 à 6 mois.

L’arrivée sur le marché de l'emploi de nouvelles compétences, qui exigent d'emblée une définition plus précise du cadre juridique de leur travail, a changé la donne. Les rapports employeur employé ont ainsi gagné en clarté, la meilleure relation étant celle définie «noir sur blanc».

Embaucher, c'est souvent pourvoir un poste vacant (départs en retraite, démissions, licenciements...), mais aussi faire appel à de nouvelles compétences.

La difficulté de cette procédure réside en la définition de la compétence d’un manager. En effet, celle-ci correspond moins à un savoir-faire technique qu’à un savoir agir. Le manager est en effet sensé prendre de l'initiative et non pas s’enfermer dans un carcan hiérarchique. Par conséquent, c'est avant tout des exigences pluridimensionnelles qui sont demandées: techniques, économiques, qualités relationnelles, capacité d'innovation, etc.

Reconnaître en la personne du candidat un futur professionnel, revient à prévoir qu’il saura faire face à des situations inédites, imprévues, complexes relevant de son champ de compétences.

D’une manière générale, le recrutement dans les sociétés d’assurances s’est effectué, jusqu’à un passé récent, en l’absence d’une politique basée sur l’identification des besoins réels des services. Cette pratique a entraîné plusieurs problèmes au niveau de la gestion des ressources humaines.

Les indicateurs suivants enseignent mieux sur les causes de cette pratique :

* Absence d’une analyse prévisionnelle des compétences et absence d’une politique d’identification des besoins sur la base d’une description des postes ;
* Faiblesse dans les mécanismes de recrutement (interview, étude de dossiers, sélection etc..) ;
* Manque de professionnalisme au sein des entités chargées de la gestion des ressources humaines (manque de programmes spécialisés en matière de formation à la gestion) ;
* Absence de critères objectifs basés sur le mérite et manque de transparence en matière de nomination dans les emplois supérieurs ;

Cette problématique engendre des effets aux niveaux qualitatif et quantitatif ayant des répercussions sur les missions de l’administration dont notamment :

* Faiblesse au niveau du rendement et avilissement de la qualité des prestations et de la communication avec les citoyens (Enquête sur l’écoute client, élaborée sous l’égide du CNA);
* Surgissement du phénomène " cadres introvertis " chez les jeunes cadres à cause d’une absence de programmes de formation/insertion destinés à préparer les jeunes recrues pour se familiariser avec l’environnement et les conditions de travail.

#### *Mode de management*

Dans une optique d'analyse contemporaine, il est nécessaire d'associer deux axes pour définir la gestion :

* Le management opérationnel : concerne la gestion des processus propres à l'entreprise, c'est une vision plus interne centré sur l'organisation.
* Le management stratégique : concerne la gestion du marché par la stratégie, c'est une vision externe de la gestion.

Ainsi, gérer c'est donc organiser un processus de prise de décision de telle manière que la décision soit prise en temps opportun par les personnes les mieux placées et ayant autorité pour la prendre en intégrant les données et les autres paramètres nécessaire à la qualité de cette décision.

En matière de méthodes de management et de techniques de gestion, la fonction R.H souffre encore d’un déficit chronique d’outils de base d’une gestion rationnelle.

La tendance générale en matière de management dans ces entreprises, qu’elles soient du secteur privé ou du secteur public, est l’adoption de pratiques managériales fortement inspirées de celles que l’on rencontre dans les entreprises européennes, pratiques enseignées dans les grandes Ecoles du management et présentes dans les ouvrages et revues spécialisés de management. Les pratiques du secteur d’activité constituent souvent une source d’influence et une opportunité de benchmarking pour les dirigeants de ces entreprises. Quand il s’agit de filiales, les méthodes et outils de management de la maison-mère sont transposées et mises en œuvre avec des adaptations au contexte local.

Ces entreprises, qu’elles soient du secteur privé ou public, ont intégré le concept de stratégie d’entreprise et développent donc des stratégies dont les objectifs sont :

* L’accroissement de la compétitivité ;
* La construction de nouveaux avantages concurrentiels ;
* L’adaptation aux changements de l’environnement économique mondial dans lequel elles veulent s’insérer.

Pour atteindre leurs finalités stratégiques, elles sont engagées, suivant les problèmes de chaque entreprise, dans des stratégies soit de survie, soit de développement. C’est ainsi qu’il est possible de rencontrer diverses stratégies :

Restructuration, recentrage sur les métiers de base, développement de l’offre, stratégie d’exportation, internationalisation par le montage de partenariat avec des entreprises locales ou étrangères, mise à niveau technologique et organisationnelle, mise en œuvre de démarche de type qualité totale.

Quatre (04) axes de développement sont ainsi formulés :

* Consolider les métiers de base ;
* Internationalisation : développer les partenariats,
* Intégration verticale : acquérir des métiers adjacents qui servent l’entreprise ;
* Intégration horizontale : innover d’autres produits nouveaux.

L’ouverture au marché international et les perspectives de la création d’une zone euro-méditerranéenne de libre échange élèvent les enjeux et les défis auxquels les entreprises sont confrontées.

#### *L’amélioration des conditions de travail*

Nous avons relevé que les sociétés d’assurances dans leur ensemble ont procédé au moins à l’exploitation de trois moyens pour améliorer l’environnement de travail :

* L’adaptation de l’homme au travail par le biais de la formation sous toutes ses formes;
* L’adaptation du travail à l’homme à travers l’aménagement de l’environnement de travail (facteurs d’ambiances : le local aéré, éclairé, température convenable, dotation et renouvellement des outils de travail..) ;
* L’organisation du travail, en aménageant un horaire de pause (pause pour déjeuner..), et en supprimant l’émargement pour les cadres supérieurs (sous directeurs).

#### *L’information et la communication*

Les besoins en matière d'information et de communication se perçoivent dans la plupart des entreprises d’assurances malgré les efforts qui ont été consentis ces dernières années.

Les problèmes d'information sont divers dans l'entreprise : l'absence d'information pour les employés sur les activités de leur service, sur les activités des autres services, sur les activités globales de l'entreprise, sur son organisation, puis sur les nouvelles du personnel (mutation, retraite..).

Les différences d'expériences entre les employés ne favorisent pas le développement d'une communication franche entre ces derniers : les plus expérimentés ayant souvent la maîtrise due à leur ancienneté, et les autres se montrant parfois quelque peu prétentieux. Dans de nombreuses structures, l'information arrive à ses destinataires en retard suite à une vitesse de traitement parfois trop lente, ce qui, souvent, entraîne un déficit d'informations.

En ce qui concerne la communication descendante, elle est la plus communément mise en œuvre, la plus pratiquée. Or, le manque de contact avec les supérieurs hiérarchiques est visible, chacun d'eux a souvent sa propre politique d'information. Aussi, l'usage presque exclusif de la communication descendante a tendance à vicier le climat social au sein de l'entreprise.

Il faut également dire qu'il existe des facteurs inhérents aux caractères, aux principes, voire à la culture de chacun des membres de sa structure : certaines personnes sont catégoriques dans leur façon de penser, de croire, de faire, ce qui entraîne forcément des résistances aux changements ; il est difficile dans ce cas de faire entendre raison. II en résulte une absence flagrante de cohésion interne au sein de l'organisation, car le problème est d'ordre comportemental. Et le paradoxe est que ce type d'organisation dispose d'individualités et de professionnalités, mais que leur collaboration dans l'entreprise conduit à un résultat largement inférieur à la moyenne de leurs compétences.

La diminution des performances est également due à l'inadaptation de certains supports. Les décisions sont toujours prises en haut, le déficit de communication favorise chez le salarié un sentiment aujourd'hui lié à son emploi. Aussi, veut-il toujours être informé sur l'environnement économique juridique et social de l'entreprise qui l'emploie.

Toute communication interne nécessite un diagnostic annuel du système existant et des besoins de l'entreprise à court et moyen terme. Ce sera une stratégie d'entreprise. Cela permettra de recenser les dysfonctionnements, les problèmes, les blocages, car l'environnement est complexe. L'entreprise aussi. Les décisions du chef d'une entreprise, le fruit d'une analyse stratégique aux facteurs multiples, peuvent ne pas toujours être comprises des équipes ; il faut donc informer.

D’un point de vue organisationnel, seules quelques rares sociétés ont érigé la fonction communication en une division autonome directement rattachée à la direction générale (PDG). Pour les autres, elle reste rattachée à une autre fonction (marketing...).

Néanmoins, parmi les actions réussies qui ont été entreprises dans ce domaine, nous relevons :

* La mise en place d'une boite à idées ;
* Le bulletin (journal) de l’entreprise ;
* Le site de l’entreprise sur Internet.

La boite à idées constitue un moyen efficace d'instaurer le dialogue entre hiérarchie et personnel. Elle offre beaucoup d'avantages par la simplicité de son principe car elle est seulement matérialisée par une urne dans laquelle le personnel introduit ses idées sous forme de lettre.

Les idées peuvent être relatives à des questions d’amélioration des méthodes de travail, de résolutions de certains dysfonctionnements comme les pannes…, humaines (amélioration des conditions de travail, aménagement des horaires, conditions d'hygiène, et sécurité), administratives (réorganisation fonctionnelle des procédures, circuits normes relation interservices).

Ainsi, la boite à idées offre de réelles possibilités d'instaurer le dialogue et d'améliorer le processus de production et enfin de favoriser un bon climat de travail. Ce qu'il faudra éviter est tout simplement de faire d'elle un réceptacle d'idées fantaisistes. Les idées émises doivent être claires, pertinentes, le discours précis et concret ainsi que des propositions réalisables.

Le bulletin d'entreprise, appelé aussi le journal interne de l’entreprise, est un instrument plus léger de la communication interne, sa structure (rubriques, contenu, et périodicité) variera en fonction de la taille et des moyens de l'entreprise qui l’adopte.

Le site de l’entreprise sur internet : En fonction de ses besoins, un site web peut remplir divers objectifs : disposer d'une vitrine institutionnelle, optimiser le pôle fonction de communication et d'information sans oublier le rôle qu’il peut jouer dans la vente par correspondance.

#### *Les relations professionnelles*

Il s’agit de l’ensemble des interactions entre, d’une part, l’équipe dirigeante et les salariés et entre les salariés eux-mêmes d’autre part.

La gestion des ressources humaines vise à éviter les conflits et les rivalités à travers l’instauration du dialogue et de négociation pour rendre le climat social favorable.

Ce domaine consiste en trois activités :

* La négociation, la conclusion et le renouvellement de la convention d’entreprise.
* La mise en œuvre de la convention collective : La Direction Ressources Humaines est chargée de l’application de la convention collective, et la solution des conflits individuels et collectifs pour améliorer les relations de travail. Avec l’aide ou la participation des représentants des travailleurs s’il y a lieu (syndicat) ;
* Les relations externes : le titulaire de la fonction est souvent responsable des relations : avec l’inspection de travail, avec la sécurité sociale et avec les avocats (en cas de contentieux).

#### *La gestion administrative*

Pour assurer les missions de la fonction GRH, ces entreprises se sont dotées soit d’une structure ayant le rang de Direction rattachée directement au principal dirigeant de l’entreprise ou intégrée à une Direction aux missions plus larges que la Gestion des Ressources Humaines, ou soit un service administratif.

La répartition des tâches dans lesstructures de Gestion des Ressources Humaines est organisée suivant le modèle bien répandu des DRH des entreprises européennes, en sections ou services chargés de : l’emploi et le recrutement, la formation et le développement, la rémunération et la paie, la gestion des carrières, l’administration du personnel, le social (la sécurité sociale).

Au-delà de la définition de la place de la fonction GRH et de son organisation dans le dispositif de pilotage, les entreprises ont mis en place, pour assurer les activités de Gestion des Ressources Humaines, des méthodes et outils très proches de ceux que l’on rencontre dans les entreprises européennes. Le plus souvent des adaptations ont été faites pour tenir compte du contexte culturel.

Cette approche est concrétisée au sein des entreprises par la création d’outils de gestion pour l’emploi, le recrutement, la formation, la rémunération, l’appréciation du personnel mais également dans le système d’information des Ressources Humaines par la mise en place de tableaux de bord sociaux périodiques.

L’informatique est présente surtout dans le traitement de la paie mais son utilisation tend à s’élargir à d’autres domaines de la GRH, comme le traitement de l’information sociale par la production de tableaux de bord sociaux.

En matière de gestion de l’emploi, il existe dans certaines de ces entreprises des fiches de poste et une classification.

La gestion des effectifs donne lieu à des tableaux de bord réguliers et la tenue des fichiers du personnel est faite avec rigueur. Les Livres légaux existent dans la plupart des entreprises, et le paiement des charges sociales  se fait régulièrement.

Néanmoins, la gestion prévisionnelle des emplois et compétences – la GPEC - est plus présente dans le discours des DRH des entreprises que dans leurs pratiques de gestion. La démarche de GPEC est perçue comme une phase avancée, ultime, de la Gestion des Ressources Humaines, dont la mise en œuvre est reportée à plus tard.

**Tableau 08 :Turn over**

Les entreprises publiques ont enregistré des départs importants de personnels qualifiés, évalués à 1336 entre 2006 et 2008, représentant 6,5% du total des effectifs cumulés et répartis comme indiqué ci-dessous.[[27]](#footnote-28)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Mouvements | 2006 | 2007 | 2008 |
| Nouveaux employés |  |  |  |
| Départs | - | - | 1336 |
| Représentant 6,5% du total des effectifs cumulés |  |  |  |
|

|  |  |
| --- | --- |
| Cadres | 704 |
| Maitrise | 247 |
| Exécution | 385 |
| Total | 1336 |

## EXPOSE DES RESULTATS DE TRIS DU QUESTIONNAIRE

L’objectif du questionnaire proposé à l’ensemble des DRH[[28]](#footnote-29) des sociétés d’assurances avec l’engagement de confidentialité sur les réponses obtenues, étant d’avoir une vision la plus réaliste de la fonction ressources humaines et de faire ressortir ainsi ses forces et ses faiblesses.

Au regard des remontées d’enquête - généralement assez faibles dans le milieu - ce taux montre, que les enjeux et problématiques actuels sont suffisamment importants pour que les entreprises se soient mobilisées.

Ainsi, sur les vingt trois (23) sociétés d’assurances interrogées, quinze (15) ont répondu favorablement à la proposition de participation au questionnaire.

La clôture de la phase « entretiens avec les DRH » à la fin du mois de décembre 2011, a permis la remise du questionnaire à l’ensemble des sociétés d’assurances, et s’est poursuivi jusqu’au mois de mars 2012.

Les sociétés qui n’ont pas pu répondre au questionnaire, pour la plupart, des filiales spécialisées en assurance de personnes, sont de création récentes ou en cours d’organisation.

Le questionnaire visait les directeurs des ressources humaines et en ce sens a « bien touché sa cible ». Les répondants sont ainsi des directeurs des ressources humaines à 90%, des DFC et autres fonctions (10%).

En conséquence, pour avoir une vision d’ensemble, nous avons respecté dans notre analyse la répartition du questionnaire, segmenté en rubriques et sous rubriques. Un découpage de la fonction RH en domaines d’activités.

Au total, 150 questions et sous questions apportant une homogénéité dans la façon d’appréhender la structure organisationnelle des sociétés d’assurance, le dénombrement du personnel employé et d’analyser ses caractéristiques.

De prime abord, il ressort un bon taux de retour qui permet de disposer d’une « photographie » précise.

La mobilisation des sociétés d’assurances et à travers elles, les premiers responsables et leurs subalternes en charge de la R.H, a permis d’atteindre un bon taux de réponse pour le secteur puisque 65% des sociétés ont répondu. L’analyse des questionnaires remis a montré qu’ils sont qualitativement bien remplis dans leur grande majorité (croisements de données en lien donnant des résultats cohérents) fournissant ainsi une richesse d’information à analyser ainsi que des commentaires qualitatifs extrêmement nombreux.

Toutefois, plusieurs indicateurs montrent que cette enquête a pu fournir des éléments suffisamment représentatifs puisqu’elle fait apparaître des résultats relatifs aux différents caractéristiques de la ressource humaine et de repérer les disfonctionnements ou les améliorations d’une année à l’autre.

Les titres et rubriques étudiées concernent :

* La DRH, présentation, organisation;
* La structure organisationnelle ;
* Le processus de recrutement ;
* Le système d’évaluation ;
* La Formation ;
* Le plan de formation ;
* Le système de gestion des carrières ;
* Le système de gestion des temps ;
* La communication ;
* Le système d’information.

### Traitement du questionnaire (tri à plat et tri croisé)

**(Graphe 09)**

***1.******La Direction Ressource Humaine (présentation, organisation)***

Sur les 15 sociétés d’assurance qui ont répondu, 13 sont des sociétés dommages, et deux (02) sociétés d’assurances de personnes (dont 07 publiques et 08 privées). Avec un effectif total de 12 376 salariés à fin 2011, en légère hausse de 3,11% par rapport à 2010 (11 989).

Concernant le poids des effectifs de la fonction RH, on distingue ceux des directions centrales qui représentent un taux de 1,21% de l’effectif total des entreprises (150 salariés), et ceux des succursales ou des unités estimés à 0,89%.

An niveau des directions centrales, ce taux des effectifs masque des disparités importantes entre les entreprises. En effet 30% des entreprises consacrent moins de 1,21% de leur effectif à la fonction R.H, et à l’opposé 70% des entreprises lui affectent en moyenne 4,8%.

Ainsi, la taille des entreprises constitue le paramètre le plus discriminant de notre enquête.

**(Graphe 10)**

Généralement, les DRH sont soit des opérationnels qui évoluent vers les RH, soit des professionnels qui ont fait carrière dans la fonction.

Dans les entreprises publiques, les proportions sont quasiment identiques avec une légère préférence pour les personnes internes à la structure; ce qui n'est pas le cas des sociétés privées et étrangères, qui semblent privilégier les recrutements des DRH parmi les professionnels de la fonction.

**(Graphe 11)**

73% des DRH sont des universitaires (BAC+04 ou +05), des licenciés ou ingénieurs, 13% ont un niveau secondaire. 66% des DRH ont suivi une formation en gestion des ressources humaines. 86% des DRH recensés sont de sexe masculin et 13% de sexe féminin, ce qui fait de la fonction une fonction à dominante masculine.

Pour les responsables de la formation, 66% ont un niveau supérieur (licence, DESS, ingénieur).

**(Graphe 12)**

La part qu’occupe la gestion des ressources humaines dans le budget de la société est en moyenne de 22% pour les entreprises du secteur public et de 26% pour le secteur privé.

**(Graphe 13)**

Les sociétés consultées, accordent beaucoup d’importance à la gestion des ressources humaines. **Ainsi, 93% des sociétés affirment qu’elle est stratégique**. Quant à la DRH, elle est bien perçue puisque 78% des réponses sont oui et 6% de réponse sont non.

Concernant l’existence des référentiels (emploi, compétences, formation) au sein de la société, les réponses sont constituées de 60% de oui contre 40% de non, ainsi que pour les supports (fiches emploi type, fiche d’évaluation, cartographie des emplois), 60% des réponses sont oui et 26% sont non. Pour les outils de gestions de compétences, 33% de réponses oui et 46% de réponses non.

1. ***Structure organisationnelle et missions***

Si l’on considère que l’organigramme est un véritable outil de travail et de gestion et qu’il contribue énormément à la multiplicité des compétences et l’efficacité du personnel, de ce fait il ne peut **être statique et inflexible**, mais **évolutif**. Les organisations changent et passent par des phases de croissances. Elles ont besoin de stratégies appropriées pour y faire face.

**(Graphe14)**

D’après les résultats de notre questionnaire, nous constatons que 40% des organigrammes de sociétés datent des années 2003 et 2006 et que 60% sont récents (2010/2012).

**(Graphe 15)**

Les résultats obtenus pour les deux questions (n°07 et n°08), à savoir : - Est-ce que toutes les entités de l’organigramme officiel existent réellement et sont-elles opérationnelles ? 46% de réponses par oui et 40% non, le reste sans réponse et -Les relations hiérarchiques sont-elles formalisées dans un document officiel signé par le premier responsable de la société ? 53,3% de réponses par oui et 40% non, le reste sans réponses, sont révélateurs et font apparaitre une certaine cohérence. Si toutes les entités de l’organigramme officiel existaient réellement et étaient opérationnelles, la formalisation des relations hiérarchiques dans un document officiel ne présenterait aucun problème.

### Le processus de recrutement

Le recrutement est un volet important de la gestion des ressources humaines, qui peut se définir comme "une activité dont le but est de s'assurer les ressources humaines voulues, les qualifications et compétences des individus correspondant exactement aux fonctions de leur poste".

**(Graphe 16)**

Aussi, il y a lieu de mentionner qu’à la lumière des réponses aux questions n° 06 et 07 reprises ci-dessous :

* Les manuels de procédures sont ils disponibles ?

60% des réponses par oui et 33% des réponses par non;

* Sont-ils effectivement utilisés par le personnel ?

66% réponses par oui et 20% de réponses par non

il y a nécessité de revoir et d’améliorer à titre prioritaire toutes les politiques et procédures applicables en matière de recrutement du personnel, en vue de les simplifier et de les rendre plus transparentes et mieux adaptées. Les règles et procédures relatives aux recrutements du personnel devraient être réunies dans un manuel de la gestion des ressources humaines qui serviraient de référence principale à tous les directeurs de programme et autres responsables intéressés.

**(Graphe 17)**

Il y a lieu de noter que l’entité chargée du recrutement est dans 64% des cas le DRH sauf que ce dernier ne contribue à la définition de la politique de recrutement qu’a hauteur de 29% seulement.

La participation de la DRH au processus de recrutement du personnel s’avère importante, elle est de l’ordre de 64%, suivie par la structure de la DAG à 21% et les autres avec 14%.

En ce qui concerne les acteurs principaux qui contribuent à la définition de cette politique, on citera en premier lieu les DG à 50%, les DRH avec 29%, les DAG avec 14% et les autres avec 7%.

**(Graphe 18)**

La définition des besoins à court et à long terme de l'Organisation, par titre fonctionnel et par niveau hiérarchique suppose une bonne planification des ressources humaines et une bonne analyse des caractéristiques des emplois. Quelle soit dans le public ou le privé, elle reste à améliorer.

### Le système d’évaluation

**(Graphe 19)**

A hauteur de 43% le DRH est L’entité chargée de l’évaluation et le DG à hauteur de 21% sauf qu’a 62% des cas l’entité chargée de l’évaluation (hiérarchie directe, DRH, D. opérationnelles etc.…) est rattachée au DG, ce qui revient à dire que l’évaluation est contrôlée par le DG dans 62% des cas.

**(Graphe 20)**

Les résultats obtenus aux questions n° 04 et n°05, - Ce processus d’évaluation est-il diffusé et expliqué à l’ensemble du personnel ? – Le processus permet-il de faire le bilan et d’apprécier à juste titre la contribution et les performances de chaque employé ?-, montrent que le processus d’évaluation est diffusé et expliqué à l’ensemble du personnel à hauteur de 50% seulement et ne recouvre pas la totalité des salariés, ce qui engendre la faiblesse et les difficultés dans l’élaboration du bilan et d’apprécier à juste titre la contribution et les performances de chaque employé.

Le système actuel présente plusieurs limites dont notamment :

* Absence de mécanismes permettant de mesurer le rendement ;
* Absence de techniques permettant de cerner les points faibles dans le rendement des salariés ;
* Processus de notation basé sur des critères subjectifs ;
* Processus basé plus sur l’ancienneté comme critère de promotion.

Alors, quel système d'évaluation doit être développé au sein des entreprises d’assurance pour concilier les besoins des individus (aspiration à évoluer, épanouissement personnel …) et ceux de l'entreprise (création de richesse, compétitivité …) ?.

Le processus d'évaluation se situe au cœur du système de gestion des Ressources Humaines, il doit irriguer l'ensemble des décisions en matière de rémunération, mobilité, formation, promotion … Ce n'est pas un outil classique de la gestion des ressources humaines ; il suggère de multiples réflexions quant à son rôle dans le style de management de l'organisation.

L'évaluation doit en effet être étroitement liée aux décisions en matière de rémunération, de formation, de mobilité et de carrière.

Pour que l'entretien d'évaluation atteigne pleinement son but, il doit être étroitement connecté aux objectifs du système d'appréciation, lui-même étroitement intégré à toute la politique de management des Ressources Humaines.

C'est dans la convergence des intérêts réciproques de l'entreprise et des salariés que le concept de parcours de professionnalisation prend toute son importance.

### La Formation et le Plan de formation

La formation est l'un des piliers de la performance de l'entreprise, elle permet de maintenir les compétences des ressources humaines pour faire face aux défis et aux aléas de l'environnement de l'entreprise.

**(Graphe 21)**

**L’effectif de l’entité en charge de la formation se présente comme suit :**

Un total de 34 salariés réparti entre les 15 sociétés d’assurances (Entre 01 et 09 salariés par société),représentant 22,66% de l’effectif total R.H exerçant au niveau des directions centrales, il apparait suffisant eu égard à l’effectif global de l’organisation (53% ont répondu par oui et 33% ont répondu par non, le reste sans réponses).

Le budget de la formation est déterminé à 40% par besoins exprimés, puis à hauteur de 6,66% pour les autres critères : priorités, règlementaire+prévisions, fonction des coûts de la formation.

Dans ce cadre, il est organisé des entretiens individuels, des discussions de groupes pour l’identification des besoins. Aussi, on se base également, pour l’identification des besoins en formation, sur les fiches de bilan de rendement des employés (40% des réponses par oui pour les entretiens individuels et 53,33% de réponses pour les bilans de rendements);

Cette analyse est axée sur le rendement des employés à 73,33%.

**(Graphe 22)**

Les besoins en formation sont ainsi clairement formalisés (un besoin est l’écart entre ce qui est (situation actuelle) et ce qui devrait être (situation idéale) à 60% de réponses par oui et 33,33% par non.

Il est prévu à cet effet, des outils d’identification des besoins en formation à 60% de réponses par oui et 40% par non.

Il demeure essentiel de souligner que La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est toute désignée pour la gestion de la R.H, et ceci de l’avis de tous les responsables questionnés (93,33% oui et 6,66% non).

**(Graphe 23)**

### Le système de gestion des carrières

**(Graphe 24)**

A la lumière des résultats obtenus et inscrits sur le graphe, il s’avère que c’est un domaine de la gestion des Ressources Humaines où les pratiques ne sont pas développées. Très peu d’entreprises ont mis en place une politique de gestion des carrières qui intègre un dispositif transparent d’évaluation du potentiel des salariés et de mesure de leurs performances, à partir d’objectifs préalablement fixés conjointement par le couple hiérarchie/salarié. Les pratiques d’appréciation du personnel existantes sont limitées à des notations périodiques ayant pour objectif l’attribution de bonus et non une politique de mobilité professionnelle ayant pour finalité l’utilisation optimum des ressources et le développement des compétences individuelles.

**(Graphe 25)**

Concernant l’entité en charge du processus de gestion des carrières des salariés, il y a lieu de préciser que c’est le DRH, à hauteur de 62%, qui s’occupe de la gestion des carrières, les 38% restant incluent le DAG, la sous direction du personnel etc.….

### Le système de gestion des temps

En définitif, les résultats du graphe ci-dessous affiché laissent apparaitre une maitrise dans le domaine de la discipline d’une manière générale au sein des entreprises d’assurances, celle-ci est bien instaurée.

Une bonne gestion du temps est essentielle pour le bon fonctionnement d’une entreprise, mais également pour aborder le travail sereinement.

**(Graphe 26)**

**(Graphe 27)**

En ce qui concerne les absences non justifiées c’est les responsables hiérarchiques qui sont informés en premier lieu et dans tous les cas, mais ces derniers ne demandent des explications que dans 17% des cas. Par contre, c’est le DRH qui demande des explications dans 83% des cas.

### La communication

**(Graphe 28)**

**Pour les questions relatives aux mécanismes de communication**

Au sein des entreprises d’assurances les actions de communication font l’objet d’une réflexion stratégique (66,66% de réponses par oui et 26,66% de réponses par non) ; la structure existe au niveau de l’organigramme et dédiée à assurer la communication (interne et externe) à 100% de réponses par oui ; elle est rattachée à la plus haute instance de l’organigramme : 93,33% de réponses par oui et 6,66% de réponses par non ; les supports et moyens de communication mis à la disposition des différentes structures de la société, pour la communication en interne (Intranet, Internet, panneau d’affichage, notes de services, journal interne, réunions d’information…): 93,33 de réponses par oui et 6,66% de réponses par non.

**La place de la communication interne dans l’entreprise**

Malgré son importance, elle est peu érigée en direction (sauf pour quelques rares exceptions) mais plutôt rattachée à une structure.

D’un point de vue purement hiérarchique, la communication interne est généralement rattachée à une des trois entités suivantes : la direction des ressources humaines, la direction de la communication ou la direction générale. Comme nous allons le voir, les trois approches ne sont pas dénuées de fondement mais il est difficile aujourd’hui de déclarer laquelle est la solution idéale. Ce choix dépend en fait de la direction que désire donner le management de la société à sa communication.

### Système d’information

Concernant les questions relatives à la structure organisationnelle :

La structure organisationnelle en charge de l’informatique et des systèmes d’information au niveau des sociétés d’assurance a le statut d’une division pour 66,66%, de direction pour 13,33% et de service pour le reste.

La société dispose d’un plan informatique stratégique à long terme dans 93,33% des cas.

* Au niveau de la DRH, autre que la paie, sont informatisés :
* 33 ,33% de réponses pour paie, 26,66% pour fichier personnel/ gestion administrative, 6,66% pour la formation /gestion des carrières, 6,66% pour le bilan social, 6,66% pour la GRH ;
* Les plans informatiques à long et court terme sont régulièrement actualisés pour les adapter aux évolutions technologiques  à hauteur de 80% des réponses par oui et 6,66% des réponses par non ;
* Le plan informatique à long terme est modifié régulièrement pour l’adapter en fonction des modifications qui interviennent dans le plan stratégique à long terme de l’organisation et des changements des technologies de l’information : 86,66% de réponses par oui et 6,66% de réponses par non ;
* Les domaines d’activité couverts par l’informatique sont : 40% de réponses pour tous les domaines, 13,33% pour comptabilité+ RH+ MG, 13,33% pour production +comptabilité.

**Les résultats de notre questionnaire, font ressortir une faiblesse dans l’utilisation du système d’information due principalement aux manques de compétences, et l’absence de bases de données. Néanmoins,** l'informatisation de la GRH est une préoccupation majeure pour toutes les entreprises désirant rendre leur organisation et leur gestion plus cohérente et plus performante**. D**e s'adapter aux changements que connaît l'environnement et ainsi atteindre leurs objectifs stratégiques.

**(Graphe 29)**

**(Graphe 30)**

Les croisements des résultats en lien avec la question de référence, donnent des résultats incohérents. La DRH qui gère le système d’évaluation et les carrières doit avoir en sa possession l’ensemble des tableaux de bord de la gestion (comme spécifié dans la rubrique structure organisationnelle), sauf que pour le système d’évaluation il y a 67% qui disposent d’un tableau de bord et en ce qui concerne la gestion de carrière il y en a 56%.

**(Graphe 31)**

Aussi, on relève une incohérence dans les résultats qui ont trait aux fiches de fonction pour chaque poste de travail (structure organisationnelle) avec les fiches de fonctions détaillées (gestion des carrières), les pourcentages enregistrés sont différents pour les deux rubriques : 77% et 69%.

**(Graphe 32)**

Le graphe ci-dessus laisse apparaitre une incohérence dans le résultat concernant la question : « Le personnel est-il polyvalent ? » D’où le résultat de 92% pour la structure organisationnelle et 56% pour la gestion des carrières.

Un écart qui ne peut être expliqué que par une exagération dans les réponses données dans la structure organisationnelle.

**(Graphe 33)**

Etant donné que 71% des sociétés d’assurances affirment avoir des procédures de gestion des ressources humaines formalisées, chaque processus doit avoir ainsi sa propre procédure (évaluation formation et gestion des carrières) ; hors, on retrouve des pourcentages très éloignés qui ne reflètent pas une cohérence et une suite logique.

**(Graphe 34)**

Pour la question existe-il un fichier informatique sur le personnel ? Question  posée dans deux rubriques (Système d’évaluation et système de gestion des carrières), le pourcentage est différent le premier est 100% le second est de 89%.

### Analyse et développement des résultats du questionnaire

La modernisation de la gestion des ressources humaines est à la fois nécessaire et possible.

Nécessaire, en raison des changements qui vont s’opérer dans le secteur au cours des prochaines années : introduction massive des technologies de l’information et de la communication et ses répercussions sur l’organisation du travail, la formation, le fonctionnement des services, exigences accrues des citoyens et des usagers qui attendent une meilleure qualité de service et une réponse appropriée à leurs demandes spécifiques.

Possible,  en raison de la démocratisation de la société, de la richesse de nos ressources humaines, du flux important des départs à la retraite dans les 10 prochaines années, ce qui offre une occasion pour opérer des changements qualitatifs de l’encadrement dans l’administration et l’amélioration de ses capacités de gestion.

Dans cette optique, Le progrès dans ce domaine est à la fois nécessaire et possible.

Ce qui explique en partie la tentative de notre recherche, ainsi qu’une invitation ouverte à tous ceux qui s’intéressent à ce domaine, à un débat profond afin d’en dégager les causes de dysfonctionnement du système GRH et de proposer les mesures pour son développement.

Si l’enjeu de la maîtrise quantitative des agrégats de la fonction est aujourd’hui atteint dans la quasi totalité des entreprises enquêtées, il reste néanmoins à parfaire les apports qualitatifs de la fonction.

De cet effort précisément dépendra beaucoup la place qu’occupera la fonction demain au sein de l’entreprise, car si aujourd’hui les différentes compétences intervenant dans le domaine des ressources humaines sont convaincues de sa dimension stratégique, il reste à convaincre par des faits précis et des données fiables et pertinentes la grande majorité des dirigeants d’entreprises.

Aujourd’hui, on présente le DRH comme étant un partenaire business susceptible de démontrer son apport en tant que valeur ajoutée réelle et dont les coûts seraient présentés comme investissements et non pas comme charges nécessaires et sans lien avec la performance de l’entreprise. C’est ce défit et cet objectif que doivent relever et atteindre nos DRH.

Pour cela, de nouveaux instruments de mesure doivent apparaître, et de nouveaux indicateurs doivent être élaborés, les actuels ne sont plus suffisants.

C’est la pertinence de la formation par rapport aux besoins réels, c’est le contenu et les engagements réciproques issus de l’entretien, c’est la qualité et le nombre de personnes à haut potentiel et les talents qui ont quitté l’entreprise qu’il faut dorénavant aussi mesurer et démontrer que c’est grâce au rôle ou à cause de l’absence du rôle de la DRH que ces résultats ont été atteints ou pas.

L’intégration de processus et méthodes de suivi plus adaptées aux contraintes actuelles, telles que la balanced scorecard, l’improve business result trought people (IBRTP), la gestion des talents, la gestion des compétences, le benchmarking social, aiderait beaucoup à cristalliser et renforcer la valeur ajoutée de la DRH.

Ainsi, Il existe un écart entre, d’une part, la volonté des responsables R.H d’accroître l’implication, la participation et la motivation des employés et, d’autre part, l’état des outils de gestion des ressources humaines qui tardent à être modernisés dans une grande majorité d’organisations. On peut légitimement s’étonner de l’absence à ce jour de référentiels tels ceux de l’emploi, des compétences et de la formation, tant il faut bien admettre que sans leur introduction et leur utilisation dans la gestion des ressources humaines, on ne peut prétendre à une véritable gestion prévisionnelle et une maîtrise de la fonction.

La flexibilité et la mobilité sont des exigences professionnelles, néanmoins, pour assurer cette flexibilité et cette mobilité de la main-d’œuvre, encore faut-il que les acteurs puissent avoir des perspectives professionnelles au sein de leur organisation.

Lors des entretiens avec les DRH, 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.

L’heure n’est plus à la gestion de masse, mais à une gestion personnalisée, et le salarié est à la fois distingué pour ses talents et en même temps responsable de son employabilité.

C’est le constat que nous retrouvons aussi chez Philippe Zarifian[[29]](#footnote-30) : *« 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 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.

Tous nos interlocuteurs[[30]](#footnote-31) 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.

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. Tout cela, un bon gestionnaire de RH doit essayer de le trouver, et proposer des affectations en fonction de ces données, avec des possibilités de déroulé de carrière.

Pour respecter le même cheminement de notre questionnaire, nous aborderons en premier lieu la structure organisationnelle des sociétés d’assurances (l’organigramme).

L'organigramme est un excellent outil d'analyse, tant pour les dirigeants que pour les analystes et même pour le personnel. Les dirigeants peuvent sur un seul document, outil de référence, vérifier la structure de l'entreprise et son adéquation avec la stratégie de l’entreprise. Les analystes qui veulent percevoir le fonctionnement d'une entreprise en ont une vision de départ clarifiée par l'organigramme. Le personnel peut déterminer qui est qui dans la structure de la société, savoir quelle est sa place réelle, tant par rapport à ses supérieurs que par rapport à ses collègues. Lors de l'analyse de certains organigrammes, on peut identifier les problèmes suivants: certaines fonctions non assurées, certains liens hiérarchiques non respectés, les grades ou titres ne correspondant pas à la réalité, les noms des individus ne sont pas mentionnés…

Ainsi, malgré son importance, on constate que dans un nombre très réduit de sociétés d’assurances, il n'existe parfois aucun organigramme officiel. Les raisons évoquées pour justifier l'absence d'organigramme sont assez nombreuses : La direction l'estime inutile. Il est perpétuellement en attente de la dernière version. Il existe mais il est confidentiel.

Il faut pourtant noter que dans le cadre de l'information, que la loi impose de remettre annuellement aux conseils d'entreprises, figure l'organigramme de l'entreprise, mais sans que la loi précise son contenu ni son niveau de détail.

Bien qu’il n’existe pas d'organigramme idéal, celui-ci doit être mis à jour périodiquement, normalement à chaque changement de personnel ou de structure.

Concernant la formation du personnel et le développement des compétences que les grandes entreprises investissent le plus. Les entreprises d'assurances n’ont jamais lésiné sur la formation de ses salariés. On constate une hausse de 23% de la dépense totale en formation, passant de 110 941 000 de dinars en 2009 à 144 660 000 de dinars en 2010.

L’élargissement du champ concurrentiel, dû à une plus grande ouverture au marché mondial, associé aux dispositions légales en faveur de la formation continue, pousse les entreprises à investir dans l’accroissement des compétences de leur personnel, tant pour améliorer la maîtrise des technologies de production que celles des techniques managériales, afin d’augmenter l’efficacité collective de l’organisation et améliorer l’avantage concurrentiel. Des plans de formation sont ainsi élaborés et réalisés en faisant appel aux moyens pédagogiques internes que possèdent certaines entreprises ou en faisant appel à l’expertise d’Organismes de Formation nationaux et/ou internationaux.

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

Aussi, pour rendre la formation plus efficace dans les entreprises d’assurances :

1. Les démarches prévisionnelles sont à privilégier.
2. Après analyse de la demande, la formation doit être construite sur mesure en répondant aux problèmes posés actuels ou futurs, en intégrant les caractéristiques du terrain, et en prenant en compte la spécificité de certains métiers.
3. L’élaboration du " projet d’évolution personnelle " nécessite chez l’individu une bonne connaissance, d’une part de son potentiel et d’autre part de l’évolution des métiers et des qualifications internes et externes. Les entretiens individuels d’appréciation du potentiel sont des outils nécessaires à cette condition.
4. Toute formation répond à des objectifs précis à atteindre. Le stagiaire développe une attitude d’autant plus positive, vis à vis de sa formation, qu’il en a identifié clairement les objectifs. Le degré d’adhésion des formés va déterminer leur niveau de motivation et, par là même, l’efficacité de l’action. C’est pourquoi les objectifs sont définis avec les formés en suivant une démarche participative (le problème du volontariat devient alors un faux problème).
5. Lorsqu’un collaborateur est inscrit à une action de formation, son manager le laisse y participer avec ponctualité.
6. Toute action de formation doit être évaluée et faire l’objet d’un suivi, sur le terrain, de l’application des enseignements reçus.
7. Les stages qui visent un développement de la culture d’entreprise, correspondent à une volonté de la direction. Aussi concernent-ils tous les secteurs de la société ; d’autant qu’ils ne trouvent leur pleine efficacité que lorsqu’ils ont été suivis par un nombre suffisamment important de personnes. Il appartient aux managers de faire en sorte que cette " masse critique " soit atteinte le plus rapidement possible en favorisant et en encourageant la participation de leur personnel.
8. Les formations de développement personnel qui visent une évolution du comportement exigent un fort engagement du formé aussi le volontariat est-il requis pour ces formations.
9. L’entreprise prend en compte l’exercice des responsabilités de formation notamment au niveau de la gestion des carrières.
10. L’entreprise développe une communication sur la formation de façon à faire connaître :

|  |  |
| --- | --- |
|  | * + les possibilités de formation offertes, |
|  | * + les résultats atteints par la formation. |

1. L’entreprise met en œuvre les diverses actions formatives qui aideront chaque acteur de cette politique à jouer les rôles attendus de lui.

Le plan de formation est le résultat de choix des responsables de l'entreprise. Ce n'est pas une addition de demande, mais l'aboutissement d'un processus d'arbitrage, en fonction de priorité, qui sera d'autant plus claire que les objectifs poursuivis sont clairement identifiés.

Le comité de l'entreprise donne son avis tous les ans sur l'exécution du plan de formation du personnel de l'entreprise de l'année précédente et sur le projet de plan pour l'année à venir. Le législateur a donc souhaité que les représentants du personnel soient consultés sur les orientations et le contenu du plan. Consultation ne signifie pas négociation : le chef d'entreprise, dés qu'il engage des dépenses de formation égales à l'obligation légale, est libre du choix de sa politique de formation qui relève clairement de son autorité.

Ce formalisme a eu, des aspects positifs, Il a eu aussi des effets négatifs.

Premier effet, une procédure ne peut tenir lieu de politique. En l'absence de celle-ci on a vu des plans de formation se réduire à une énumération de titre de stage, sans l'ombre de formation d'objectifs. On savait ce qu'on voulait faire, on savait ce que cela allait coûter, mais personne n'était capable réellement de formuler le pourquoi. Inutile de préciser que cette approche du plan de formation a été largement incitatrice à la consommation de formation sans buts très identifiable et au gaspillage de ressources.

Second effet négatif, la recherche de concertation avec les partenaires sociaux sur le terrain de la formation a eu parfois pour conséquence de faire disparaître toute volonté managériale. La formation apparaissait comme un terrain neutre alors qu’il s’agit d’un domaine où la compétence managérial prime en premier lieu. On s'est alors très souvent mis d'accord, c'est-à-dire sur des formulations tellement générales que personne ne pouvait être contre, vidant alors la formation continue de tout son potentiel d'atout stratégique.

Troisième effet négatif, le calendrier de l'élaboration de plan de formation est trop souvent déconnecté du calendrier des autres plans de l'entreprise (plan stratégique et opérationnels, plan budgétaires, plan d'effectifs, etc.), il en résulte que la procédure d'élaboration du plan de formation apparaît aux managers comme une procédure administrative déconnectée de ce qui est important pour eux. La loi en elle-même n'y est pour rien. Elle fixe la date butoir du 31 décembre mais rien n'empêche les entreprises d'organiser les choses avant, de manière à assurer la cohérence des différents processus de planification. Mais rares sont les entreprises qui l'ont fait réellement, il en résulte des effets qui peuvent être tout a fait gênants, comme la non prise en compte des absences pour formation dans les plans d'effectifs, avec pour conséquence soit le recours à une sous traitance non prévue, soit plus fréquemment des annulations en rafale aux stages prévue pour cause de non disponibilité.

Dans le prolongement de cette remarque, notons que la logique annuelle du plan de formation obligatoire, liée à la périodicité des exercices budgétaire et fiscaux, est largement insuffisante pour aborder des problèmes à moyen/long terme. Là aussi, la loi n'empêche pas les entreprises d'adopter des plans de formation pluriannuels plus cohérents avec notamment ses plans à moyen terme. Mais elle n'y incite pas, et la logique administrative a toujours tendance à l'emporter.

Si l'on accepte l'idée que la formation doit contribuer à la mise en œuvre d'une stratégie d'entreprise, il n'est pas concevable que son élaboration s'effectue dans une « bulle » isolée du processus de planification d'ensemble.

Quant au processus d’évaluation, il se situe au cœur du système de gestion des ressources humaines, il doit irriguer l’ensemble des décisions en matière de rémunération, mobilité, formation, promotion… Ce n’est pas un outil classique de la gestion des ressources humaines, il suggère de multiples réflexions quant à son rôle dans le style de management de l’organisation.

Les discussions avec les responsables de la DRH relatives au système actuel d’évaluation ainsi que la consultation des supports utilisés ont permis de faire ressortir certaines constatations que l’on peut résumer ci-dessous :

Lors de l’implantation de ce système, on voulait réajuster le système de notation en vigueur et favoriser le dialogue entre les niveaux hiérarchiques, particulièrement entre évaluateurs et évalués. Cet outil d’évaluation visait également l’appropriation d’une nouvelle culture basée sur les résultats qui privilégie les talents et récompense les compétences. Cependant, sa mise en œuvre s’est heurtée à des difficultés et ceci que ce soit au niveau de la conception ou au niveau de l’implantation (consultation restreinte avec les parties prenantes touchées par ce système d’évaluation), l’absence d’un véritable plan de communication et de sensibilisation, ce qui a rendu difficile l’appropriation du système par les salariés. De plus, lors de l’établissement du système on n’a pas prévu un plan de formation destiné aux managers-évaluateurs pour leur donner l’occasion d’assimiler et de bien comprendre les mécanismes du fonctionnement du système ainsi que de leur montrer ses enjeux majeurs. On n’a pas cherché, non plus, à alléger leurs responsabilités pour leur donner plus de marge de manœuvre pour se consacrer davantage à l’appréciation de leurs collaborateurs.

Quant au système lui-même, il ne permet pas de ressortir un lien entre les objectifs stratégiques de l’organisation, d’une part, et les objectifs de l’entité administrative et ceux de l’individu d’autre part. Ce qui rend difficile la quantification de la contribution de ces derniers à la valeur ajoutée collective engendrée par l’entreprise. Cela risque de limiter la mobilisation et la motivation du personnel et, donc, affecter leur participation effective dans le processus d’évaluation.

Voilà donc quelques facteurs qui ont rendu plus difficiles l’adoption du système par l’ensemble des collaborateurs et a fait que les évaluateurs ne sont pas impliqués de façon plus dynamique dans l’accomplissement de la tâche qui leur incombait. Très souvent, ils effectuaient des évaluations de complaisance pour éviter une éventuelle confrontation avec leurs subordonnés.

Ces constats étant faits, nous avons pu par la suite recueillir plusieurs suggestions sur l’amélioration du système d’évaluation. Ci-après l’intégralité des propositions concernant les mesures d’amélioration du système d’évaluation actuel :

* L’instauration d’une évaluation objective et équitable qui intègre la formation et le développement professionnel;
* La mise en place d’un système d’évaluation plus motivant qui reflète le rendement des employés, et qui favorise l’organisation du travail selon les priorités stratégiques de l’entreprise;
* L’adoption d’un processus d’évaluation axé sur les résultats, ce qui favoriserait la responsabilisation, une réelle mesure de la performance et des connaissances et qui doit être de courte durée (trimestriel ou semestriel);
* Le rapprochement et la communication avec les collaborateurs, et l’utilisation du système d’information dans la diffusion de l’information;
* La mise à la disposition des collaborateurs des moyens nécessaires pour la réalisation des objectifs, et la prise en compte des conditions de travail dans l’évaluation du personnel;
* La généralisation du mode de management par objectifs à tous les collaborateurs;
* L’information des collaborateurs et la prise en charge de leurs contributions lors de l’établissement et la définition des objectifs personnels;
* La communication du bilan d’évaluation du personnel aux collaborateurs;
* L’alignement des objectifs stratégiques avec les objectifs personnels;
* La mise en place d’un système d’évaluation intégré constituant le soubassement de la rémunération, la formation, la mobilité et l’évolution de carrière.

Pour que l'entretien d'évaluation atteigne pleinement son but, il doit être étroitement connecté aux objectifs du système d'appréciation, lui-même étroitement intégré à toute la politique de management des Ressources Humaines.

C'est dans la convergence des intérêts réciproques de l'entreprise et des salariés que le concept de parcours de professionnalisation prend toute son importance.

La gestion des carrières est un domaine de la gestion des Ressources Humaines où les pratiques ne sont pas développées. Très peu d’entreprises ont mis en place une politique de gestion des carrières qui intègre un dispositif transparent d’évaluation du potentiel des salariés et de mesure de leurs performances, à partir d’objectifs préalablement fixés conjointement par le couple hiérarchie/salarié. Les pratiques d’appréciation du personnel existantes sont limitées à des notations périodiques ayant pour objectif l’attribution de bonus ou d’augmentation de salaire et non une politique de mobilité professionnelle ayant pour finalité l’utilisation optimum des ressources et le développement des compétences individuelles.

La définition classique de la gestion des carrières est l'ensemble de règles de gestion permettant d'organiser la progression verticale et horizontale. Plus globalement, il s'agit de la mobilité.

Mais comme nous sommes maintenant dans une philosophie d'entreprises de plus en plus plates, avec moins de niveaux hiérarchiques, la gestion des carrières renvoie d’avantage au développement de compétences.

Ceci permet aux salariés, tout en continuant d'occuper le même emploi, d'avoir plus de responsabilité, plus d'autonomie et bénéficier de formation complémentaire.

La gestion du potentiel et le pilotage des carrières de l'entreprise visent à atteindre le meilleur équilibre possible entre les besoins en hommes des structures, les attentes à l'égard du travail et les potentiels et aspirations des personnels. Il consiste en :

* L'adaptation du personnel ;
* La flexibilité humaine ;
* Le développement du potentiel humain ;
* L'amélioration du climat social ;
* L'amélioration de la productivité.

La gestion du temps n’est possible que si plusieurs paramètres sont respectés. Il faut en tout premier lieu savoir se fixer des objectifs raisonnables. La gestion du temps fait ensuite intervenir les conditions et les méthodes de travail. Une gestion du temps judicieuse ne consiste pas plus à rester penché sur son bureau des heures d’affilées, qu’à faire des pauses café à longueur de journée. Les techniques de gestion du temps doivent donc être adaptées en fonction de chacun.

En revanche, certains principes de base de la gestion du temps sont incontournables. La qualité du travail, et donc l’efficacité nécessaire à une bonne gestion du temps, passe forcément par une grande concentration. Une consultation de mails par jour est amplement suffisante. La gestion du temps sera d’emblée plus satisfaisante si l’on n’est pas interrompu par les monochromes et les bavardages sans intérêts.

Bien qu’il existe aujourd’hui deslogiciels de gestion du temps de travail, mais il est préférable, lorsque c’est possible, de suivre un stage pour cibler et se débarrasser des mauvaises habitudes, puis intégrer de nouveaux comportements. Les logiciels de gestion du temps de travail pourront venir en complément, une fois que les habitudes ont été assainies.

Les formations pour la gestion du temps de travail excèdent rarement les trois jours d’affilée. Ce sont presque toujours des stages, qui se déroulent en deux grandes étapes. La première étape consiste en un état des lieux du comportement avéré face au travail. Puis des solutions sont mises en places pour corriger les lacunes.

A titre d’exemple, le Conseil National des Assurances a fait une expérience dans le domaine de la gestion du temps, durant l’année 2011 en engageant un consultant spécialisé en la matière. Celle-ci s’est avérée très bénéfique et a donné de très bons résultats.[[31]](#footnote-32)

L’analyse de l'emploi du temps et de la gestion actuelle et effective du temps de travail ouvre donc sur une stigmatisation des comportements à modifier pour parvenir à faire preuve de réalisme dans l’évaluation de ses capacités, et à gérer le stress, les pauses, et la hiérarchisation des travaux à effectuer en fonction de leur urgence.

Concernant la place de la communication interne dans l’entreprise : Malgré son importance, elle est peu érigée en direction (sauf pour quelques rares exceptions), elle est plutôt rattachée à une structure.

-Le rattachement à la direction des ressources humaines :

De plus en plus, la direction des ressources humaines évolue et l’on trouve même certaines entreprises ayant décidé de dénommer cette entité « direction du marketing ». La place de la communication interne au sein de cet acteur est toute trouvée puisque dès lors le média est au plus proche de sa cible. Cette organisation met facilement en avant la relation avec le salarié et est à l’écoute de ses préoccupations. Mais la communication interne a également un aspect commercial et stratégique important et ce dernier nécessitera certainement un effort plus important de la part de la direction des ressources humaines.

-Le rattachement à la direction de la communication :

Un tel rattachement paraît évident puisqu’il y a, là, une certaine concordance des métiers. La direction de la communication, qui prend ses ordres directement de la direction générale, est extrêmement bien placée pour avoir accès à l’information et au contenu du message à diffuser, ce qui est un avantage conséquent. Le problème généralement rencontré dans ce type d’organigramme est que les responsables de la direction de la communication considèrent souvent leur métier comme essentiellement basé sur la communication externe. Dans une telle situation, la communication interne ne deviendrait plus qu’une simple « traduction » en interne de la communication externe. Un cas de figure loin d’être acceptable car les deux communications ne partagent pas les mêmes objectifs et rarement les mêmes budgets.

Une telle organisation nécessite, donc, d’intégrer à la direction de la communication une réelle dimension managériale et de ressource humaines.

-Le rattachement à la direction générale :

Cette troisième solution permet d’être au mieux à l’écoute de la stratégie de l’entreprise et de pouvoir user au mieux de cet outil pour la mettre en œuvre.

Les entreprises choisissant cette solution profite efficacement des capacités de la communication interne dès lors qu’elles nouent des liens étroits avec la direction des ressources humaines et la direction de la communication.

Toutefois, cette approche est difficile à faire accepter auprès des partenaires sociaux qui craignent, à juste titre, que le discours tenu ne devienne une propagande de la direction générale pour faire passer certaines décisions difficiles.

Quelle que soit la solution retenue, le choix d’une des structures ne doit pas faire oublier les autres. Les trois composantes : management, communication et social, sont au cœur du processus de vie de la communication interne. La structure accompagne la stratégie, et non l’inverse.

La communication de l’entreprise se forme avant tout autour d’une nécessité d’identité. Cette identité permet à ses employés de savoir comment se comporter en son sein et à ses partenaires de la distinguer d’une autre société. Généralement, cette identité passe par des symboles forts, tels que des logos, documents ou des slogans, mais elle existe également au travers de la manière de travailler.

Au niveau de l'utilisation de l'informatique dans la gestion des ressources humaines, nous avons constaté que 100% des entreprises impliquent l'informatique dans la gestion des ressources humaines et cela revient au rôle essentiel de cet axe (informatique) dans le développement des ressources humaines et l'augmentation de leurs productivités dans un temps réduit.

Ainsi, l'utilisation de l'informatique en GRH est justifiée par une rapidité en ce qui concerne la saisie de l'information d'une manière directe voire efficace.

En ce qui concerne les activités de la GRH concernées par l'informatisation au sein des entreprises soumises à l'enquête, nous avons remarqué une prédominance de l'utilisation de l'informatique dans les fonctions de la paye, administration des dossiers du personnel, formation, recrutement, gestion du temps et congé, et évaluation du personnel. Cela veut dire même que l'introduction de l'informatique, malgré cette importance, n'a pas pu atteindre le volet humain, en s'intéressant plutôt au volet administratif.

Au niveau de l'utilisation des logiciels pour la gestion des ressources humaines nous avons trouvé que:

* Les entreprises sont dotées de logiciel (gestion de paie) pour la gestion de leurs ressources humaine (RH).
* Pour les entreprises dotées d'un logiciel, nous avons constaté que les principales fonctionnalités de ces logiciels sont presque similaires à savoir : la gestion de la paie, la formation et l'évaluation du personnel ;
* Ces logiciels apportent une implication personnelle des collaborateurs, une transparence et visibilité sur les processus.

Au niveau des moyens utilisé dans la fonction RH pour l'informatisation de la gestion des Ressources humaines, nous avons constaté que:

* Peu d’entreprises utilisent la technologie Intranet comme un moyen dans la gestion des ressources humaines ;
* La plupart d’entres elles utilisent les moyens Internet dans la gestion des ressources humaines.

Mais on trouve aussi celles qui n'utilisent ni technologie Internet ni Intranet.

Ces moyens qui permettent plus d'interactivité et qui accélèrent le processus de traitement de l'information en simplifiant la charge administrative, sont utilisés à des degrés différents.

Au niveau de la disposition d'un progiciel de gestion intégré PGI (ou bien ERP), nous avons constaté que la majorité des entreprises disposent d’un progiciel de gestion.

Il est à noter que l'adoption des PGI ne se limite pas aux grandes entreprises seulement, mais touche l’ensemble des entreprises d’assurances.

Les difficultés rencontrées en informatisant la gestion des ressources humaines peuvent être résumées dans l'adaptation du progiciel au contexte de l'entreprise c'est-à-dire le paramétrage, faisant apparaitre ainsi des difficultés qui concernent le coût d'acquisition et le choix d'un logiciel qui répondent aux vraies attentes de l'organisation.

Ainsi, concernant les répercussions de l'informatisation de la gestion des ressources humaines sur le fonctionnement de l'entreprise certaines entreprises soumises à l'enquête, sont en phase de diagnostic pour doter l'organisation d'un SIRH prochainement.

Nous avons constaté que l'informatisation présente des effets positifs sur le fonctionnement de l'organisation à savoir:

* Diminution des personnels de la GRH.
* Motivation des personnels;
* Le gain de temps par l'automatisation de la gestion en matière de traitement de l'information et son optimisation surtout quand il s'agit d'une entreprise de service, ce qui constitue une valeur importante pour l'entreprise;
* Information disponible en temps, en quantité et en qualité ;
* Et la bonne prise des décisions.

Pour clôturer notre analyse, il nous a semblé utile de faire un dernier constat concernant les gestionnaires de ressources humaines dans les sociétés privées, qui restent parfois moins de trois (03 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.

Dans un premier temps, il serait de l’intérêt des organismes employeurs (publics ou privés) de reconnaitre les compétences de leur DRH et concevoir pour eux des parcours qualifiants, afin de favoriser la constitution d'une véritable expertise en matière de GRH et leur donner ainsi*,* en échange de cet effort et de cette montée en compétences, une véritable promesse de carrière.

Une fois repérées et formées, ces compétences plus rares, on se doit de les pérenniser afin de pouvoir en tirer bénéfice le plus longtemps possible.

Ainsi, le plan de redressement que nous suggérons, devra reprendre les éléments saillants du diagnostic afin de surmonter les points faibles et développer les points forts.

Il peut être conçu en deux étapes :

1. Une démarche visant l’immédiat, le court terme (actions de redressements de différents types, visant la préparation de l’entreprise à entrer dans la gestion prévisionnelle de l’emploi et des compétences). Ce qui suppose aussi des capacités managériales, entre autres :

* Intéresser le collectif au projet de redressement ;
* Améliorer les communications et le système d’information ;
* Rechercher les formules de stimulation.

1. Des mesures visant le moyen et le long terme :
2. L’élaboration d’un répertoire des emplois /métiers en s’appuyant sur les expériences nationales et internationales dans ce domaine. Les répertoires des emplois/métiers sont des outils de référence sectoriels en matière de gestion des ressources humaines, de rapprochement de l’offre à la demande d’emplois et d’intermédiation sur le marché. Ils constituent des outils de communication efficaces entre les différents acteurs du marché de l’emploi.
3. Produire un système de référentiels de compétences pour le secteur des assurances.

Il s’agit de produire des référentiels de compétences correspondant aux emplois/ métiers et décrits dans les répertoires sectoriels des emplois et métiers.

Les référentiels des compétences doivent permettre aux entreprises de mieux identifier et d’exprimer leurs besoins en compétences. Ils leur permettront aussi de mieux gérer leurs ressources humaines et de formuler d’une manière plus précise leurs demandes en formation. Par ailleurs, ils permettront en retour aux opérateurs de formation professionnelle de définir des programmes de formation se rapprochant au mieux de la demande des entreprises. Enfin, le référentiel sera un outil de dialogue efficace entre le secteur productif et le système de formation et d’emploi. Ces référentiels seront élaborés à partir des analyses des situations de travail (ATS), ils incluront pour chaque fonction de travail, la liste des énoncés des compétences nécessaires à l’exercice de la fonction de travail (les compétences sont dérivées des résultats de l’analyse de situation de travail), ainsi qu’une table de correspondance faisant le lien entre les déterminants et les compétences et déclinant chaque compétence en termes de connaissances (savoirs), d’habilités (savoir-faire) et de comportements (savoir être).

## RECOMMANDATIONS

La gestion des ressources humaines nécessite la mise en place d’un cadre de référence définissant les principes et les orientations permettant le passage d’une gestion du personnel basée sur une logique juridique à une véritable gestion des ressources humaines basée sur une logique managériale.

La pratique de la gestion du personnel se structure à travers des actes de gestion très classique qui concernent le recrutement, la promotion, la notation, le contrôle des absences, etc. Alors que, la gestion des ressources humaines a pour finalité de chercher à obtenir la meilleure adéquation possible entre les besoins de l’administration et ses ressources humaines, et par conséquent, de prendre en compte les attentes des individus, leurs aspirations et leurs projets, sachant que l’efficacité d’un fonctionnaire est largement dépendante de sa motivation.

A cet effet, toute stratégie de gestion des ressources humaines doit prendre en considération les variantes suivantes :

* La formation comme moyen d’acquérir de nouvelles compétences, ou d’en renforcer celles qui existent ;
* Le recrutement comme moyen de réduire les écarts qualitatifs et quantitatifs entre les besoins de l’administration et ses ressources humaines ;
* La mobilité comme moyen de rationaliser la gestion des ressources humaines ;
* La communication interne qui permet d’améliorer le rendement et la simplification des procédures ;
* La rémunération qui répond aux satisfactions des individus ;
* L’organisation du travail qui permet la réalisation d’une valeur ajoutée ;
* Les relations sociales comme moyen de renforcer le dialogue.

Par ailleurs, la gestion des ressources humaines suppose l’utilisation d’un certain nombre d’outils à savoir :

* Les référentiels de compétences (définition des compétences requises pour la réalisation des taches) ;
* Les cartes des emplois et des compétences qui vont permettre de définir les filières types ainsi que les différentes passerelles entre elles ;
* Les descriptions de situations de travail (description et analyse des emplois) ;
* Les outils de prévision des besoins futurs (repérage des facteurs d’évolution, élaboration des scénarios, identification des points d’impact des évolutions sur les emplois, etc.
* Les méthodes d‘hiérarchisation des compétences qui vont permettre d’identifier les compétences stratégiques et donc de définir des priorités d’actions.

La réforme souhaitée dans ce domaine consiste en la modernisation du système de recrutement en vue de l’adapter aux besoins réels des sociétés d’assurances. Il convient en effet de procéder à :

* L’adoption d’une gestion prévisionnelle de GRH ;
* L’adoption du professionnalisme de la GRH ;
* L’adoption d’une nouvelle approche dans les recrutements sensibles, basée sur les critères objectifs et transparents favorisant le mérite (recours au recrutement par concours par exemple pour les postes de haut niveau pour exercer des fonctions de conception, de pilotage et d’expertise).

Il est donc nécessaire :

* D’instituer un mode de sélection ouvert sur les compétences et basé sur l’appel à la candidature ;
* D’élaborer un plan pour renforcer l’accès des éléments de sexe féminin remplissant les conditions requises pour l’accès aux postes de responsabilité.

L’évaluation du rendement doit être focalisée sur les compétences professionnelles du travailleur et ses capacités dans l’accomplissement des activités eu égard aux fonctions qui lui sont assignées et les moyens mis à sa disposition et ce, dans le cadre des objectifs définis pour l’entité à laquelle il est affecté.

L’évaluation doit prendre en considération les deux dimensions suivantes :

* La dimension professionnelle (administrateur, ingénieur, technicien, comptable etc.) ;
* La dimension fonctionnelle (directeur, chef de division, chef de service etc.).

L’évaluation du rendement doit être réalisée sous forme d’entretien d’appréciation permettant de mesurer les écarts entre les objectifs et les résultats obtenus compte tenu des moyens disponibles.

Le système d’évaluation doit être renforcé par des mesures d’accompagnement à savoir :

* La réforme du système de promotion pour le rendre plus motivant ;
* L’application des procédures de licenciement pour insuffisance professionnelle.

La mobilité peut réaliser l’adéquation entre capacités requises et capacités existantes. Mais elle ne peut donner les résultats escomptés que si elle est considérée comme une activité stratégique pour préparer le changement.

A partir de ce constat, il est permis de dégager quelques idées d’amélioration dont notamment :

* Etendre la mobilité à toutes les catégories de salariés et ne point se limiter aux seuls responsables car les pratiques persistent même s’il y a changement de responsables ;
* Mise en place d’un référentiel de compétences (carte d’emplois et métiers, description des emplois, inventaire des compétences et des qualifications professionnelles, définition des besoins en cadres) ;
* Prise en compte de la mobilité lors de l’évaluation et la nomination dans les postes de responsabilité ;

Concernant le développement du dialogue et de la consultation :

* Renforcement du dialogue social ;
* Développement du concept du dialogue social (doit porter également sur les questions se rapportant à la formation, le recrutement, la mobilité et l’environnement du travail.

## PERSPECTIVES DE DEVELOPPEMENT DES NOUVEAUX METIERS

Faire face au défi de l’avenir suppose un effort sans précédent d’adaptation des ressources humaines, basé sur un véritable diagnostic comme étant une source permettant de cerner les points forts et faibles de la GRH. Autrement dit, il faudrait placer le développement des ressources humaines dans le cadre d’une vision globale obéissant à une seule logique : celle de la planification, de l’organisation, de la coordination, de l’orientation et de l’évaluation.

Si le marché de l’assurance offre un potentiel de croissance incontestable, l’avantage ira aux entreprises qui adopteraient dès maintenant une approche novatrice. Alors il devient urgent pour les assureurs de développer de nouveaux modèles organisationnels, les cadres dirigeants doivent s’efforcer de mettre en place les structures adéquates pour promouvoir l’innovation au sein leur société.

Investir en termes d’innovation implique également de s’engager à développer des structures informatiques souples et adaptables pour permettre à l’entreprise de tirer parti de toutes les opportunités qui se présentent.

Présentement, le secteur des assurances à du mal à supporter le manque de compétence dans les métiers « cœurs » et dans les métiers supports. Les différentes perspectives d’avenir qui s’ouvrent devant lui nécessitent une adaptation des produits, des organisations et des modes de distribution.

Ces derniers ont une incidence fortes sur les profils de compétences recherchés d’où la nécessité d’une action de développement des ressources humaines à tous les niveaux.

L’objectif de cette action est l’atteinte des standards internationaux dans le domaine car ces derniers exigent une hausse du niveau du professionnalisme liée principalement à l’introduction de la technologie, la gestion de la relation client et la nécessité de gérer mieux les risques d’entreprises.

L’importance des enjeux liés à l’évolution des compétences professionnelles, nous permet de mettre en évidence deux priorités en matière de formation professionnelle du secteur de l’assurance :

1. Contribuer au maintien et au développement des compétences des salariés confrontés aux mutations professionnelles induites par les tendances de l’évolution des métiers de l’assurance :

* La mise en relation directe des gestionnaires d’assurance avec les clients,
* L’utilisation de nouveaux outils et supports d’information,
* L’apparition d’organisations du travail plus collectives.

Ces enjeux concernent tous les salariés et en particulier le personnel ayant derrière lui jusqu’à vingt ans de vie professionnelle, et dont le déroulement de carrière passe désormais par l’acquisition des compétences liées aux évolutions.

1. Attirer et intégrer vers les sociétés d’assurances des jeunes ou des salariés en début de carrière afin de préparer le renouvellement des générations, dans les domaines tels que :

* Les métiers commerciaux,
* Les métiers de gestionnaire intégrant une forte dimension de relation à la clientèle,
* Les métiers d’expertise financière,
* Les métiers d’encadrement.

Aussi, ces deux enjeux majeurs permettent de fixer comme objectifs prioritaires :

* D’accompagner les salariés expérimentés afin de faire correspondre au mieux leurs aspirations, en termes d’évolution professionnelle, avec les besoins en compétences des entreprises ;
* De prendre les mesures nécessaires en faveur de l’emploi des jeunes dans les sociétés d’assurances.

La formation est de ce fait un élément moteur et capital de la gestion des ressources humaines, elle sert de catalyseur au développement humain de l’entreprise. Elle vise à valoriser les ressources humaines par la prévision et satisfaction des besoins de formation. Elle accroît leurs capacités individuelles et favorise leur épanouissement.

A ce titre, le plan de formation prend prioritairement en compte les besoins relatifs aux métiers sensibles et aux métiers cibles ainsi que les actions spécifiques en direction des salariés en deuxième partie de carrière, ceux ayant plusieurs années d’expériences derrières eux dans l’entreprise.

Les formations techniques constituent un terreau indispensable pour permettre au salarié d'acquérir les bases de son futur métier.

Aussi, les mentalités des responsables chargés de la formation doivent évoluer dans le sens de l’élaboration de formations plus comportementales que techniques. Développer les savoir-être autant que les savoir-faire doit être une priorité : avec la montée de la bancassurance, et demain de la vente à distance, les assureurs ne peuvent plus attendre que les clients viennent dans leurs agences. Ils doivent aller les chercher, là où ils se trouvent.

Désormais, il faudrait penser à mettre tout en œuvre concernant les sessions de développement personnel et d'efficacité professionnelle. « Gérer mon temps, partager l'information, communiquer, gérer mon stress... ». C’est la meilleure façon d’aider les salariés à trouver leurs repères dans un monde en perpétuelle mutation.

Pour faire face aux exigences futures les métiers suivants sont concernés:

* **L’actuariat**

En premier lieu, c’est un métier à fort enjeu pour le secteur des assurances. L’actuaire est chargé de réaliser et d’utiliser des modèles économiques destinés à prévoir les évolutions de nombreuses données : taux d’intérêt, croissance du PIB, évolution du taux de fécondité…

Le domaine d’intervention des actuaires est extrêmement large. Il intervient en amont de la conception des contrats pour mettre au point la tarification des risques qui lui sont soumis. Plus globalement, il a un rôle de conseil au sein de l’entreprise pour évaluer les engagements et la rentabilité de ses activités, faire l’inventaire et l’analyse de ses marges, ou encore intervenir dans la gestion actif-passif, c'est-à-dire l’adéquation entre les ressources de l’entreprise et ses engagement. Ainsi, la mission de l’actuaire est importante par rapport à la mise au point de la stratégie de l’entreprise. A ce jour, le secteur des assurances a formé à l’université de Bab Ezzouar, trois promotions en post graduation spécialisée (PGS), en sciences actuarielles. Quinze (15) étudiants au cours de la première (1998), douze (12) étudiants lors de la seconde (2005) et une vingtaine (20) pour la troisième (2011). L’effectif total ainsi formé reste insuffisant. Pour cela, il est nécessaire pour le secteur de :

* Encourager la formation des actuaires pour doter les managers des sociétés d’assurances de compétences maitrisant les techniques actuarielles indispensables dans la détermination des indicateurs de mesures et dans le contrôle de la gestion technique notamment dans le cadre de la mise en place des normes IAS/IFRS, l’évaluation des provisions techniques et la mise en place d’un système de surveillance de la solvabilité conforme aux standards internationaux ;
* Normaliser la profession d’actuaire conformément aux pratiques internationales en la matière (actuaire responsable) ;
* Encourager la mise en place d’une déontologie professionnelle pour bien encadrer la profession.
* **Gestionnaire de risques**

Le recours aux compétences spécialisées dans la gestion des risques devient de plus en plus une exigence dans le management d’une société d’assurance car il permet aux managers de trouver le juste équilibre entre les risques et la rentabilité, et cela, dans un environnement qui connaitra de nouveaux produits, de nouveaux systèmes de couverture et deviendra de ce fait plus concurrentiel dans un contexte de baisse des tarifs généralisée. Dans le même temps, les changements réglementaires dans le domaine de la solvabilité, les exigences croissantes des régulateurs, des analystes boursiers contribuent à accroître la pression vis-à-vis des sociétés d’assurance pour relever la barre en matière de gestion de risque (ERM).

Aussi l’appréciation des risques assurés, l’accompagnement des clients, le développement de la prévention exige aussi des gestionnaires de risques confirmés.

Devant ses besoins pressants, il est clair qu’une action de formation dans ce domaine est une nécessité absolue pour le secteur. Les autorités de contrôle peuvent appuyer cette démarche en exigeant certaines mesures de gestion de risques dans le cadre de leur politique préventive.

* **Les comptables et les financiers**

En plus de la nécessité de se conformer aux normes internationales dans le cadre du nouveau SCF, les comptables et financiers doivent suivre et maitriser les travaux spécifiques au secteur des assurances menées par les organismes internationaux de normalisation et par conséquent ils doivent veiller à bien les utiliser et à les adapter correctement au contexte algérien.

Les techniques d’évaluation prévues par le SCF, exigent plus de connaissance actuarielles et mathématiques d’où la nécessité de pallier les insuffisances constatées dans les profils de beaucoup de comptables et financiers du secteur des assurances.

* **Veille stratégique et concurrentielle**

Face à la prolifération d’informations, à une concurrence internationale de plus en plus féroce, la surveillance de l’environnement concurrentiel est un impératif pour l’entreprise. Il est vital, dans le contexte de mondialisation évolutif et versatile du 21ème siècle de se tenir informé. C’est pourquoi une entreprise qui tient à rester pérenne et compétitive doit être vigilante à tout moment en ce qui concerne le moindre changement de son environnement externe, et donc pratiquer une veille même dans les marchés lointains.

### Ainsi, les Directions Marketing dans la continuité de leurs stratégies doivent développer des activités de veille concurrentielle afin de rester compétitif tout en gardant leur poursuite de croissance dans les marchés qui paraissent difficiles et incertains.

### La veille, activité parfois mystifiée et méconnue, nécessite un grand investissement tant son intérêt stratégique est fort, les techniques et compétences nécessaires à sa mise en œuvre sont pointues et les domaines concernés sont vastes.

**L**a veille concurrentielle consiste à:

### Identifier et prioriser les acteurs et les axes de surveillance ;

### Identifier les sources d’informations (online et terrain) à mettre en surveillance;

### Impliquer des réseaux d’informateurs terrain (commerciaux, relations extérieures, marketing,…) ;

### Faciliter l’analyse collaborative et la simulation de scenarios par des méthodes d’animation adaptées (business wargame, méthode des scenarios, grilles de probabilité/impact,…);

### Accélérer la production et mise à jour de tableaux de bord concurrentiels: profils et cartographies concurrents, rapports thématiques ;

### Accélérer la diffusion de notes d’orientation auprès des clients internes, sur le terrain (commerciaux, communication, relations publiques, affaires extérieures,…) comme à l’innovation et la stratégie

## ANNEXES

**Annexe 1**

### Les questions de prise de connaissance

#### Description générale

1. Quelle importance l’entreprise donne t’elle à la gestion des ressources humaines ?
2. Pourriez-vous nous présenter le service des ressources humaines ? Nous expliquer globalement quelles en sont les missions au sein l’entreprise ?
3. Comment le service des ressources humaines est-il perçu par le personnel de l’entreprise?
4. Quelle part occupe la gestion des ressources humaines dans le budget de l’entreprise et dans ces investissements ?
5. Quels sont les principaux outils en matière de : Recrutement, formation, évaluation, mobilité, rémunération, reclassement…

#### b) L’emploi

1. Disposez-vous d’une base de données sur les emplois et les compétences liés aux missions (actuelles et futures) ? S’appuie-t-elle sur des référentiels théoriques tels que les conventions collectives par exemple ? Est-elle facile à mettre à jour ? Est-elle adaptable aux différentes situations des administrations déconcentrées et/ou d'établissements (public) et des filières (privé) 7. Offre-t-elle un outil de travail tant aux Directions de Personnel qu’aux responsables hiérarchiques ?
2. Quels en sont les supports (fiches emploi-type, fiches d'évaluations, cartographie des emplois)? Sont-ils facilement consultables, appropriables par ceux qui ont à les utiliser dans les actes de gestion (encadrement, DRH) ou bien encore totalement personnalisables ?
3. Quel en est le coût financier ?

#### c) Gestion des compétences

1. Comment s’organise le recrutement dans votre entreprise ? Pouvez-vous en décrire les différentes phases ? Quels sont les différents acteurs qui interviennent lors du recrutement ?
2. Comment les nouveaux employés sont ils intégrés au sein de l’entreprise ? Pas d’intégration, doublons ancien nouveau les premiers mois…
3. Disposez-vous d’un (ou de plusieurs) outil(s) de gestion des compétences ?
4. Si oui, le(s)quel(s) ? Et depuis combien de temps ?
5. Comment mettre en place des descriptions de fonction?
6. Comment gérer les évolutions des compétences ? Avez-vous des outils ou des indicateurs de contrôle et de suivi ?
7. D’après vous, comment construire un référentiel de compétences efficace ?

#### d) Formation Individuelle

1. Comment la formation individuelle est elle organisée dans l’entreprise ?
2. Combien d’heures sont consacrées à la formation individuelle ?
3. Y a-t-il une prise en compte réelle de la formation individuelle dans l’évolution du personnel au sein de l’entreprise ?

#### e) Le DRH, (le responsable de la formation), la structure

1. (Diplômes, niveau, stages, ancienneté), nombre d’éléments ?

#### f) Appréciation personnelle de la R.H du secteur

1. DRH ?, responsable de la formation ? Autres suggestions ?
2. Y a t-il beaucoup de « turn-over » ?

#### h) Communication interne

1. Comment se déroule la communication interne dans votre entreprise ?
2. Quelle est votre stratégie de communication ?

**Annexe 2**

Ce premier questionnaire a contribué dans nos entretiens directs avec les DRH de certaines entreprises, il nous a aussi servi dans l’élaboration du questionnaire final qui a été envoyé pour être renseigné à l’ensemble des sociétés d’assurances.

Il nous a semblé opportun de rappeler ici, très succinctement, que les entretiens de cadrage ont permis de constater, une volonté réelle des DRH de relever le défi de la modernisation des ressources humaines et une vision partagée des enjeux et des facteurs d’évolution qui peuvent être résumé dans ce qui suit :

* Les entreprises d’assurances algériennes de taille et d’importance différentes, sont en situation d’ouverture (ont fait le choix d’intégrer les nouvelles exigences de l’économie internationale dans leur stratégie d’affaires) ;
* L’environnement économique est porteur à la fois de menaces et d’opportunités, aussi, le contexte concurrentiel dans lequel évoluent les entreprises d’assurances les a amenées à reconsidérer leurs pratiques de GRH, mais l’approche adoptée par les uns et les autres est différente ;
* La Gestion des Ressources Humaines dans les entreprises d’assurances publiques ou privées existe sous différents niveaux. Les mutations économiques et sociales produiront un développement des pratiques de GRH surtout dans les entreprises ayant des relations avec les sociétés étrangères internationales (dans le cadre d’un partenariat).
* La tendance actuelle est à la professionnalisation de la fonction DRH ;
* L’horizon prévisionnel des entreprises est le court-terme alors que la préparation des ressources humaines est une affaire de moyen voire de long terme.
* La GRH est assurée dans la plupart du temps par un DRH avec des pouvoirs limités et en tout cas sans influence stratégique. Ce qui est exigé de lui, c’est surtout la connaissance et la maitrise technique des actes de gestion concernant l’administration du personnel, en particulier les aspects règlementaires et légaux.
* La pénurie de professionnels dans certains domaines de qualification constitue le problème principal de certaines structures.

A l’évidence, les entretiens réalisés montrent l’urgence d’une évaluation, au plus près du terrain, de la mise en œuvre des mesures destinées à promouvoir les ressources humaines au sein des entreprises d’assurances.

La domination des activités ressources humaines par les directions générales, laissant aux structures RH l’administration courante et les relations sociales, n’est pas non plus sans avoir son impact sur les pratiques en GRH. Une somme d’embuches qui justifient l’écart entre la fonction RH et l’entreprise à laquelle nous aspirons, à la fois rationnelle et moderne qui modifiera les approches, les systèmes et outils utilisés.

En un mot, c’est une fonction vitale pour le développement de l’entreprise d’assurance et sa mise sur orbite de l’économie de marché et ses impératifs.

D’où l’indispensable cadrage des objectifs et chantiers de la fonction RH sur ceux de l’entreprise et leur nécessaire cohérence avec ses métiers actuels et futurs, la formalisation d’une stratégie ressources humaines définie en collaboration avec les responsables hiérarchiques pour une meilleure contribution à la création de valeur économique et sociale de l’organisation.

Autres préoccupations citées : La professionnalisation des acteurs.

La nécessité pour les acteurs de la fonction R.H 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.

**Annexe 3**

Le questionnaire est présenté sous dix titres et repose sur dix rubriques et sous rubriques essentielles, à savoir :

* 1. Rubrique : direction ressources humaines, sous rubrique : présentation de la DRH, avec 16 questions;
  2. Rubrique : organisation et missions, sous rubrique : questions relatives à la structure organisationnelle, à ses composantes, avec 13 questions ;
  3. Rubrique : organisation et missions, sous rubrique : questions relatives à l’organisation et aux missions du recrutement, avec 05 questions et 15 sous questions ;
  4. Rubrique : étapes du processus de recrutement, sous rubrique : questions relatives à la décision de recrutement et accueil de la nouvelle recrue, avec 12 questions ;
  5. Rubrique : organisation et composantes du système d’évaluation, sous rubrique : questions relatives à l’organisation et aux composantes du système d’évaluation, avec 05 questions et 08 sous questions ;
  6. Rubrique : organisation de la formation, sous rubrique : questions relatives à l’organisation de la formation, avec 08 questions et 09 sous questions ;
  7. Rubrique : plan de formation, avec 10 questions et 06 sous questions ;
  8. Rubrique : organisation et composantes du système de gestion des carrières, sous rubrique : questions relatives à l’organisation des composantes du système de gestion des carrières avec 08 questions et 07 sous questions ;
  9. Rubrique : organisation et composantes du système de gestion des temps, sous rubrique : questions relatives à l’organisation des composantes du système de gestion des temps, avec 13 questions et 03 sous questions ;
  10. Rubrique : analyse des mécanismes de la communication interne, sous rubrique : questions relatives au mécanisme en vigueur, avec 04 questions ;
  11. Rubrique : structure organisationnelle de l’information, sous rubrique : structure relative à l’organisation de l’information, avec 08 questions.

Il s’agit dans l’ensemble de questions fermées, à choix unique (oui ou non, 01 ou 02). Quelques rares questions à choix multiples ainsi que des questions ouvertes et des questions de type numérique (chiffre d’affaires ; effectif employé..).

Dans l’analyse des résultats, nous avons procédé aux tris à plats ainsi qu’à des tris croisés, assortis de tableaux statistiques et /ou des graphes.

* **Quantification manuelle des réponses du questionnaire**

1. **Rubrique : direction ressources humaines, sous rubrique : présentation de la DRH**

* **Quel est le statut juridique de votre société ? Public ? Privé ?**

07 sociétés publiques et 08 sociétés privées (dont 13 sont des sociétés de dommages et deux (02) sociétés de personnes).

* **Quelle est sa raison sociale ?**
* **Quel est le nombre des salariés employés?**

Pour les 15 sociétés sondées, l’effectif total est de 12 374 (au mois de janvier 2012) ;

* **Quel est en moyenne le chiffre d’affaire annuel ?**
* **Quelle importance la société donne-t-elle à la gestion des ressources humaines ?**

Est importante =14 oui, 01 non importante;

* **Est-elle stratégique au sein de la société ?**

Est stratégique 14 oui, 01 non stratégique;

**- Comment la DRH est-elle perçue par le personnel de la société ?**

Bien perçue 11 oui, 01 non ;

* **Quelle part occupe la GRH dans le budget de la société et dans ces investissements ?**

Une fourchette entre 1% et 54%, suivant l’importance et la taille de la société.

* **Existe-t-il des référentiels de gestion (emploi, compétences, formation) ?**

08 sociétés ont répondu par oui et 06 non ;

* **Existe-t-il des supports (fiches emploi-type, fiches d’évaluations, cartographie des emplois) ? Sont-ils facilement consultables, appropriables par ceux qui ont à les utiliser dans les actes de gestion ?**

09 sociétés ont répondu oui, 04 par non ;

* **Disposez-vous d’un (ou plusieurs) outils de gestion des compétences ?**

06 réponses par oui et 07 non ;

* **Niveau d’instruction du DRH ?**

11 sont des universitaires (Licence, DESS, ingénieur) 02 secondaires,

* **Formation en GRH ?**

11 ont suivi une formation, 02 n’ont pas suivi ;

* **Niveau du responsable de la formation ?**

10 ont un niveau supérieur ;

* **Quel est le nombre des salariés ?**

D’après les chiffres recensés, on peut les répartir en trois catégories :

Grandes entreprises de plus de 301 salariés : 08 sociétés dont 04 publiques et 04 privées ; (SAA, CAAR, CAAT, CNMA) ; (2A, Alliance, Cash, CIAR).

Moyennes entreprise de plus de 100 à 300 salariés : 02 sociétés privées (Trust, Salama) ;

Petites entreprises moins de 100 : 03 sociétés publiques spécialisées (SGCI, CAGEX, CCR) 02 sociétés privées de personnes (CARDIF, Macir vie).

* **Existe-t-il un règlement intérieur actualisé de la société ?**

14 sociétés ont répondu par oui, dont 01 en cours d’actualisation ;

* **Existe-t-il une convention collective ?**

09 sociétés ont répondu par oui, 05 non ;

1. **Structure organisationnelle et missions**

* **Existe-t-il un document officiel formalisant la structure organisationnelle (organigramme), les missions et les attributions, et effectifs alloués à chaque structure de l’organigramme ?**

14 réponses par oui;

* **Le système d’organisation en vigueur est-il récent ? A quand remonte sa conception et à quelle date remonte sa mise en œuvre ?**

07 sociétés entre 2003/2006 08 en 2010 ; 01 en 2012 ;

* **Est-il connu de tous les acteurs et structures ?**

14 sociétés ont répondu oui,

* **Chaque structure a-t-elle un exemplaire de cet organigramme, et a-t-elle connaissance de l’organisation de ses unités ?**

12 réponses oui, 02 réponses non ;

* **L’organisation en vigueur reflète-t-elle la vision stratégique de la société et le style de management en vigueur (style de management directif, style de management exécutif, style de management mixte) ?**

12 réponses oui dont une réponse « management mixte », 01 non ;

* **La lecture de l’organigramme laisse t’-elle apparaitre les postes de responsabilités ou d’autres postes opérationnels vacants ?**

12 réponses par oui ; 02 réponses par non ;

* **L’organigramme en vigueur favorise-t-il la communication entre les différentes entités ?**

14 réponses par oui,

* **Est-ce que toutes les entités de l’organigramme officiel existent réellement et sont-elles opérationnelles ?**

08 réponses par oui et 06 par non ;

* **Les relations hiérarchiques sont-elles formalisées dans un document officiel signé par le premier responsable de la société ?**

09 réponses par oui et 06 réponses par non ;

* **Les structures de l’organigramme fonctionnent-elles et opèrent-elles conformément aux descriptifs officiels des missions ?**

14 réponses par oui et 01 par non ;

* **Les tâches et attributions au niveau des postes de travail sont-elles stables ou évolutifs ? Peuvent-elles faire l’objet de redéfinition ou ajustement ou encore d’élargissement de responsabilité ?**

12 réponses par oui et 03 par non ;

* **Existe-t-il une fiche de fonction pour chaque poste de travail au niveau de la structure organisationnelle ? Est-elle régulièrement mise à jour ?**

10 réponses par oui et 03 réponses par non ;

* **Les procédures de gestion sont-elles formalisées dans un document officiel ? Est-il connu de tous les acteurs ?**

11 réponses par oui et 04 réponses par non ;

1. **Questions relatives a l’organisation et aux missions du recrutement**

* **Existe-t-il une politique en matière de recrutement ?**

15 réponses par oui ;

* **Quels sont les acteurs qui ont contribué à la définition de cette politique de recrutement ?**

01 principaux managers, 02 le DG ; 06 DG/DRH ; 01 PDG/Cadres dirigeants ; 01 plan de gestion ; 01 comité de direction ; 01 PMTE ;

* **Les responsables opérationnels sont-ils engagés dans l’établissement de prévisions pour les recrutements ?**

14 réponses par oui et 01 non ;

* **Cette politique de recrutement est-elle clairement formalisée et par quel document officiel est-elle matérialisée ?**

11 réponses par oui (plan de recrutement, procédures) et 02 par non ;

* **Quelle est l’entité en charge du processus de recrutement du personnel ?**

09DRH ; 02 DAG ; 01 DAM ; 01 DAF ; 01 service recrutement et formation ;

* **A qui est-elle rattachée ? Indiquer son positionnement au niveau de l’organigramme ?**

06 DG ; 02 DGA/PDG, 01 administration ; 01 DGA; 01 DRH ; 01 N-1 ; 01 DRH,

* **Existe-t-il des fiches de fonctions détaillées ?**

10 réponses par oui et 04 par non,

* **Cette entité tient-elle un tableau de bord ?**

14 réponses par oui,

* **Les manuels de procédures sont ils disponibles ?**

10 réponses par oui et 05 réponses par non ;

* **Sont-ils effectivement utilisés par le personnel ?**

10 réponses par oui et 03réponses par non ;

* **Les effectifs du personnel sont-ils suffisants ?**

14 réponses par oui et 02réponses par non ;

* **Le personnel a-t-il les compétences requises ?**

12 réponses par oui et 02 réponses par non ;

* **Le personnel est-il polyvalent ?**

11 réponses par oui et 01 réponse par non ;

* **Existe-t-il des besoins ou autres problèmes ?**

09 réponses par oui et 04 réponses par non ;

* **Est-il procédé à une planification des tâches des ressources humaines, à une analyse des besoins et à l’établissement de prévisions relatives aux aspects suivants :**
* **Besoins en ressources ?**

13 réponses par oui et 01 réponse par non ;

* **Promotions en interne ?**

13 réponses par oui et 01 réponse par non ;

* **Eventuels départ ?**

09 réponses par oui et 01 réponse par non ;

* **Mutations et détachements ?**

08 réponses par oui et 04 réponses par non ;

* **Mise en disponibilité ?**

08 réponses par oui et 04 réponses par non.

1. **Questions relatives a la décisions de recrutement et accueil de la nouvelle recrue**

* **Un dossier de recrutement provisoire a-t-il été constitué par l’entité chargée de gestion des ressources humaines ?**

14 réponses par oui et 01 réponse par non ;

* **L’entité chargée de la gestion des ressources humaines a-t-elle lancé la visite médicale statutaire, juste après la prise de service du candidat ?**

12 réponses par oui et 03 réponses par non ;

* **L’entité chargée de la gestion des ressources humaines a-t-elle demandé des** renseignements sur les futurs candidats, auprès de l’ancien employeur ?

05 réponses par oui et 10 réponses par non ;

* **Le dossier de recrutement provisoire comporte-t-il toutes les pièces nécessaires ?**

13 réponses par oui et 02 par non ;

* **La décision de recrutement provisoire a-t-elle été notifiée aux intéressés ?**

13 réponses par oui et 02 réponses par non ;

* **L’entité chargée de la gestion des ressources humaines a-t-elle reçu le résultat de la visite médicale ?**

13 réponses par oui 02 réponses non ;

* **L’entité chargée de la gestion des ressources humaines a-t-elle constitué un dossier de recrutement définitif ?**

15 réponses par oui et 0 réponses non ;

* **Le dossier de recrutement définitif comporte-t-il toutes les pièces nécessaires ?**

13 réponses par oui et 02 réponse par non ;

* **L’entité chargée de la gestion des ressources humaines a-t-elle établi une décision de recrutement définitif ?**

15 réponses par oui ;

* **La décision de recrutement définitif a-t-elle été transmise sur support informatique au contrôleur financier ?**

06 réponses par oui et 09 réponses par non ;

* **La décision de recrutement a-t-elle été visée et retournée par le contrôleur financier à L’entité chargée de la gestion des ressources humaines** ?

06 réponses par oui et 08 réponses par non ;

* **L’entité chargée de la gestion des ressources humaines a-t-elle procédé à l’ouverture du dossier administratif des intéressés ?**

14 réponses par oui.

1. **Question relatives à l’organisation et aux composantes du système d’évaluation**

* **Quelle est l’entité chargée du processus d’évaluation ?**

Plusieurs : Hiérarchie directe 02, structure opérationnelle 02, DRH 04, DG 02, cellule administrative 01, direction formation et supérieurs concernés 01 ; 01 managers ;

* **A qui est-elle rattachée ? Indiquer son positionnement au niveau de l’organisation ?**

08 réponses DG, 04 réponses DGA, 01DRH/DG, 01 Cadres de direction ;

* **Cette entité tient –elle un tableau de bord ?**

Réponses par oui et 04 réponses par non ;

* **Les manuels de procédures sont ils disponibles ?**

11 réponses par oui et 02 réponses par non ;

* **Existe-t-il un fichier informatique sur le personnel ?**

13 réponses par oui ;

* **Le processus évaluation du personnel est-il formalisé dans un document officiel ?**

11 réponses par oui et 04 réponses par non ;

* **Ce processus d’évaluation est-il diffusé et expliqué à l’ensemble du personnel ?**

07 réponses par oui et 06 réponses par non ;

* **Le processus permet-il de faire le bilan et d’apprécier à juste titre la contribution et les performances de chaque employé ?**

07 réponses par oui et 07 réponses par non ;

* **Dans le cadre du processus d’évaluation, s’assure-ton que :**
* **La mission de collaboration est bien assimilée par ce dernier ?**

09 réponses par oui et 02 réponses par non ;

* **Les objectifs fixés pour son activité sont assimilés et bien cernés ?**

08 réponses par oui et 02 réponses par non ;

* **Les résultats attendus sont clairement définis par rapport aux objectifs (éléments mesurables et quantifiables) ?**

09 réponses par oui et 02 réponses par non ;

* **Le poste concerné ne fait pas l’objet d’obstacles susceptibles de réduire l’efficacité de l’intéressé ou de ne pas atteindre les objectifs ?**

07 réponses par oui et 03 réponses par non.

1. **Questions relatives à l’organisation de la formation**

* **Quelle est l’entité en charge de la formation au niveau de la société et qui en assure la supervision et la responsabilité ?**

05réponses DRH, 02 DAG, 03 Direction formation, 01 Sous direction de la RH ; 01 DARH, 01 structure administrative. ; 01 service formation et développement ;

* **S’agit-il d’une entité relevant de la structure gestion des ressources humaines ou structure administrative selon l’organisation en vigueur ?**

10 structure RH, 03 structure administrative, 02 Direction centrale ;

* **Quels est l’effectif de l’entité en charge de la formation ?**

Entre 01 et 09, sur 14 sociétés sondées nous avons un total de 36 salariés ;

* **Cet effectif vous parait-il suffisant eu égard l’effectif global de l’organisation ?**

08 réponses par oui et 05 réponses par non ;

* **Si la réponse à la question précédente est négative, préciser qui assure les attributions ayant trait à la formation des employés au niveau de l’entité auditée ?**

02 réponses pour le DRH, 01 pour le DAG, 01 le responsable de la formation,   
01 personnel existant ;

* **La politique en matière de formation est-elle formalisée ?**

12 réponses par oui, 03 par non ;

* **Si la réponse à la question précédente est positive, alors décrire comment est arrêté cette politique et quels en sont les acteurs ?**

Succursale /DRH, plan de formation annuel, en fonction des objectif, suivant procédures, cahier des charges de la formation, la DRH, axes stratégiques de l’entreprise, responsable de la formation, budget.

* **Si la réponse est négative, expliquer et argumenter.**

Sans réponses ;

* **La DRH élabore-t-elle son plan de formation continue en concertation avec les autres divisions et en collaboration avec les responsables des autres unités sur la base de la stratégie de formation globale fixée par la société ?**

11 réponses par oui, 04 réponses par non ;

* **Quel est le budget dédié à la formation ?**

Entre 01% et 05% de la masse salariale ;

* **Comment est déterminé ce budget de formation?**

06 besoins exprimés, 01 selon les priorités, 01 règlementaire+prévisions, fonction des coûts de la formation ;

* **Ce budget est-il réparti équitablement entre les différentes entités de l’organisation ?**

12 réponses par oui et 02 réponses par non ;

* **Le cycle de la formation est-il respecté et comporte-t-il les 4 étapes suivantes ?**

13 réponses par oui et 01 réponse par non ;

* **Identification et analyse des besoins en formation ?**

09 réponses par oui,

* **Planification et conception de la formation ?**

09 réponses par oui,

* **Diffusion de la formation ?**

08 réponses par oui et 01 réponse par non ;

* **Suivi et évaluation ?**

09 réponses par oui,

1. **Plan de formation**

* **Existe-il un plan de formation ou autre document officiel relatant l’ensemble des actions de formation à entreprendre au niveau de la société ?**

11 réponses par oui et 03 réponses non ;

* **Etapes d’élaboration du plan de formation (recensement des besoins en fonction des spécificités et activités de l’organisation, définition des priorités) ?**

12 réponses par oui et 02 réponses par non ;

* **Dans ce cadre, est-il organisé des entretiens individuels, des discussions de groupes pour l’identification des besoins ? Se base-t-on également pour l’identification des besoins en formation sur les fiches de bilan de rendement des employés ?**

06 réponses par oui (entretiens individuels) et 08 réponses (bilans de rendements);

* **Cette analyse est-t-elle axée sur le rendement des employés, les difficultés rencontrées pour la réalisation des tâches, sur les compétences à acquérir ?**

11 réponses par oui et 04 par non ;

* **Les besoins en formation son-ils clairement formalisés ? (un besoin est l’écart entre ce qui est (situation actuelle) et ce qui devrait être (situation idéale) ?**

09 réponses par oui et 05 par non ;

* **Est-il prévu à cet effet des outils d’identification des besoins en formation ?**

09 réponses par oui et 06 par non ;

* **Grille d’identification des besoins pour les salariés à compléter par le supérieur hiérarchique direct ?**

06 réponses par oui et 02 par non ;

* **Comment est ensuite entamée la planification et la conception de la formation :**
* **Quels sont les domaines de formation prioritaires ?**

04 réponses par oui et 01 par non ;

* **Quels sont les publics cibles ?**

04 Techniques, 01 Technique et gestion, branches d’assurance, 01 technique de vente/front office et back office, métiers, assurances, qualifiantes, 01 cadre;

* **Quels sont les échéances de formation ?**

01 réponse pour formation longue et courte durée, 01 réponse pour variable, 01 réponse pour courte durée ; 01 selon plan de formation ;

* **S’agit-il de formation de longues durées et diplômâtes ou de formations de courtes durées ?**

05 réponses oui (format. L.durée), 01 suivant besoins, 03 mixtes (L et C durée), 01 Externes ;

* **S’agit-il de formations organisées en interne ? Ou en externe (national et international) ?**

05 réponses formation en interne, 04 pour les deux-interne externe, 01 suivant besoins, 01 en externe ;

* **Quel est le budget alloué à la formation ?**

Diffère selon l’importance de la société. Il reste cependant très appréciable dans les entreprises publiques, ainsi que chez certaines sociétés privées ; entre 1% et 3% de la masse salariale.

* **Dans le cas de formations organisées en externe quels sont les bénéficiaires ?**

06 réponses pour Tout le personnel employé, 02 cadres, 02 suivant besoins, 01 technique,

* **La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est-elle toute désignée pour la gestion de la R.H ?**

14 réponses par oui et 01 réponse par non,

1. **Questions relatives à l’organisation de aux composantes du système de gestion des carrières**

* **Existe-t-il une politique de gestion des carrières au sein de la société ?**

09 réponses par oui et 06 réponses par non ;

* **Si oui, quels sont les grandes lignes de cette politique ? Dans quel cadre cette** politique s’inscrit (cadre réglementaire, missions, référentiel…) ?

03 réponses pour cadres règlementaires conventions collectives, organisation/mobilisation ;

* **Quelle est l’entité en charge du processus de gestion des carrières des salariés ?**

07 réponses pour les DRH, 02 RH, 02 DAG, 02 S/Direction personnel ;

* **A qui est-elle rattachée ? Indiquer son positionnement au niveau de l’organigramme.**

**03 réponses à la DRH, 02 DG 02 DGA, 01 RH ;**

* **Existe-t-il des fiches de fonctions détaillées ?**

06 réponses pour le oui et 04 réponses pour non ;

* **Cette entité tient –elle un tableau de bord ?**

06 réponses pour le oui et 04 réponses pour le non ;

* **Le personnel dispose-t-il des compétences requises ?**

09 réponses par oui et 01 réponse pour le non ;

* **Le personnel est-il polyvalent ?**

06 réponses par oui et 04 réponses par non ;

* **Existe-t-il une bonne séparation des tâches (grille de séparation de fonctions) ?**

08 réponses par oui et 02 réponses par le non ;

* **Existe-t-il un fichier informatique sur le personnel ?**

09 réponses par oui et 01 réponse par non ;

* **Le processus de gestion des carrières des employés est-il formalisé dans un document officiel ?**

07 réponses par oui et 07 réponses par non ;

* **Ce processus de gestion des carrières est-il diffusé et expliqué à l’ensemble du personnel ?**

06 réponses par oui et 09réponses par non ;

* **Disposez-vous de dossiers complets et correctement tenus (classement des documents et dossiers, sécurité des dossiers…) ?**

13 réponses par oui et 02 réponses par non ;

* **Existe-t-il des projets en matière de développement de la gestion des carrières au sein de la société ?**

09 réponses par oui et 04 réponses par non ;

* **Si oui, quel est leur état d’avancement ? Comment et par qui ces projets sont-ils gérés et suivis ?**

Etat avancé (DRH) ; en cours d’élaboration ; avant projet (DAM);

1. **Questions relatives à l’organisation et composantes du système de gestion des temps**

* **Existe-t-il un système de contrôle des temps de présence du personnel employé au sein de la société ?**

13 réponses par oui et 02 réponses par non ;

* **Est-il manuel ou informatisé ?**

12 réponses par oui et 01 réponse par non ;

* **La mise en place du système de contrôle des temps de présence du personnel a-t-il fait l’objet d’un document officiel ?**

12 réponses par oui et 02 réponses non ;

* **Ce processus de gestion des temps est-il diffusé et expliqué à l’ensemble du personnel ?**

13 réponses par oui et 02 réponses par non ;

* **Les pratiques de gestion en matière de contrôle des temps de présence du personnel sont elles conformes à la procédure ?**

14 réponses par oui ;

* **Quelle est l’entité en charge du processus de gestion des temps ?**

06 réponses par le DRH, 01 par la RH, 01 par un service, 01 par la DAF, 01 par la DAG, 01 par le personnel administratif ;

* **Existé-t-il un fichier informatique sur la gestion des temps du personnel ?**

09 réponses par oui et 05 par non ;

* **Les responsables hiérarchiques sont ils informés des absences non autorisés (ou non justifiés) de leurs collaborateurs ?**

14 réponses par oui;

* **Des explications sont elles demandées aux personnes concernées ?**

13réponses par oui ;

* **Si oui par qui ?**

DRH, DAM, DAG, Hierarchies, S/DRH, DAF;

Sinon, expliquer les raisons.

* **Des mesures disciplinaires sont elles prises à l’encontre des récidivistes ?**

12 réponses par oui et 01 réponse par non ;

* **Existe-t-il des projets en matière de développement de la gestion des temps au sein de la société ?**

09 réponses par oui et 05 réponses par non ;

* **L’entité chargée de la gestion des ressources humaines reçoit les états de présence du personnel générés par le système ?**

09 réponses par oui et 03 réponses par non ;

* **Le supérieur hiérarchique de l’intéressé, a-t-il été informé ?**

14 réponses par oui et 01 réponse par non ;

* **Des sanctions disciplinaires sont prises à l’encontre des récidivistes ?**

13 réponses par oui et 01 réponse par non.

1. **Questions relatives aux mécanismes de communications**

* **Les actions de communication font-elle l’objet d’une réflexion stratégique ?**

10 réponses par oui et 04 réponses par non ;

* **Existe-t-il une structure au niveau de l’organigramme dédiée à assurer la communication (interne et externe) ?**

15 réponses par oui ;

* **Cette structure est-elle rattachée à la plus haute instance de l’organigramme ?**

14 réponses par oui et 01 réponse par non ;

* **Quels sont les supports et moyens de communication mis à la disposition des différentes structures de la société, pour la communication en interne (Intranet, Internet ? panneau d’affichage ? notes de services ? journal interne ? réunions d’information) ?**
  + 1. réponses par oui (toutes celles énumérées).

1. **Système d’information**

* **Quelle est la structure organisationnelle en charge de l’informatique et des systèmes d’information au niveau de la société ?**

01 DIE ,06 DIF, 02 réponses pour la DSIO, 03 DSI, 01 DCI, 01 Cellule informatique ;

* **Quel est le statut au niveau de l’organigramme (Direction, Division, Service) ?**

12 réponses pour la Direction, 02 division, 01 chef de projet ;

* **La société dispose-t-elle d’un plan informatique stratégique ou d’un schéma directeur à long terme ?**

14 réponses par oui et 01 par non ;

* **Au niveau de la DRH, autre que la paie ? Lesquels ?**

05 réponses pour paie seulement, 04 fichier personnel/ gestion administrative, 01 formation /gestion des carrières, 01 Bilan social, 01 GRH ; 01 sans réponses ;

* **Les plans informatiques à long et court terme sont-ils régulièrement actualisés pour les adapter aux évolutions technologiques ?**

13 réponses pour oui et 01 réponse non ;

* **Le plan informatique à long terme est-il modifié régulièrement pour l’adapter en fonction des modifications qui interviennent dans le plan stratégique à long terme de l’organisation et des changements des technologies de l’information ?**

13 réponses par oui et 01 réponse par non ;

* **Quels sont les domaines d’activité couverts par l’informatique ?**

06 réponses pour tous les domaines, 02 comptabilité + RH + MG, 01product +comptabilité.

## Bibliographie :

Audit social et renouvellement de la GRH. 11ème Université de Printemps de l’Audit Social (du 30 au 31 mai 2009). SIDI FREDJ (Algérie). Actes édités avec le concours de ESSEC Business School- Paris –Singapour. Editeurs scientifiques Jean-Marie PERETTI Aline SCOUARNEC.

Abdelaziz DALI. La gestion des ressources humaines en Algérie. In Perspectives sur la GRH au Maghreb. Algérie-Maroc-Tunisie. Edition Vuibert, 2006. Pages 13 à 20.

Anne Marie FRAY, professeur ESCEM ; Jean-Yves SAULQUIN, professeur ESCEM ; Zahir YANAT, professeur, Bordeaux Ecole de Management. « Perception de la GRH par des cadres algériens confrontés au changement : étude du cas AMC».

Document publié par La Fédération méditerranéenne des ressources humaines

(FMRH) sur le net.

* BARTOLI Annie, « Les nouvelles perspectives de la GRH dans la fonction publique », Cahiers Français, n° 333, pp 30 à 37, 2006.
* 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.
* Dave Ulrich "*Human Resource Champions. The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*" 1999.
* 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 Ali, Dilemmes de la GRH publique, Editions Loisirs et pédagogie SA, 2007.
* François Stankiewicz et François Geuze, *Manager RH. Des concepts pour agir. Editeur : De Boeck. Collection Business School. 2010.*
* Hassid A. : introduction aux assurances économiques. Edition ENAL, Alger 1984.
* IGALENS Jacques, « De la gestion du personnel à la gestion des ressources humaines » Cahiers Français, n° 333, 2006.

Jean-Marc LE GALL, « La gestion des ressources humaines ». Que sais-je ? Collection PUF.

Karine Fontaine-Gavino, Adrien Zambeaux Bilan Social et tableaux de bord : des outils de pilotage au service des ressources humaines. ; collection « les diagnostics de l’emploi territorial » hors série n°09.

Lucas DUFOUR et Adel GOLLI. Evolution de la fonction Ressources Humaines en Euro-méditerranéen.

Mezdad Loundja. Etat des lieux du marché assurantiel algérien. 16ème Congrès de Maîtrise des Risques et de Sûreté de Fonctionnement – Avignon – 6-10 octobre 2008.

Mohamed MATMATI. « La gestion des ressources Humaines au Maghreb. Etat des lieux et Perspectives ».

Mohamed DADDI HAMMOU. Analyse du comportement du consommateur dans le marché Algérien des assurances. ENSSEA (EX INPS)- Ingénieur d’Etat en statistique appliquée ; 2010 ;

N. Elghers, M.A. ISLI, M.T Taleb et Matmati, « La GRH en Algérie ». Enquête réalisée par l’INPED et présentée au symposium international sur la GRH, à Boumerdes (Algérie) les 15, 16 et 17 avril 2002 ;

Mohamed MEZIANE, « Evolution de la fonction Ressources Humaines en Algérie ». Document synthèse. l’ALGRH-Algérie.

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

P.BEZIER, J. CORNUEL, K. COULON, MF.DUHAMEL, B. BENNEQUIN, sous la direction de Christian BULLA. « Bilan Social… Une meilleure information pour une meilleure utilisation », chapitre 1 Etude Exploratoire.

Proposition d’harmonisation et d’adaptation du système de rémunération des sociétés publiques d’assurance (CCR- CAAR- CAAT- SAA).

* 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
* Robert HOLCMAN : Secteur public, secteur privé : Similarités et différences dans la gestion des ressources humaines. Revue française d’administration publique. 2007/3 (n°123) Editeur E.N.A P/409-421.
* Samir Toumi, «La problématique de la gestion des ressources humaines dans le contexte économique actuel algérien Quelles pratiques ? Quelle éthique ?»
* *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,
* ZARIFIAN Philippe, « L'évolution des modèle de GRH. De la notion de qualification à celle de compétence », Cahiers français, n° 333, pp. 8 à13, 2006.

**Documents consultés :**

* CODE DU TRAVAIL ALGERIEN / L 2323-70.
* Ministère de la Restructuration Industrielle et de la Participation (Atelier National sur la Gestion des Ressources Humaines – Synthèse et Recommandations).
* Courrier Personnel ALGRH Juin 1996 : “Rubrique études et analyses : GRH en Algérie” : Analyse Critique - Monsieur DALI ABDELAZIZ.
* Enquête Nationale sur le profil des gestionnaires du personnel et des pratiques en vigueur de la fonction. ALGRH
* Monsieur A. BRAHIMI « Les réformes économiques : implications sociales » ; Revue Algérienne du Travail n° 24/99.
* Quotidien EL-WATAN : 1993 : “L’autre challenge de la GRH” : Monsieur MEZIANE Med
* James Bisker. Responsable du secteur Assurance, IBM Institute for Business Value. Le marché de l’assurance en 2020 : Innover et définir de nouveaux modèles. Résumé.

1. N. Elghers, M.A. ISLI, M.T Taleb et Matmati, « La GRH en Algérie ». Enquête réalisée par l’INPED et présentée au symposium international sur la GRH, à Boumerdes (Algérie) les 15, 16 et 17 avril 2002 ; [↑](#footnote-ref-2)
2. *Hassid A. : introduction aux assurances économiques. Edition ENAL, Alger 1984.* [↑](#footnote-ref-3)
3. Mezdad Loundja. Etat des lieux du marché assurantiel algérien. 16ème Congrès de Maîtrise des Risques et de Sûreté de Fonctionnement – Avignon – 6-10 octobre 2008. [↑](#footnote-ref-4)
4. *Mohamed Daddi Hammou. Analyse du comportement du consommateur dans le marché algérien des assurances. ENSSEA (ex INPS) - ingénieur d'état en statistique appliquée 2010.* [↑](#footnote-ref-5)
5. Abdelaziz DALI. La gestion des ressources humaines en Algérie. In Perspectives sur la GRH au Maghreb. Algérie-Maroc-Tunisie. Edition Vuibert, 2006. Pages 13 à 20. [↑](#footnote-ref-6)
6. Etat des lieux du marché assurantiel algérien. MEZDAD Loundja. Université Abderrahmane Mira, Bejaïa, Algérie. [↑](#footnote-ref-7)
7. *Plus de 160 compagnies d’assurances étrangères opéraient en Algérie (Guide des assurances en Algérie KPMG Edit.2009).* [↑](#footnote-ref-8)
8. Perception de la GRH par des cadres algériens confrontés au changement : étude du cas AMC. Anne Marie FRAY, professeur ESCEM ; Jean-Yves SAULQUIN, professeur ESCEM ; Zahir YANAT, professeur, Bordeaux Ecole de Management. Document publié par La Fédération méditerranéenne des ressources humaines (FMRH) sur le net. [↑](#footnote-ref-9)
9. *L’une des décisions qu’a prises le congrès extraordinaire du FLN lors de son congrès extraordinaire de juin 1980 fut l’introduction dans ses statuts de l’article 120. Une disposition statutaire qui oblige tout postulant à un poste de responsabilité dans les organisations de masse, les institutions ou les entreprises publiques à adhérer au parti.* [↑](#footnote-ref-10)
10. Evolution de la fonction Ressources Humaines en Algérie. Synthèse élaborée par Mohamed MEZIANE, ancien DRH de AMC, consultant et vice-président de l’ALGRH-Algérie. [↑](#footnote-ref-11)
11. Il a été procédé à son installation le 24 mars 1997. [↑](#footnote-ref-12)
12. L'indice de développement humain (IDH) est un indice statistique composite, créé par le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD) en 1990 pour évaluer le niveau de développement humain des pays du monde. L'IDH se fonde sur trois critères majeurs : l'espérance de vie, le niveau d'éducation et le niveau de vie. L'indice a été développé par l'économiste indien Amartya Sen et le pakistanais Mahbub al haq. Wikipédia [↑](#footnote-ref-13)
13. Jean-Marc LE GALL, « La gestion des ressources humaines ». Que sais-je ? Collection PUF. [↑](#footnote-ref-14)
14. L’INPED (Institut National de Productivité et des Etudes de Développement» a tenu un symposium international de la GRH en 2002 où d’ailleurs les résultats de l’enquête citée ont été présentés. [↑](#footnote-ref-15)
15. Samir Toumi : «La problématique de la gestion des ressources humaines dans le contexte économique actuel algérien, quelles pratiques ? quelle éthique ?». Responsable de Team Consulting International, Alger. [↑](#footnote-ref-16)
16. Lucas DUFOUR et Adel GOLLI. « Evolution de la fonction Ressources Humaines en Euro-méditerranéen ». [↑](#footnote-ref-17)
17. Dave Ulrich "*Human Resource Champions. The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*" 1999. [↑](#footnote-ref-18)
18. François Stankiewicz et François Geuze, *Manager RH. Des concepts pour agir. Editeur : De Boeck. Collection Business School. 2010.* [↑](#footnote-ref-19)
19. CODE DU TRAVAIL ALGERIEN / L 2323-70 (depuis le 1er mai à ce jour). [↑](#footnote-ref-20)
20. Karine Fontaine-Gavino, Adrien Zambeaux : «  Bilan Social et tableaux de bord : des outils de pilotage au service des ressources humaines ». Collection « les diagnostics de l’emploi territorial » hors série n°09. [↑](#footnote-ref-21)
21. P.BEZIER, J. CORNUEL, K. COULON, MF.DUHAMEL, B. BENNEQUIN, sous la direction de Christian BULLA.

    «  Bilan Social… Une meilleure information pour une meilleure utilisation », chapitre 1 Etude Exploratoire. [↑](#footnote-ref-22)
22. Amina Kadri-MESSAID. Audit et GRH : Un enjeu pour développer les compétences dans les entreprises algériennes. 11ème Université de printemps de l’Audit Social Sidi Fredj – Algérie 30 et 31 mai 2009. [↑](#footnote-ref-23)
23. Robert HOLCMAN : secteur public, secteur privé : similarités et différences dans la gestion des ressources humaines. Revue française d’administration publique.2007/3 (n°123) Editeur E.N.A P/409-421. [↑](#footnote-ref-24)
24. Mohamed MEZIANE. Evolution de la fonction ressources humaines en Algérie. Synthèse [↑](#footnote-ref-25)
25. La gestion des ressources Humaines au Maghreb. Etat des lieux et Perspectives. Mohamed MATMATI [↑](#footnote-ref-26)
26. Proposition d’harmonisation et d’adaptation du système de rémunération des sociétés publiques d’assurance (CCR- CAAR- CAAT- SAA) [↑](#footnote-ref-27)
27. Proposition d’harmonisation et d’adaptation du système de rémunération des compagnies publiques d’assurances (CCR, CAAR, CAAT, SAA) [↑](#footnote-ref-28)
28. Qu’ils soient remerciés ici de la disponibilité dont ils ont fait montre et de la qualité de leur analyse qui nous a été précieuse pour mieux comprendre la réalité. [↑](#footnote-ref-29)
29. ZARIFIAN Philippe, « L'évolution des modèle de GRH. De la notion de qualification à celle de compétence », Cahiers français, n° 333, pp. 8 à13, 2006. [↑](#footnote-ref-30)
30. Lors de nos différentes interviews avec les DRH des sociétés d’assurances, pour la préparation du questionnaire d’appui à notre étude. [↑](#footnote-ref-31)
31. M. MEDDOUR Slimane, consultant en communication, formateur en communication et développement personnel. [↑](#footnote-ref-32)