

Introduction

A la cadence où évoluent l'environnement et l'obsolescence, utiliser à bon escient les ressources humaines constitue un maillon important pour l'entreprise ; cette dernière s'adapte lorsqu'elle est en défensive ; elle innove et réussit à se frayer des chemins vers d'étonnantes percées managériales et professionnelles lorsqu'elle est en offensive. Dans ces deux cas, il est primordial pour l'entreprise de préparer ses ressources et d'assurer la flexibilité de son capital humain ; la flexibilité dont il est question permet d'amoindrir les coûts et de réduire les délais.

Dans le monde des entreprises, perdre annonce dégradation, difficultés financières et une faillite souvent irréversible ; être toujours premier et se démarquer des autres veut dire être champion, leader et même pionnier de certaines valeurs et richesses ; d'où l'importance du savoir et du réinvestissement constant du savoir, véhiculé par chaque individu performant. Dans ce contexte, le capital humain peut constituer l'un des premiers leviers ou freins aux développements futurs de l'entreprise.

En entreprise, le savoir apparaît comme l'un des meilleurs atouts pour faire face à l'obsolescence ; il ne suffit plus d'être innovant sur les produits et les technologies, il est nécessaire de rajouter à cette combinaison des éléments favorisant le savoir et son partage par la formation, l'information, l'expérience acquise ainsi que l'échange et l'intelligence collective. L'entreprise doit pouvoir créer le savoir et s'appropriier le savoir généré au sein de son organisation et au-delà de ses frontières, afin de s'aligner avec ses concurrents et le marché. Elle devra ensuite réussir à le préserver et assurer sa diffusion au sein de l'entreprise et de son réseau.

Intérêt du choix du sujet

Les mobiles d'une prise en charge du savoir sont divers : L'innovation, l'obsolescence, la réduction des effectifs, la nécessité d'une flexibilité interne, la retraite, les départs précoces, le turnover élevé, les contrats à temps partiel, l'allègement des horaires et la nécessité d'efficacité et d'efficacités pour toute organisation. C'est dans ce cadre-là qu'intervient la mondialisation avec son lot d'opportunités et de freins au développement des entreprises ; ce qui renforce l'importance du capital humain et du savoir qu'il véhicule, restant ainsi dans une notion de performance de l'entreprise par la performance du capital humain qui la constitue.

L'entreprise a donc intérêt à rentabiliser le savoir et les compétences qui interagissent au quotidien au sein de son organisation et de son réseau, parfois de façon très informelle.

A travers cette recherche, nous souhaitons mettre l'accent sur les ressources immatérielles de l'entreprise se traduisant par le capital humain, son organisation et le savoir qu'il véhicule ; rappelons qu'être performant par le matériel et les stratégies est souvent frappé par l'obsolescence ; de même que financièrement parlant, tout investissement doit être correctement étudié, amorcé et dirigé afin de maximiser le profit et de minimiser les coûts, un bon nombre d'éléments qui renvoient à l'importance du savoir du capital humain.

L'approche du capital humain a évolué à travers les différents courants, modèles et écoles en théories des organisations. Ce travail nous permettra d'approcher le capital humain à travers le savoir qu'il véhicule, le potentiel qui en résulte et la flexibilité qu'il met à la disposition de son entreprise.

Ceci traduit un nouvel échange entre le salarié et son employeur, une transaction qui va au delà de l'échange que matérialisent le travail fourni et les rétributions financières. Cette échange peut être caractérisé comme suit : L'entreprise entame une démarche coûteuse lorsqu'elle développe les compétences individuelles et collectives de son capital humain ; le salarié offre une flexibilité non négligeable lorsqu'il est important pour l'entreprise d'agir très vite, que ce soit en termes de riposte ou d'attaque en vue de s'approprier des opportunités.

Le développement du capital humain et de son savoir compte sur différents canaux internes et externes. En interne, il s'agira de promouvoir la délégation du pouvoir, le travail d'équipe, la polyvalence et les formations « in house ». Les canaux externes rappellent la notion de réseau qui révisé les frontières de l'entreprise, les repoussant ainsi aux portes des partenaires, des fournisseurs et des sous-traitants.

A travers cette recherche nous tenterons de formaliser les points suivants :

- Dans quelle mesure les entreprises Algériennes ont recours aux différents canaux internes et externes ?
- Formalisation des méthodes d'exploitation du savoir véhiculé par les employés, identification des méthodes dominantes et justification de ce recours.
- Identification des entreprises qui investissent la mission de prise en charge du capital humain et du savoir.
- Appréciation de la qualité de prise en charge de cette valeur.

Intitulé du sujet :

Nous avons choisi d'intituler le sujet par l'énoncé cité ci-après :

« La prise en charge du capital humain et du savoir par les entreprises Algériennes : justification et impact sur la performance globale »

Question principale et sous question :

Notre question principale a été formulée comme suit :

Est-ce que l'entreprise en Algérie est en mesure de déployer les pratiques favorisant un investissement récurrent du savoir de son capital humain pour une requalification supérieure ?

Les sous-questions qui en découlent sont formulées comme suit :

Quelle est la maturité de la fonction ressources humaines dans l'entreprise Algérienne ?

Quels sont les modèles suivis par l'entreprise Algérienne dans la formation, le recrutement et l'évaluation de leur personnel ?

De quelle façon l'entreprise Algérienne arrive à s'approprier, capitaliser et assurer la diffusion de la compétence et du savoir ?

Afin d'apporter une réponse structurée, le travail sera développé comme présenté ci-après en trois (3) chapitres dont deux théoriques et un troisième, portant sur une étude de cas.

Nous aborderons dans un premier chapitre le capital humain à travers l'évolution de fonction ressources humaines ainsi que la mission économique et sociale de cette dernière (Chapitre 1). Notre deuxième chapitre nous permettra d'approcher le capital humain à travers les théories des organisations et les modèles de management, en mettant l'accent sur les méthodes de capitalisation et diffusion du savoir en entreprise (Chapitre 2).

Le troisième et dernier chapitre portera sur une étude de cas portant sur un ensemble d'entreprises Algériennes (Chapitre 3).

Formulation des hypothèses de travail :

Hypothèse 1 : Les entreprises Algériennes ont su se frayer un chemin d'accès au savoir en vue d'enrichir et de flexibiliser leur capital immatériel, en formalisant clairement les aspects du « savoir ».

Hypothèse 2 : Le secteur d'activité peut influencer les méthodes auxquelles les entreprises ont recours afin de promouvoir le savoir véhiculé par les employés.

Méthodologie de recherche

L'approche que nous avons choisie pour répondre à notre sujet est d'aborder les différentes entreprises de droit Algérien pour comprendre leur démarche dans le domaine ciblé. Ces entreprises sont des entreprises publiques, privées et multinationales agissant dans différents secteurs.

Nous avons abordé ces entreprises à travers un questionnaire mené de sorte à identifier la prise en charge du savoir véhiculé par le capital humain à différents niveaux pouvant le concerner.

Nous avons soumis le questionnaire aux entreprises ciblées à travers différentes méthodes : Sur support papier, documents scannés transmis par mail et à travers la mise en place d'un questionnaire en ligne à l'aide de la plateforme « Google forms », en assurant une démarche de « question-réponse » avec notre interlocuteur quand cela était possible, par communication téléphonique ; certains interlocuteurs ont préféré renseigner le document et nous le retourner par courrier électronique ou physique.

En raison d'une crainte due à la confidentialité de certaines données, il a été difficile et parfois impossible de collecter les informations et d'obtenir un retour de la part d'un grand nombre d'entreprises, notamment celles agissant dans le secteur bancaire et pharmaceutique.

Présentation des chapitres et des sections :

Dans la partie théorique développée sur les chapitres 1 et 2, nous allons tenter d'approcher le capital humain à travers la fonction ressources humaines et le type de management, ceci en raison de la complémentarité des deux approches et des interactions en entreprise entre les gestionnaires de la fonction ressources humaines et les gestionnaires des autres fonctions de l'entreprise.

Chapitre 1 : « Mobilisation stratégique des ressources humaines » ; à travers ce chapitre, nous aborderons les sections suivantes :

Section 1 : Identification de la gestion stratégique des ressources humaines.

Section 2 : Missions économiques de la fonction gestion des ressources humaines.

Section 3 : Le système d'évaluation : Notation des performances et des compétences.

Chapitre 2 : « La valorisation du capital humain au cœur du management » ; à travers ce chapitre, nous aborderons les sections suivantes :

Section 1 : Le type de management et les théories des organisations.

Section 2 : Du management des compétences au management des talents.

Section 3 : Les outils de capitalisation et de diffusion du savoir.

Chapitre 3 : « La prise en charge des compétences et du savoir dans les entreprises Algériennes » ; à travers ce chapitre, nous aborderons les sections suivantes :

Section 1 : La maturité de la fonction gestion des ressources humaines dans les entreprises Algériennes.

Section 2 : La formation et la gestion des talents dans les entreprises Algériennes.

Section 3 : La création et la capitalisation du savoir dans les entreprises Algériennes.

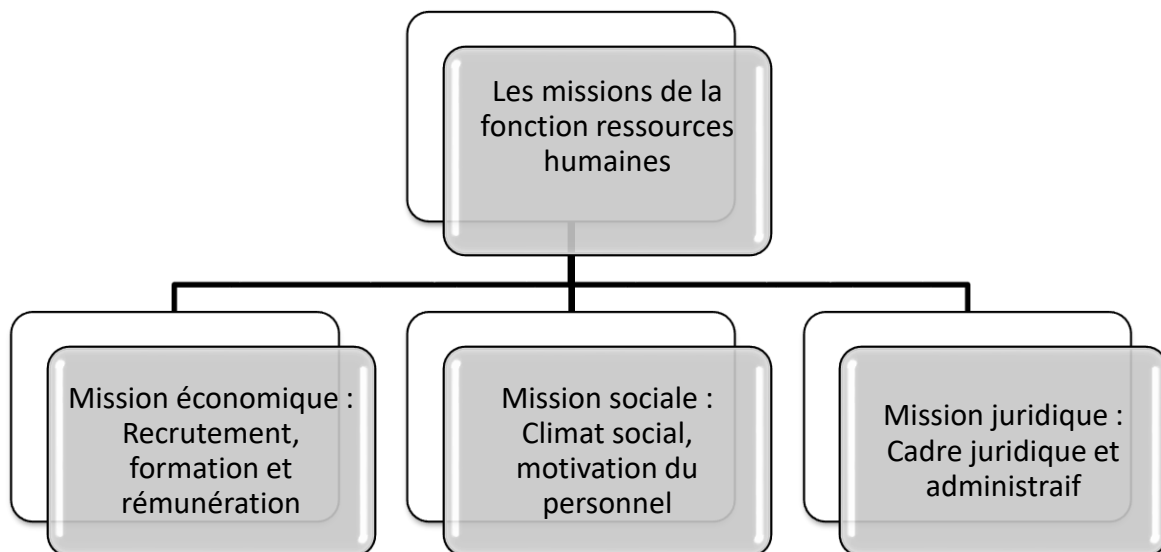
Chapitre 1 : Mobilisation stratégique des ressources humaines.

La gestion des ressources humaines peut être définie comme étant une spécialité qui traite la relation se formalisant au quotidien entre l'entreprise et ses employés. Dans cette relation, les salariés sont considérés à la fois individuellement et collectivement. Une fonction qui se veut au service des autres fonctions de l'entreprise.

La gestion des ressources humaines se traduit par l'exercice d'une mission juridique, sociale et économique. A travers la mission juridique, il est question de veiller à l'application du cadre juridique régissant la relation entreprise-employé. A travers la mission sociale, il s'agit de préserver un climat social adéquat générant motivation et intégration du personnel ; à travers la mission économique, l'exercice de la gestion des ressources humaines est censé assurer une cohérence entre les plans d'action de l'entreprise et les politiques relatives au personnel, à savoir la rémunération, le recrutement et la formation, tout en prenant en compte la gestion des effectifs et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

La figure (1) ci-après illustre les missions de la fonction ressources humaines :

Figure 1 Les missions de la fonction ressources humaines



Source de la figure : Elaborée par l'auteur.

Ce chapitre sera développé en trois (3) sections comme suit :

Section 1 Identification de la gestion stratégique des ressources humaines.

A travers cette section, nous définirons la dimension stratégique des ressources humaines, selon les modèles littéraires ; et en pratique, à travers le rôle du responsable des ressources humaines, passant par les conditions de travail et mutations liées au monde du travail, ces dernières justifient les nouvelles finalités de la fonction gestion stratégique des ressources humaines et son élévation au rond stratégique.

Section 2 Missions économiques de la fonction gestion des ressources humaines.

A travers cette section, nous définirons le recrutement à travers les deux formes pouvant exister en entreprises, à savoir le recrutement interne et le recrutement externe, tout en présentant le but du recrutement, les différents canaux de recrutement et outils auxquels les gestionnaires font appel afin d'optimiser le processus de recrutement et d'aboutir à des décisions plus ou moins efficaces, tout en démontrant les enjeux stratégiques liés au recrutement. Nous y aborderons également la formation à travers ses différentes typologies et thématiques, buts, supports et outils ainsi que sa cohérence avec le plan de développement des ressources humaines.

Section 3 Le système d'évaluation périodique des performances et des compétences.

A travers cette section, nous présenterons le système d'évaluation des performances et des compétences ; comment le système permet aux employés de cerner leur contribution dans la performance globale de l'entreprise et l'utilité des outputs du système d'évaluation.

Section 1 : Identification de la gestion stratégique des ressources humaines.

L'approche des ressources humaines a beaucoup évolué à travers les courants et modèles ; ceci afin de justifier l'apport de la fonction ressources humaines dans la performance de l'organisation ; à travers cette section, nous allons définir la fonction ressources humaines et la stratégie qui en émane et présenter les conditions de travail ayant favorisé l'émergence d'une nouvelle forme de gouvernance des ressources humaines ; en pratique, cela s'est traduit par une mutation des finalités de la fonction ressources humaines et l'apparition de nouveaux professionnels agissant dans le domaine des ressources humaines.

Nous développerons cette section comme illustré dans le schéma ci-dessous reflétant notre plan de travail.

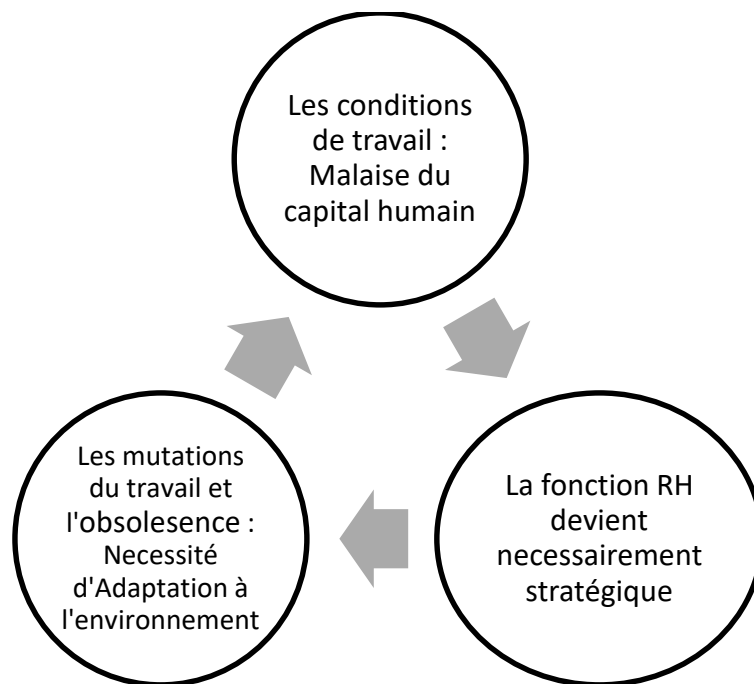
Plan de la section 1

Section 1 : Identification de la gestion stratégique des ressources humaines	
I. Les mutations de la fonction ressources humaines 1. Les finalités de la gestion des ressources humaines 2. Identification des responsables de la fonction ressources humaines.	II. La maturité de la fonction ressources humaines 1. De la GRH à la GSRH : Définition 2. Les conditions de travail 3. Les mutations liées au monde du travail

I. Les mutations de la fonction ressources humaines

Nous allons présenter dans le développement qui va suivre, la gestion stratégique des ressources humaines et présenter les conditions de travail dans lesquelles le capital humain a évolué vers des malaises pouvant nuire à la performance de l'entreprise ; des conditions qui ont justifié un bon nombre de mutations liées au monde du travail, un ensemble d'éléments que nous illustrons à travers la figure ci-après :

Figure 2 Les mutations du travail



Source de la figure : Elaborée par l'auteur.

Nous avons choisi de présenter la figure en cycle simple, ceci afin de mettre en évidence les éléments ayant favorisé l'émergence de la fonction stratégique des ressources humaines et qui n'ont pas fini d'évoluer, engendrant ainsi une plus grande intervention de la fonction ressources humaines dans le développement d'outils et de solutions favorisant l'adaptation de l'entreprise à son environnement.

1. De la GRH à la GSRH : Définition

Nos différentes lectures confortent le passage de la fonction ressources humaines d'une simple fonction support à une fonction stratégique au même titre que les autres fonctions de l'entreprise ; nous allons, dans le développement qui va suivre, mettre en relief l'apport des différentes écoles et définir par la suite de quelle façon la fonction ressources humaines peut devenir stratégique :

L'école des relations humaines s'est préoccupée du comportement des employés car cette dimension était fortement liée à la performance au travail.

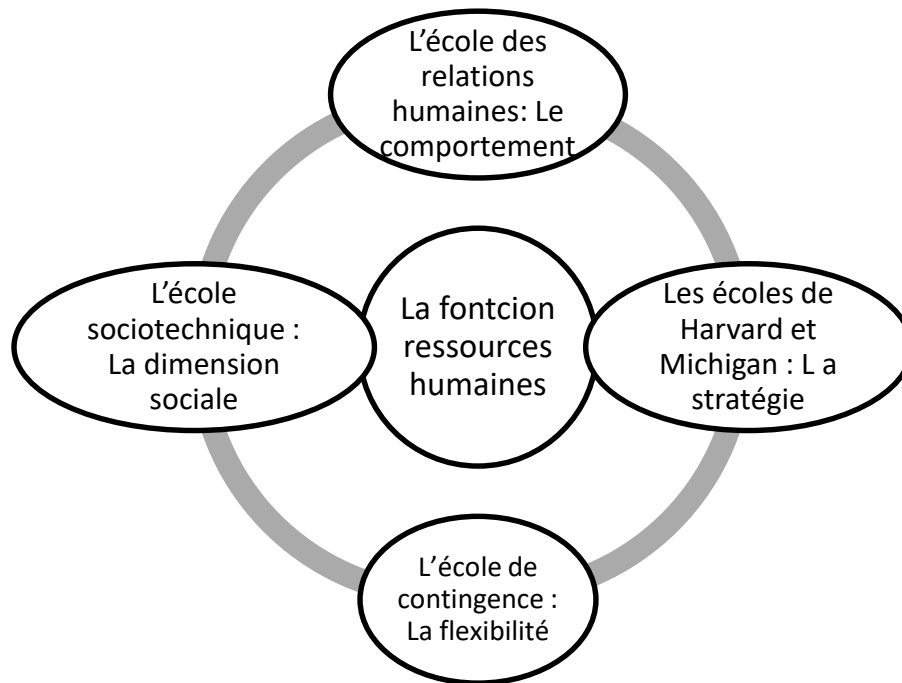
L'école sociotechnique a mis en relief la nécessité d'introduire dans le système technique une dimension sociale.

L'école de contingence a donné toute son importance à la nécessité de flexibilité de l'organisation pour répondre à l'environnement.

Les écoles de Harvard et Michigan ont considéré la fonction ressources humaines comme partenaire stratégique au même titre que les autres fonctions de l'entreprise.

Nous avons présenté l'apport des écoles dans la figure ci-après pour une meilleure illustration :

Figure 3 L'apport des écoles dans l'approche des ressources humaines



Source de la figure : Elaborée par l'auteur.

Les principaux ouvrages et auteurs ainsi que les revues scientifiques confèrent un caractère stratégique à la gestion des ressources humaines à différents égards pourtant complémentaires et mettant le capital humain au cœur de la performance de l'entreprise.

Nous retenons que la fonction gestion des ressources humaines joue un rôle déterminant dans l'attribution d'un avantage concurrentiel à l'entreprise ; Comment ? A travers les compétences et performances des employés.

Avec quelles conditions ? Il y'a bien entendu une nécessité d'intégration de la fonction gestion de ressources humaines dans le management stratégique et les objectifs de l'entreprise, ce qui peut justifier la participation du responsable des ressources humaines aux comités de directions dans certaines entreprises.

Avec quelle cohérence ? La fonction stratégique des ressources humaines doit assurer une cohérence des politiques et missions de la fonction ressources humaines (le recrutement, la réduction des effectifs, la formation, la rémunération, la gestion des carrières, la flexibilité, la motivation) avec la stratégie dite du marché, ce qui nécessite une planification stratégique des ressources humaines.

Nous arrivons ainsi à la « gestion stratégique des ressources humaines »; celle-ci compte plusieurs priorités et domaines d'application dont :

La flexibilité de l'organisation par le recrutement, la réduction des effectifs et le développement des compétences grâce à la formation ; ce qui rappelle l'apport de l'école de contingence.

L'impact d'un personnel de qualité sur la qualité de la production, ce qui renvoie à la nécessité de la formation.

L'importance de l'implication des salariés, celle-ci pouvant être réalisée grâce aux périphériques de la rémunération et par la prise en compte du comportement ainsi que la dimension sociale du capital humain ; ce qui rappelle l'apport de l'école des relations humaines et l'école sociotechnique.

La cohérence entre les activités RH dans leur ensemble et la stratégie de l'organisation ; ce qui rappelle l'apport des écoles de Harvard et Michigan.

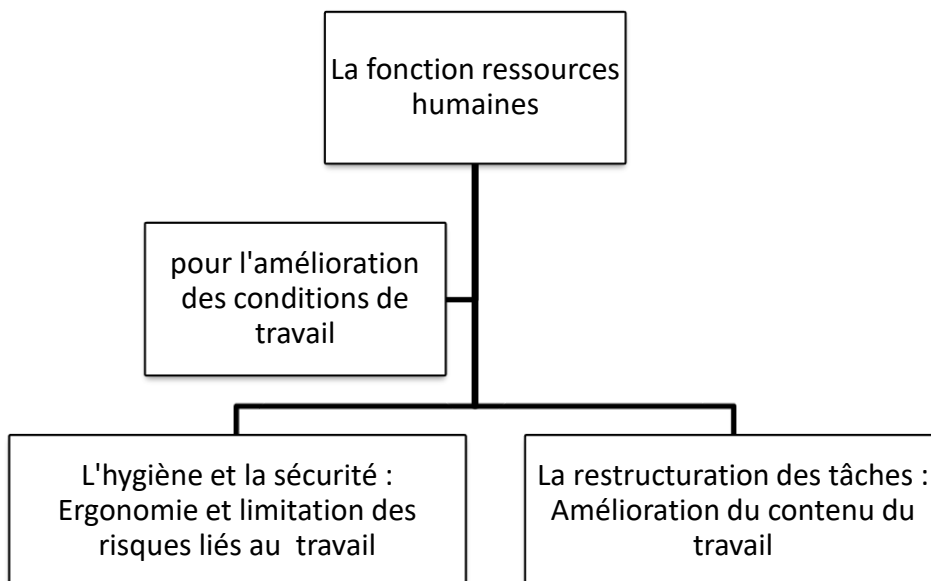
2. Les conditions de travail

Des conditions de travail inadéquates peuvent avoir des conséquences directes sur le rendement, ceci en raison du malaise généré et qui peut se traduire par les éléments cités ci-après :

- Les accidents de travail de manière récurrente.
- L'absentéisme et les retards à répétition.
- Les défauts de fabrication récurrents et le retour de produits.
- Le turnover élevé en raison des départs précoces.
- Les demandes de réaménagement de poste à la demande du personnel.
- Les écarts dans les réalisations prévues.

Pour améliorer les conditions du travail, le gestionnaire des ressources humaines doit agir sur deux volets distincts : L'environnement du salarié en améliorant le cadre de son travail et le contenu de son travail ; ceci comme illustré dans la figure et le développement ci-après :

Figure 4 Les pivots de l'amélioration des conditions de travail des ressources humaines



Source de la figure : Elaborée par l'auteur.

a) Le cadre du travail : L'hygiène et la sécurité

Le volet hygiène et sécurité est important dans le sens où il permet de canaliser et de limiter les risques inhérents au travail ; il veille à la santé des salariés et à l'ergonomie du travail en améliorant et en réaménageant les conditions de travail si nécessaire ; à travers l'ergonomie, il est souhaité de mettre en application des solutions diminuant les contraintes pouvant ralentir l'activité ; il peut s'agir du bruit, de l'éclairage, de la pollution, de la température, du poste de travail s'il répond ou pas aux normes ergonomiques, il est recommandé d'opérer des réajustements au niveau de la charge physique et mentale due à la nature du travail.

b) Le contenu du travail : La restructuration des tâches

Dans ce volet, il s'agit d'améliorer le contenu même du travail ; les solutions peuvent être comme suit :

- La polyvalence → La rotation au travail afin de diminuer la monotonie et favoriser la polyvalence.
- L'implication → L'élargissement des tâches parcellisées en vue d'allonger l'implication du salarié dans la chaîne de production.
- Enrichissement par la responsabilité et l'autonomie → Il s'agit de responsabiliser et d'améliorer l'autonomie du salarié en lui attribuant la possibilité d'assurer des missions plus qualifiées.
- Le travail d'équipe → La création de groupe semi-autonome dans le cadre d'une direction par objectif ; le groupe aura la liberté d'organiser le travail, l'essentiel étant l'atteinte des objectifs fixés.

3. Les mutations liées au travail

Des conditions de travail inadéquates dans le fond et/ou la forme, obsolescence, ouverture de marché et une concurrence de plus en plus accrue ont engendré de profonds changements dans le travail ; ci-dessous une brève présentation de ces mutations que nous pouvons résumer en la flexibilité, les aléas au niveau des employés et l'internationalisation du capital humain.

a) Nécessité de flexibilité

La flexibilité dont il est question se décline sur plusieurs niveaux et concerne à la fois l'organisation et le capital humain ; elle est comme suit :

- La flexibilité quantitative externe des ressources humaines à travers la fluctuation récurrente des effectifs.
- La flexibilité quantitative interne à travers la révision de la durée de travail effective grâce aux heures supplémentaires, aux contrats à temps partiel, aux modulations saisonnières et les contrats à durée déterminée.
- La flexibilité qualitative interne par une utilisation différente du personnel : A ce niveau, le développement individuel et collectif des compétences et de la polyvalence du personnel est nécessaire.
- Souplesse et flexibilité dans l'organisation et dans la gestion afin de rendre les ressources modulables : Nécessité de réduire l'inertie.

b) Les aléas ressentis au niveau des employés

- La précarisation des emplois en raison de l'importante diminution des contrats à durée indéterminée et à temps complet ; ces derniers remplacés peu à peu par les contrats à durée déterminée, les contrats à temps partiel et de longues périodes d'intérim, des mutations qui ne sont pas sans conséquences ; car la précarisation a un impact sur le plan macroéconomique, en raison de la diminution de la consommation et l'augmentation de l'épargne.
- La dichotomie du personnel dans les entreprises ayant dans leur effectif une partie du personnel avec des contrats confortable (CDI) et d'autres types de contrat comme les CDD, en raison de leur ancienneté ou de leur qualification et compétence, un sentiment d'appartenance biaisé pour le personnel en situation précaire.
- L'apparition du stress au travail : L'effet associé de ces changements a favorisé l'apparition du stress au travail, un stress quasi présent en raison des responsabilités confiées aux salariés ; il en résulte des situations de malaise émotionnel conduisant à l'irritabilité, à la dépression pouvant avoir des conséquences très graves (burn out).

c) La mobilité internationale

- Mondialisation et ouverture des marchés ont favorisé l'internationalisation de la main d'œuvre par le recours aux expatriés et l'implantation des sociétés multinationales : L'apparition de main d'œuvre que nous pouvons qualifier de cosmopolite qui facilite la mobilité internationale.

d) Accroissement des qualifications

- Au-delà de l'obligation légale de la formation, les entreprises dépassent largement les exigences légales en vue de développer leur personnel et de répondre adéquatement à leur environnement.
- l'autonomie du personnel : Il s'agit de remplacer le contrôle accru qui rappelle le modèle taylorien par la direction par objectif où l'essentiel est d'atteindre les objectifs préalablement fixés ; le contrôle par la présence physique n'est plus une solution adéquate ; il est remplacé par une forme de contrôle subtil où il est confié aux salariés une responsabilité et une autonomie dans l'atteinte de ses objectifs.

Le facteur humain constitue aujourd'hui la principale richesse des entreprises et ces dernières en ont pris largement conscience ; les entreprises à travers la gestion des ressources humaines doivent assurer la stimulation, la motivation, l'intégration et le bien être moral de leurs effectifs.

La figure ci-après illustre les mutations dont il est question :

Figure 5 Les mutations liées au travail



Source de la figure : Elaborée par l'auteur.

II. La maturité de la fonction ressources humaines

L'évolution de l'approche des ressources humaines s'est aussi traduite par un ensemble d'actions qu'entreprend le gestionnaire des ressources humaines suivant son approche si stratégique ou pas ainsi que le degré de responsabilité conféré par ses dirigeants ; les actions

dont il est question traduisent la maturité de la fonction ressources humaines et sont opérées par différents professionnels comme présentés dans le développement ci-après.

1. Les finalités de la gestion des ressources humaines

a) La gestion administrative du personnel

Il s'agit d'une fonction qui est nécessairement présente dans toutes les entreprises ; dans les PME, cette fonction peut être externalisée ou affectée à un cadre dirigeant ; il s'agit souvent du directeur administratif et financier.

b) Le développement du capital humain

A travers la formation pour tous et le coaching, l'encadrement et l'orientation des responsables pour disposer de dirigeants plus efficaces et conscients de leur rôles de leader et de mentor ou tuteur auprès des équipes. La fonction RH accompagne le personnel considéré individuellement et collectivement dans leur évolution, notamment pour développer les compétences et préparer les patrons de demain. La limite est que dans cet accompagnement, les managers à la tête des différentes structures doivent jouer leur rôle de coach et leader, afin d'insuffler l'enthousiasme nécessaire aux équipes et soutenir les dispositifs de développement mis en place par la fonction ressources humaines. Mais en pratique, ce n'est pas toujours le cas.

c) La gestion des talents

La gestion des talents doit être au cœur de l'organisation compétitive. Le gestionnaire doit mettre en place les outils et méthodes lui permettant d'attirer, de développer et de fidéliser les talents. La gestion des talents a pour but l'optimisation des processus liés aux ressources humaines tout en les rendant plus flexibles et plus fluides.

d) Le partenaire du business

La fonction ressources humaines devient partenaire du business. Nous élevons ainsi les ambitions de la fonction ressources humaines de fonction support qui accompagne le changement et les décisions du management et qui est donc au service des autres fonctions de l'entreprise, à une fonction partenaire qui participe à la graduation des grandes lignes stratégiques.

e) La mobilisation des employés

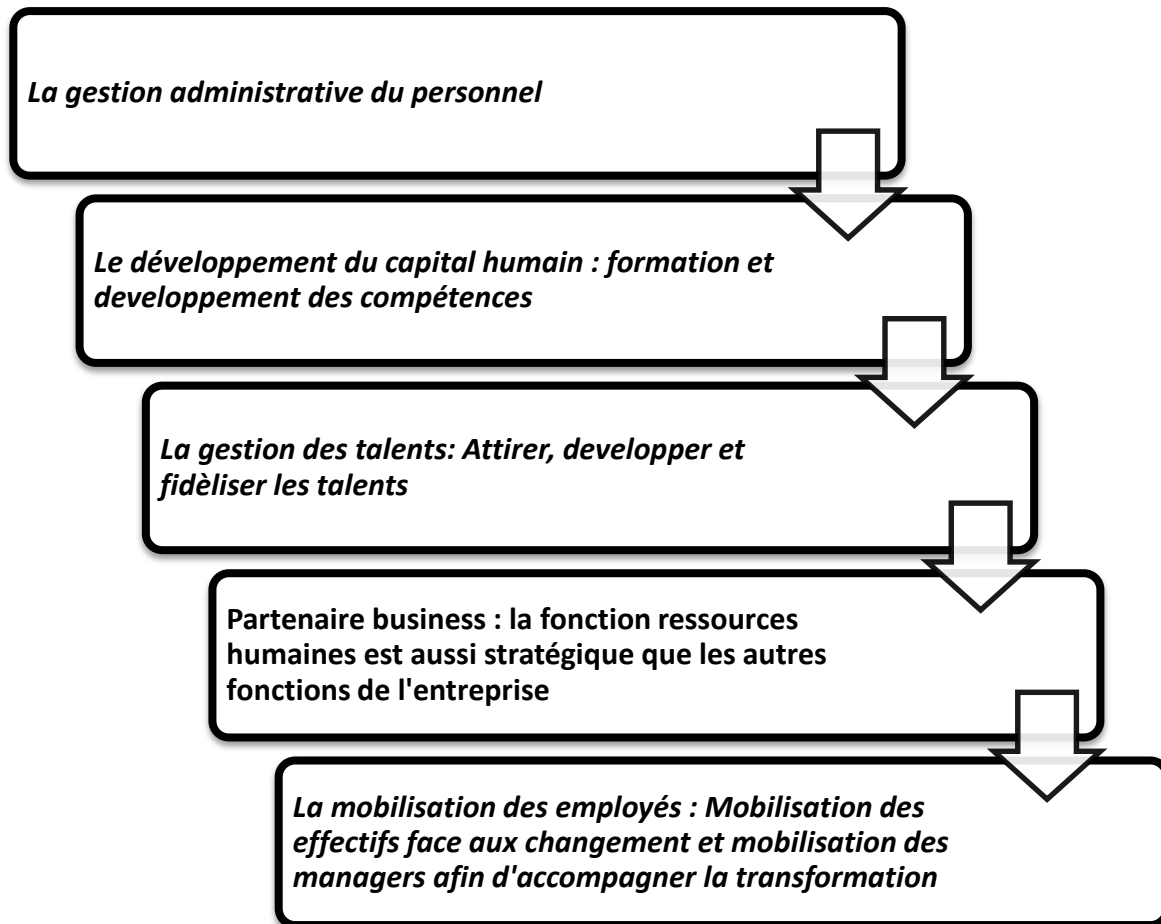
La fonction ressources humaines est une fonction clé pour accroître la mobilisation des salariés afin de faire face aux changements, d'assurer la mobilisation des managers afin de prendre le relais dans l'accompagnement des transformations de l'organisation et être les repères des valeurs de l'entreprise, tout en déployant une culture commune.

Etre partenaire business, gérer les talents et assurer la mobilisation des employés exige un système d'attraction et de fidélisation des employés. La fidélisation dont il est question s'effectue dans un cadre professionnel ; elle ne saurait se concrétiser sans un certain nombre de paramètres ; nous en citerons : La formation, la rémunération, les promotions, l'écoute

sociale afin d'absorber les tensions et rassurer les individus, la fixation d'objectifs clairs, une organisation de l'information et la gestion des carrières.

Ainsi une fonction ressources humaines qui assurent l'aspect administratif et financier liés aux employés, développe les compétences du capital humain, gère les talents et mobilise les employés, tout en étant partenaire business, peut être jugée professionnellement et stratégiquement mature, comme illustré dans la figure ci-après :

Figure 6 Le processus de maturité de la fonction des ressources humaines



Source de la figure : Elaborée par l'auteur.

2. Identification des responsables de la fonction ressources humaines

La perpétuelle évolution de l'approche des ressources humaines a engendré en parallèle une évolution des tenants et dirigeants de la fonction ressources humaines, se traduisant par une évolution des rôles et des titres professionnels. Dans le développement qui va suivre, nous allons exposer les différents rôles attribués aux gestionnaires des ressources humaines et les formes disponibles en pratique en termes des tenants chargés de cette fonction.

a) **Le rôle des professionnels de la fonction ressources humaines**

Le rôle du responsable des ressources humaines a beaucoup évolué ces dernières années, passant ainsi par une profonde transformation ; il est conféré aux gestionnaires des ressources humaines différents rôles complémentaires qui reflètent les finalités décrites sur les pages précédentes ; les différents rôles sont décrits ci-après :

(1) Rôle de l'expert administratif

A travers ce rôle, le gestionnaire des ressources humaines veille au respect du cadre juridique régissant la relation entre l'entreprise et ses employés ; il met en place des procédures et politiques liées à la gestion des ressources humaines ; il assure la rédaction et veille à la validation des fiches de poste ; il veille aussi à l'application de la formation réglementaire ; il procède à la description des postes ; il assure le développement de politique clairement explicitée pour la classification professionnelle et la rémunération.

(2) Rôle d'accompagnateur du changement

Ces changements sont généralement résultants de décisions stratégiques émanant du top management ; il peut s'agir à cet effet de décisions portant sur la restructuration de l'organisation dans le cadre d'une transformation, de réduction des effectifs et/ou de recrutement de nouvelles qualifications ou compétences ; le responsable des ressources humaines doit donc accompagner le changement en garantissant la disponibilité de l'effectif nécessaire en nombre, qualifications, compétences et réaffectations sur poste en adéquation avec les besoins de l'activité ; ce qui implique la mission économique de la fonction ressources humaines. Une mission qui, si nécessaire, recrute un nouveau personnel avec des compétences nouvelles, crée de nouvelles positions et définit des modes de transferts clairs. Le gestionnaire RH joue un rôle important dans la préparation des employés à la transformation qui, face à un environnement dont les mutations sont rapides, doit être opérée rapidement, d'où la nécessité de la flexibilité de l'organisation et des ressources humaines, ainsi qu'une analyse de la ressource « compétence » chez le personnel existant (ou pas) ; on parle alors d'accélération de la transformation ; il est nécessaire de développer des pratiques permettant d'absorber le stress et l'impact négatif dus à l'appréhension et à l'inertie dégagée par les employés et certains responsables, d'où l'importance du travail d'équipe, du management participatif et d'une communication très efficace.

(3) Rôle dans la valorisation des ressources humaines

Il s'agit de promouvoir un climat social favorisant la satisfaction professionnelle et la motivation des employés, ceci peut se réaliser à travers la mission sociale de la fonction gestion des ressources humaines, mais ce n'est pas toujours aussi facile à appliquer vue les aléas liés au monde du travail décrits dans les pages précédentes.

(4) Rôle du partenaire business dans le cadre de la gestion stratégique des ressources humaines

La fonction ressources humaines est stratégique au même titre que les autres fonctions de l'entreprise ; il est question à ce niveau de planification stratégique des ressources humaines,

de gestion stratégique, d'adaptation de la stratégie interne à la stratégie externe. A ce niveau, les professionnels des ressources humaines participent à la définition des objectifs et stratégies de l'entreprise.

(5) Rôle d'ambassadeur, de négociateur et de défenseur des employés

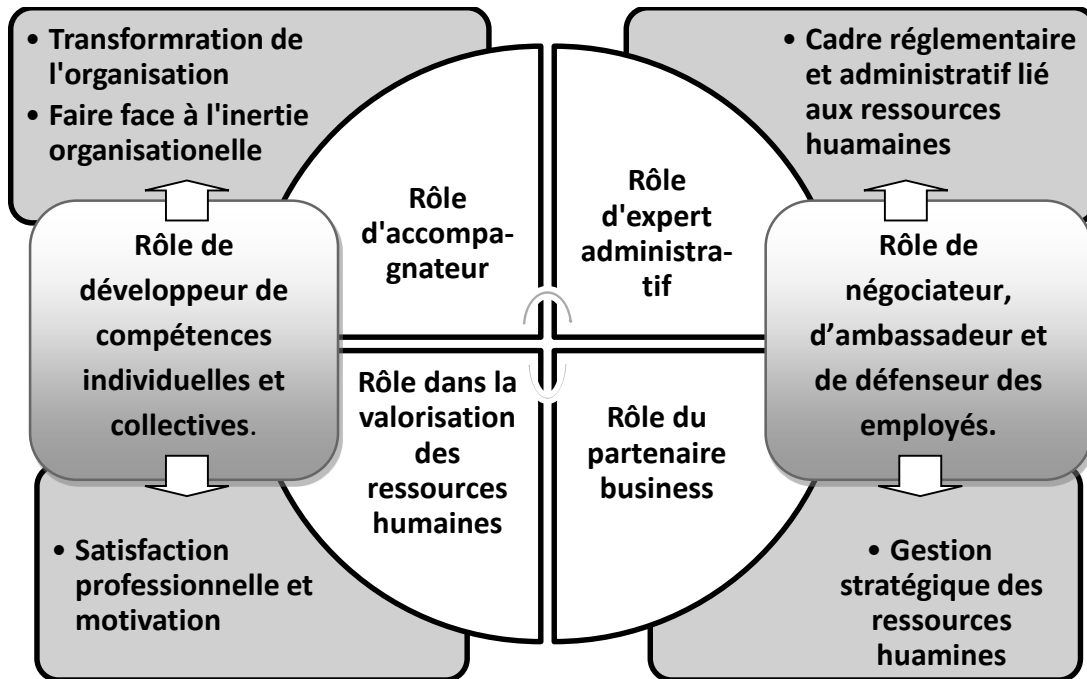
Un rôle que nous pouvons assimiler au fait que le gestionnaire des ressources humaines est chargé de la négociation dans le cadre du recrutement des qualifications, de la réduction des effectifs quand cela est nécessaire, ainsi qu'avec les partenaires sociaux. Mais il est également question de mise à disposition du salarié, de canaux lui permettant de remonter leurs plaintes, ceci afin de renforcer leur engagement envers l'organisation ; ces canaux pouvant se traduire par des réunions de proximité et de conduite d'enquêtes auprès des employés, avec une remontée rapide et efficace des problèmes rencontrés par les employés aux cadres supérieurs ; le contraire génère généralement des frustrations dans différents niveaux de l'organisation et peut avoir un impact sur la performance globale de l'entreprise. De même, à ce niveau, le défenseur de ressources humaines peut baliser les interactions au stade de la définition stratégique, de sorte à minimiser l'impact et les tensions qui seront ressenties au niveau de l'effectif constituant l'organisation.

(6) Rôle de créateur de compétences individuelles et collectives

Le gestionnaire des ressources humaines développe les compétences individuelles et collectives à travers le plan de formation, les systèmes d'évaluation, la gestion des carrières, la gestion des talents et la prise en charge des potentiels ; ce rôle est d'autant plus important car il est nécessaire que l'entreprise dispose d'une flexibilité qualitative de son capital humain, notamment si l'entreprise doit assurer une transformation rapide en vue de s'adapter à son environnement.

La figure ci-après illustre le rôle du gestionnaire des ressources humaines autour du capital humain :

Figure 7 Le rôle du gestionnaire des ressources humaines



Source de la figure : Elaborée par l'auteur.

b) Identification des professionnels de la fonction ressources humaines

La littérature scientifique et la pratique ont connu une évolution pragmatique de la dénomination ainsi que la fonction du gestionnaire des ressources humaines, passant par différents titres professionnels, missions et compétences, de responsable du personnel à directeur des ressources humaines souvent considéré comme partenaire du business ; d'autres formes peuvent être comme le consulting ; ces professionnels doivent avoir diverses qualités nécessaires à leur activité comme le sens de l'écoute, l'organisation, la négociation ; ces formes varient selon le type d'entreprises ; nous avons tenté de présenter les différentes formes comme présentées ci-dessous :

(1) Le responsable du personnel

Le rôle du responsable du personnel se limite à veiller au respect du cadre juridique et des aspects légaux régissant la relation entre les employés et l'employeur, ceci en adéquation avec la mission juridique de la fonction gestion des ressources humaines.

(2) Le responsable administratif et financier

Le rôle du responsable administratif et financier se traduit par le fait qu'en plus de l'aspect administratif, le poste confère à son détenteur les prérogatives de responsable financier, tout en exigeant les compétences adéquates.

(3) Le directeur des ressources humaines

Le directeur des ressources humaines est investi d'un profil de stratège impliquant des manœuvres stratégiques à tous les niveaux pouvant concerner les ressources humaines.

(4) Le consultant RH

Le consultant apporte son support en assurant la fonction de responsable des ressources humaines ; sa mission peut être consacrée exclusivement à une seule entreprise ou bien au service de plusieurs entreprises réalisant ainsi une économie d'échelles pour les entreprises concernées ; on parle ainsi de consultant mutualisé. C'est le cas par exemple pour les cabinets spécialisés dans le recrutement.

(5) Les spécialités de la gestion des ressources humaines

En plus de l'évolution du concept responsable des ressources humaines, en pratique, différentes spécialités ont vu la lumière, notamment dans les grandes entreprises ; on citera : Le responsable chargé du développement individuel et collectif des ressources humaines, le responsable de la formation, le responsable du recrutement, le responsable des relations sociales, le responsable de gestion de la paie. Dans une petite et moyenne entreprise l'ensemble de ces tâches sont regroupées auprès du responsable des ressources humaines.

Conclusion

Cette section nous a permis de définir en quoi la gestion des ressources humaines pouvait être stratégique ; nous avons, dans un premier lieu, présenté les mutations liées au travail et les conditions de travail, ces dernières pouvant justifier l'émergence continue de nouvelle approche de la part des responsables, et notamment ceux de la gestion des ressources humaines, afin d'améliorer la performance organisationnelle; nous avons expliqué comment des conditions de travail inadéquates pouvaient nuire à la performance de l'entreprise, et comment le responsable des ressources humaines pouvait limiter l'impact des conditions de travail, ceci à travers la restructuration des tâches, celle-ci renvoyant à la nécessité de la polyvalence du personnel, son implication, son autonomie, le développement de sa responsabilité et de son aisance à travailler en groupe. Une démarche de restructuration des tâches qui s'avère impérative vues les mutations que connaissent le monde du travail et son environnement ; en effet, le perpétuel changement de l'environnement, obsolescence à grande allure, ouverture de marché favorisant une concurrence de plus en plus grande face à des concurrents locaux et internationaux, sont des éléments qui ont rendu nécessaires de rendre flexible l'organisation et le capital humain la constituant ; une flexibilité, qui elle-même fait partie des grandes mutations permettant de faire face au reste des mutations. Cette flexibilité peut être interne, notamment lorsque le personnel évolue dans un environnement favorisant le développement des compétences ou bien en externe à travers le recrutement dit « externe », en faisant appel à un nouveau personnel local ou international ; dans ce cas, il s'agit de délocaliser des compétences pouvant avoir différentes nationalités, en vue de transférer un savoir-faire ; recruter des expatriés peut être très coûteux et impliquer des packages de délocalisation financièrement considérables. Nous avons poursuivi notre développement, dans un second plan, avec les finalités de la fonction gestion des ressources humaines ; ces dernières (les finalités) nous ont permis de déterminer les actions à travers lesquelles cette fonction devient stratégique, notamment dans le recrutement et développement du capital humain (ce qui fera l'objet de la section 2 de cette modeste thèse) ; des finalités qui élèvent la fonction de gestion des ressources humaines de l'administration du personnel au rang stratégique, rendant cette fonction partenaire du business ; toutes ces mutations et transformations ont défini de nouveaux rôles, habilitations et titres aux gestionnaires des ressources humaines ; il est l'accompagnateur de la transformation, le partenaire dans le business et siège au comité participatif ; il a la lourde tâche de valorisation des ressources humaines et doit assurer la satisfaction du personnel en vue d'une mobilisation du capital humain et gestion des compétences rares et/ ou des talents comme nous allons le développer dans la section 2. Dans les grandes entreprises, la fonction gestion des ressources humaines est généralement confiée à un directeur des ressources humaines, qui généralement dirige un ensemble de gestionnaires agissant dans différentes spécialités ; « le consulting » terme anglais renvoyant au conseil d'un spécialiste ou cabinet spécialisé dans l'entreprise, apporte aussi sa part de transfert de savoir, car les entreprises font souvent appel à ces spécialistes pour assurer des missions spécifiques.

Section 2 : Missions économiques de la fonction gestion des ressources humaines

A travers la mission économique, la direction des ressources humaines doit assurer une cohérence entre les politiques de gestion du personnel et les objectifs et plan d'action stratégique définies pour la survie, le développement et/ou nécessité de transformation de l'entreprise. Il est dans ce cadre-là question de gestion des effectifs à travers le recrutement et ses différents canaux, de gestion des qualifications et des compétences, de gestion des périphériques des rémunérations et du développement du personnel par la formation.

Nous développerons cette section comme illustré dans le schéma ci-dessous reflétant notre plan de travail.

Plan de la section 2 Les missions économiques de la fonction gestion des ressources humaines

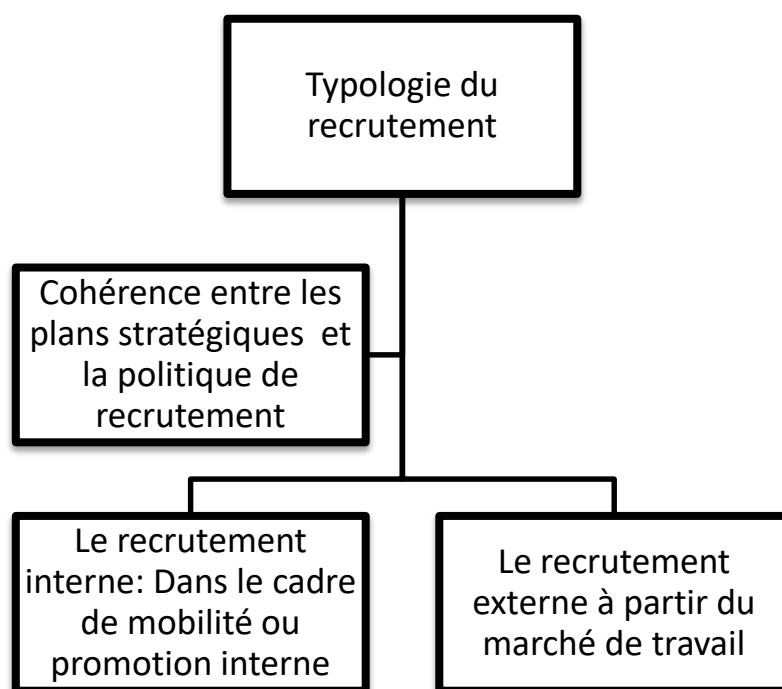
<h3>Section 2 : Missions économiques de la fonction gestion des ressources humaines</h3>	
<p>I. Les enjeux stratégique du recrutement et l'apport de la digitalisation</p> <ol style="list-style-type: none">1. Le but du recrutement2. Le recrutement interne3. Le recrutement externe4. Les outils d'évaluation des candidatures	<p>II. La formation à travers ses thématiques et méthodes</p> <ol style="list-style-type: none">1. Le but des formations2. Typologie et thématique des formations3. Les Supports de la formation4. Evaluation de l'efficacité de la formation

I. Les enjeux stratégiques du recrutement

Le recrutement peut être interne ou externe ; l'entreprise recrute pour palier à un besoin d'effectifs et de qualifications dans l'entreprise. Le recrutement peut être opéré en interne ou en externe à partir du marché du travail. Dans un environnement fortement concurrentiel, le recrutement externe et la fidélisation des qualifications et compétences avérées peut être très critique ; Que ce soit dans le cadre du recrutement interne ou externe, inclure une dimension stratégique implique la prévision de l'évolution du poste et de l'individu l'ayant pourvu et être à l'affût des potentiels en interne et sur le marché.

La figure ci-après illustre les types de recrutements pouvant être en entreprise.

Figure 8 les typologies du recrutement



Source de la figure : Elaborée par l'auteur.

1. Le but du recrutement

Le recrutement peut être amorcé pour différentes raisons pouvant être stratégiques ou d'ordre opérationnel.

a) Promouvoir un poste vacant dans le cadre du remplacement.

Dans ce cas, le poste existant est occupé par un salarié qui va bientôt prendre le départ ou ne faisant plus partie de l'effectif de l'entreprise suite à un départ non prévu ; les raisons d'un départ peuvent être diverses : Une démission, une mobilité ou promotion interne, une mobilité à l'internationale ou un cas de force majeure. Dans l'idéal, le salarié recruté aura la possibilité d'opérer une passation de consigne avec l'ancien employé occupant le poste à pourvoir ; le salarié, sur le point du départ, formera et accompagnera la nouvelle recrue dans son intégration ; généralement cette étape se réalise durant la période de préavis convenu dans le cadre d'un départ cadré.

b) Promouvoir un nouveau poste : Le poste forge les personnes et vice versa.

A la différence du point précédent, dans ce cas, il n'y pas de passation de consignes et pas d'ancien occupant du poste. Idéalement, une fiche de poste ou descriptif de poste a été préalablement formalisée et communiquée au nouvel employé, à qui on aura communiqué les grandes lignes du poste, les missions et les objectifs ; à côté de ces formalités, le salarié autonome et responsable ayant les habilités nécessaires définit les tâches et activités requises pour son poste.

c) Anticiper le développement de l'activité de l'entreprise

Il s'agit de recruter un personnel tout en veillant à ce que ce personnel ait des qualifications et des compétences en adéquation avec les besoins dont pourrait avoir besoin l'entreprise dans le moyen et long terme ; ceci suppose une gestion prévisionnelle avérée des emplois et des compétences.

d) Recruter des outsiders compétents et qualifiés et présentant un potentiel

Il s'agit de recruter de nouveaux salariés disposant de compétences clés pour l'entreprise, un recrutement dont le but est de promouvoir un nouveau poste jugé important, ou dans le cadre du remplacement.

L'ensemble de ces recrutements peuvent se réaliser en interne ou en externe, la figure ci-après illustre le but du recrutement.

Figure 9 Le but du recrutement



Source de la figure : Elaborée par l'auteur.

2. Le recrutement interne

Il s'agit de recruter un salarié faisant déjà partie de l'effectif de l'entreprise, dans le cadre d'une promotion interne, pouvant être verticale ou horizontale, ou dans le cadre d'une réaffectation ; le recrutement interne peut être fortement soutenu par le développement des compétences et du

savoir, en vue de forger des employés ayant le savoir-faire et le savoir être nécessaires, permettant de répondre aux exigences d'un nouveau poste ou dans le cadre d'un remplacement.

a) Avantage du recrutement interne

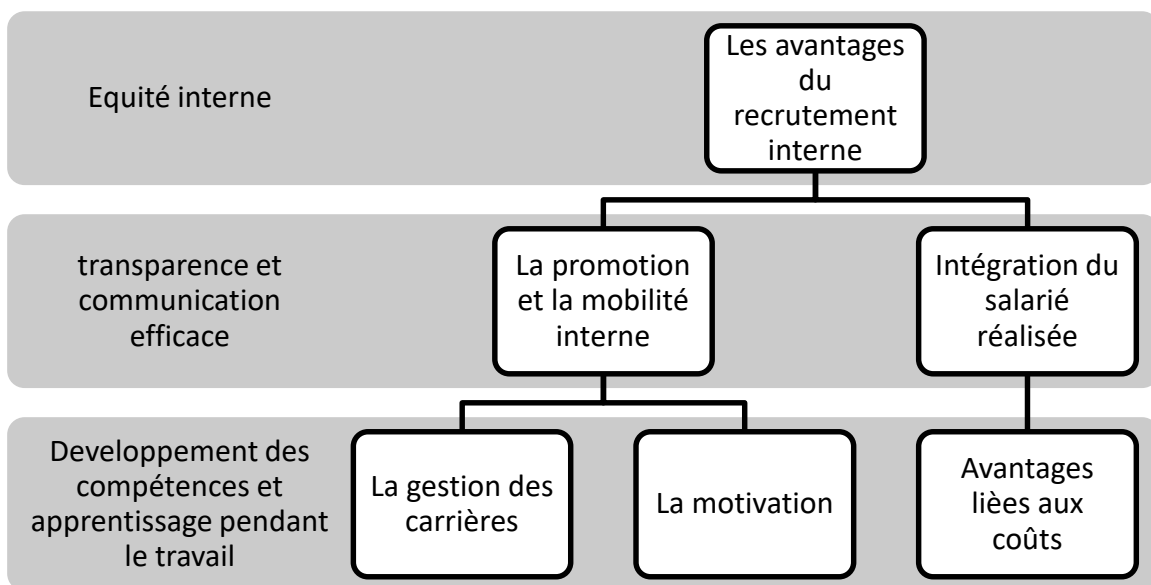
- Il permet de développer une politique de promotion permettant la gestion des carrières.
- Il est dans le cas de la promotion un facteur de motivation.
- L'employé est parfaitement intégré ; il connaît l'entreprise et connaît ses valeurs.
- Le recrutement interne présente un faible coût comparativement au recrutement externe.

Lorsque le recrutement interne est opéré tout en respectant l'équité interne de l'entreprise, de manière transparente, en assurant une communication efficace, cela génère de nouveaux avantages liés au développement des compétences ; à cet effet, nous citons les points ci-dessous :

- Le recrutement interne favorise le développement des compétences et l'apprentissage sur le tas.
- Il permet de canaliser le savoir être des employés.
- Il permet de combattre la monotonie au travail et de développer la polyvalence des salariés.

La figure ci-après présente les avantages du recrutement interne et les conditions de son optimisation.

Figure 10 Les avantages du recrutement interne et les conditions de son optimisation.



Source de la figure : Elaborée par l'auteur.

b) Les étapes du recrutement interne

(1) La communication de la mobilité interne

Il s'agit de communiquer en interne la vacance du ou des postes à pourvoir, suite à la création d'un nouveau poste ou dans le cadre d'un remplacement, par voie d'affichage ou mail en communiquant clairement les caractéristiques du poste ainsi que les compétences requises.

(2) Le dépôt des candidatures

Les salariés concernés soumettent leurs candidatures via les canaux disponibles : Messagerie et support papier ; sachant qu'avec l'ère de digitalisation, les processus sont automatisés, des interfaces existent permettant le renseignement des données des salariés ; les outils utilisés sont généralement le curriculum vitae et la lettre de motivation. L'automatisation dont il est question présente l'avantage de mieux organiser l'information des différents volets de gestion des ressources humaines, à savoir : Le recrutement interne, le plan de formation de l'année en cours, le système d'évaluation, la gestion des congés, les données civiles du salarié, la gestion des équipes pour le responsable des équipes...etc.

(3) La sélection des candidatures

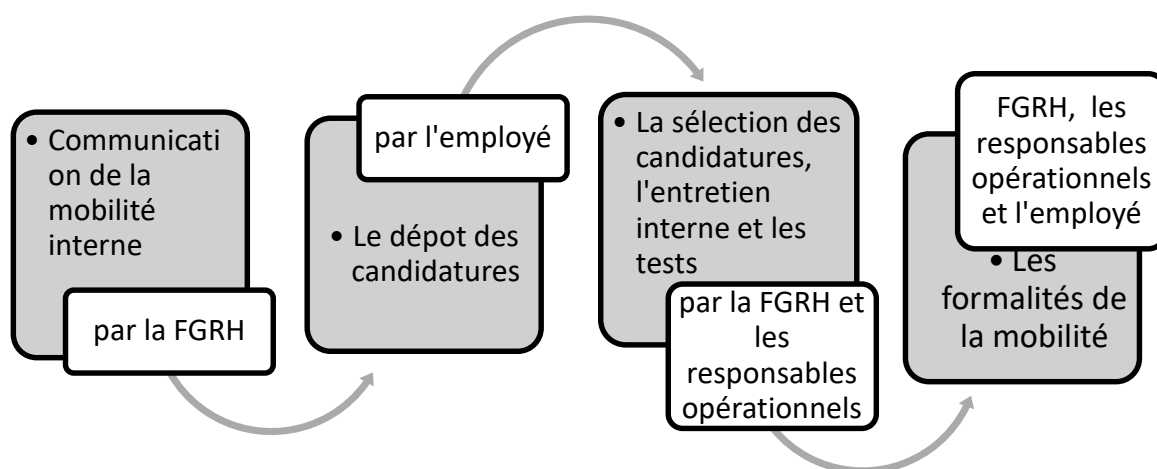
La sélection des candidatures s'opère en deux parties, une partie purement liée à la fonction gestion des ressources humaines ; celle-ci devra sélectionner les candidatures adéquates en prenant en compte leur règlement interne, car il peut arriver que des candidatures soient déclinées en raison de leur surqualification ; certaines entreprises n'accordent pas un second transfert de poste ou promotion si l'une des deux actions est survenue il y a de cela moins d'une année ; une fois cette première sélection opérée, une seconde sélection est réalisée par les responsables de structure en phase de promouvoir un poste vacant.

(4) L'entretien interne et formalités de la mobilité interne

Une fois les candidatures retenues, les entretiens sont programmés ; à ce stade, il est important de veiller à l'information de la hiérarchie opérationnelle actuelle des candidats concernés ; par la suite, une seconde sélection est opérée grâce aux résultats des entretiens internes. Lorsque l'employé remplit les conditions de la mobilité interne et dispose des compétences et aptitudes requises, souvent après être passé par des tests d'aptitude et psychotechnique, sa candidature est acceptée sous réserves que certaines conditions soient remplies : l'accord de transfert de la hiérarchie actuelle et le respect de la période de préavis.

La figure ci-après présente pour une meilleure illustration les étapes du recrutement interne.

Figure 11 Les étapes du recrutement interne



Source de la figure : Elaborée par l'auteur.

3. Le recrutement externe

A ce niveau, l'image de l'entreprise devient un déterminant important dans le choix opéré par les candidats, notamment ceux présentant une particularité de talents, de qualifications clés et/ou disposant de compétences avérées ainsi qu'une renommée sur le marché du travail ; L'entreprise doit donc médiatiser à bon escient et gérer les campagnes promouvant son image de manière réfléchie et soignée, tout en veillant à une bonne présentation du poste à pourvoir; aussi toujours dans une optique de préservation de l'image, il faudra veiller à ce que les candidats importants et de renommée, recrutés ou pas, soient satisfaits à tous les niveaux et étapes de recrutement, afin qu'ils ne deviennent pas des éléments détracteurs, véhiculant une image inadéquate de l'entreprise.

a) Les caractéristiques et enjeux du recrutement externe

- Il présente l'avantage d'enrichir les portefeuilles potentiels et compétences liés au facteur humain, les nouvelles recrues peuvent apporter de nouvelles idées, expertises et technicités.
- A la différence du recrutement interne, le canal externe implique des coûts de recrutements et d'intégration, des frais qui sont induits par les différentes étapes du recrutement, à savoir : La prospection et la recherche de candidats, les frais administratifs de l'embauche, les frais de la formation, les frais liés à la non productivité du nouveau salarié, notamment en début de période.
- Il présente un coût supérieur à celui du recrutement interne, avec un risque de non aboutissement et validation du recrutement à la fin de la période d'essai. Le recrutement

externe doit donc comprendre en amont, l'élaboration d'un plan de recrutement comprenant des étapes décisives.

- Le gestionnaire peut minimiser le risque d'inadéquation du candidat avec le poste grâce aux contrats à durée déterminée, ainsi que les périodes d'essai, avec un encadrement adéquat durant l'intégration ; les erreurs de recrutement se produisent généralement en raison d'une analyse insuffisante du poste à pourvoir ; le processus exige donc une définition efficace du poste à pourvoir et du profil, qualifications et compétences du candidat.
- Le recours au recrutement externe permet d'avoir une plus large diversification dans le choix des candidats.

b) Les étapes du recrutement externe

Tout comme le recrutement interne, le processus externe comprend une étape de communication du poste à pourvoir, le dépôt des candidatures, une ou plusieurs sélections, un ou plusieurs entretiens avec les personnes chargées du recrutement au niveau de la fonction gestion des ressources humaines et les responsables opérationnels directs et indirects.

Les étapes sont comme suit :

(1) La définition du poste à pourvoir

Le besoin de recrutement externe exprimé doit être suivi par une définition du poste, une analyse qui doit s'opérer en se basant sur des grilles et des analyses comprenant les éléments suivants : Les missions impliquées par le poste, les responsabilités, les tâches et activités, les objectifs du poste.

(2) La définition du profil du candidat recherché

Il s'agit à ce stade de définir les compétences requises pour le poste.

(3) L'annonce et le dépôt des candidatures

La définition du poste à pourvoir et du profil recherché permettront de rédiger une annonce claire et attractive des candidats en phase avec les besoins de recrutement ; cette étape si elle est menée de manière efficace, permettra d'opérer une présélection aboutie. Il existe différents canaux pour le recrutement externe comme nous allons le voir dans le prochain point.

(4) La sélection du responsable RH du recrutement et du responsable opérationnel

Si une annonce efficace permet une présélection, il sera opéré une première sélection à partir du curriculum vitae reçu. Les candidats sélectionnés seront convoqués pour un entretien d'embauche.

(5) L'entretien d'embauche avec le responsable RH du recrutement et du responsable opérationnel

L'entretien d'embauche peut être dirigé d'une manière structurée ou pas ; lorsqu'il est structuré, il présente l'avantage de limiter les jugements intuitifs et parfois subjectifs des recruteurs, il présente néanmoins l'inconvénient de limiter les échanges et interactions pouvant être constructifs, entre le candidat et le recruteur. Lorsque l'entretien est non structuré, il repose

plutôt sur la spontanéité où généralement, les candidats sont plus à l'aise. Une seconde sélection est alors opérée suite aux entretiens d'embauche où une décision pourra être renforcée par un certain nombre de tests.

(6) L'intégration et la formation de la nouvelle recrue

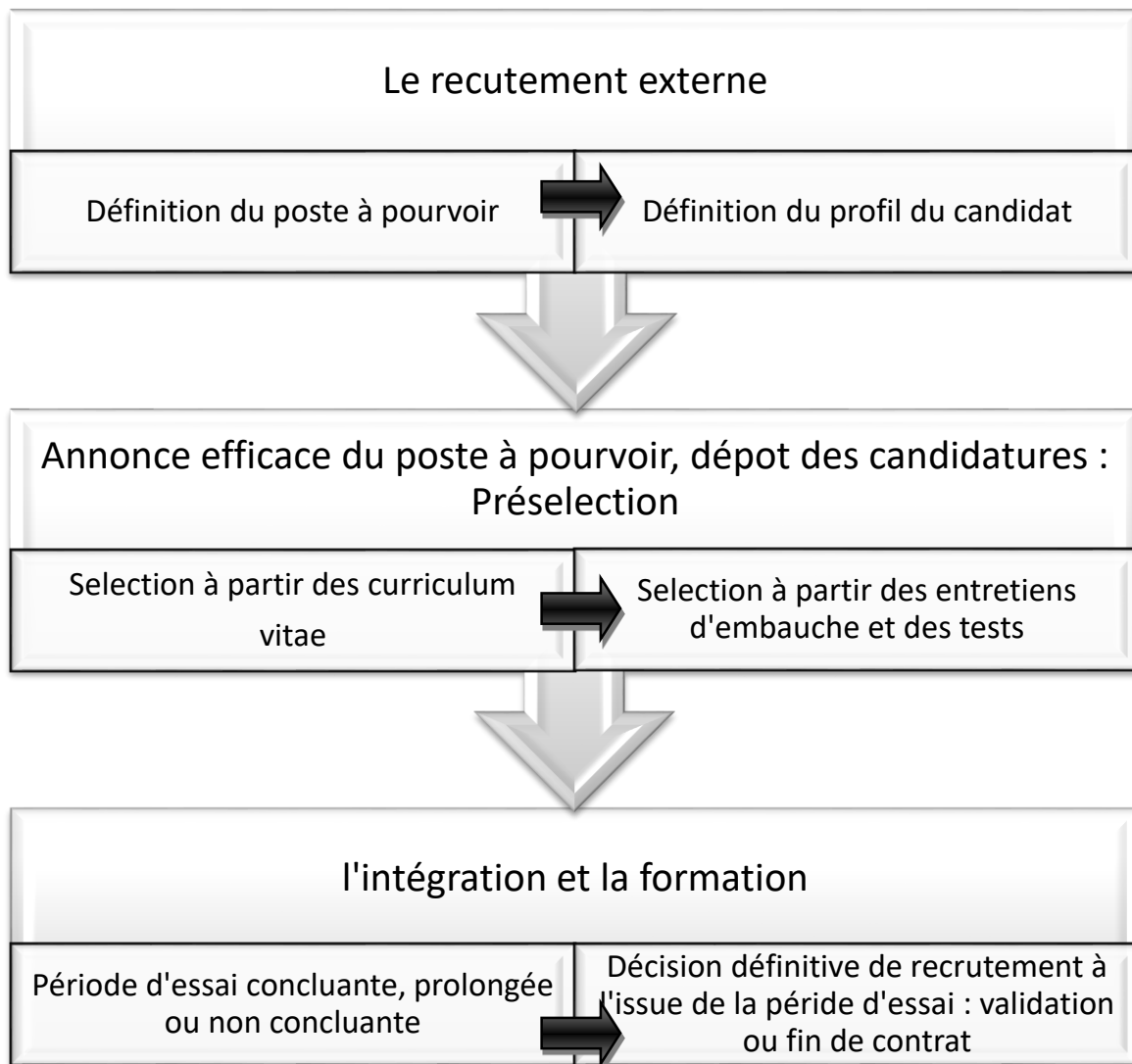
Pour une plus grande efficacité du recrutement, le nouveau salarié doit être accompagné dans son intégration au sein de l'entreprise et dans sa nouvelle fonction, il est parfois nécessaire de renforcer cette étape par des formations et périodes d'apprentissage pratiques sur le tas.

(7) Validation du recrutement à la fin de la période d'essai

Généralement, le recrutement externe se concrétise par la signature d'un contrat comprenant une période d'essai durant laquelle, il est possible à l'entreprise et/ou au nouveau salarié de rompre le contrat ; à la fin de cette période, généralement le ou les responsables opérationnels peuvent confirmer le salarié à son nouveau poste ou pas, dans le cas où la période d'essai n'a pas été concluante, le responsable hiérarchique peut décider de prolonger la période d'essai ou bien de mettre fin au contrat.

La figure ci-après illustre les étapes et les caractéristiques du recrutement externe.

Figure 12 Les étapes et caractéristiques du recrutement externe



Source de la figure : Elaborée par l'auteur.

c) Les canaux du recrutement externe

Le recrutement peut se réaliser à travers divers canaux comme présentés ci-dessous :

(1) Internet (sites web, réseaux sociaux)

Le boom d'internet et la digitalisation ont permis à internet d'être le canal phare le plus utilisé dans le recrutement, via les mails, les réseaux sociaux professionnels et les sites spécialisés ; ces outils permettent aux candidats et recruteurs de prendre contact. Les réseaux sociaux comme : Facebook, LinkedIn, Twitter, Emploitic, "Pôle emploi sont devenus des incontournables du recrutement.

(2) La presse

Canal traditionnel par lequel l'entreprise annonce le poste à pourvoir, cette presse pouvant être quotidienne, hebdomadaire ou spécialisée, en indiquant la nature de l'entreprise, du poste ainsi que les avantages proposés.

(3) La coopération

La coopération peut se réaliser avec les écoles de formations et universités dans le but de recruter les jeunes diplômés ; mais au-delà de cette perspective d'entreprise citoyenne, et dans un monde en perpétuelle mutation, la coopération peut aboutir à un échange constructif permettant de prévoir et d'imaginer les postes de demain et de préparer dans les écoles et l'université, le vivier de demain.

(4) Candidatures spontanées présentant un potentiel et les recommandations

Ce volet est fortement lié à l'image de l'entreprise et la médiatisation du poste, il s'agit de personnes présentant un potentiel et recherchant activement un travail. A la différence du point (6) où le candidat n'est pas forcément en recherche active d'un poste de travail.

(5) L'intermédiation des cabinets spécialisés

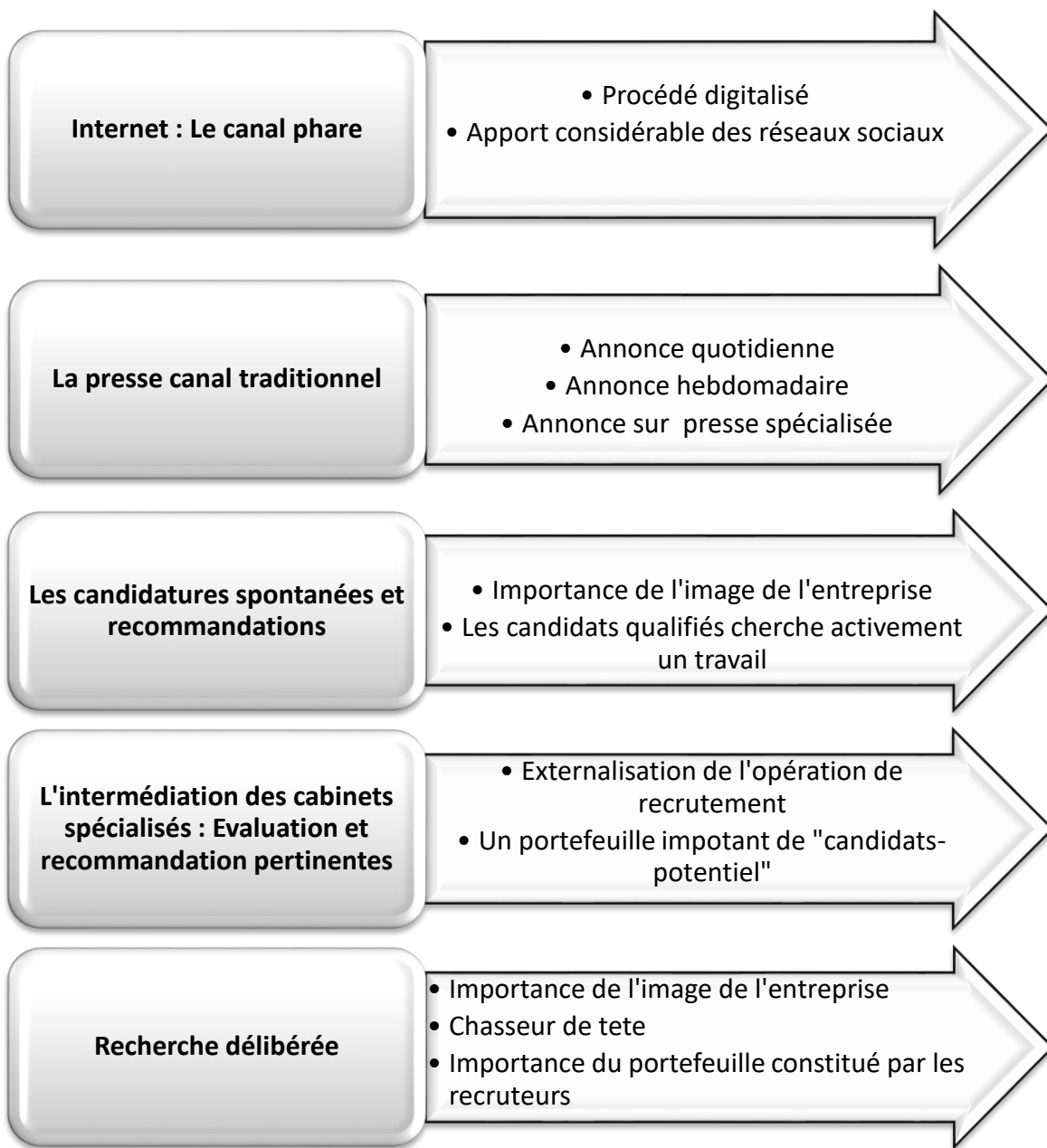
En raison de l'enjeu que présente le recrutement externe, les entreprises peuvent faire le choix d'externaliser l'opération de recrutement en faisant appel à des cabinets spécialisés. Les cabinets de recrutement et les entreprises trouvent généralement leur compte dans cette intermédiation. Les cabinets spécialisés dans le recrutement présentent l'avantage d'avoir un large portefeuille « candidat/potentiel » à leur actif.

(6) La recherche délibérée

Dans ce cas, les recruteurs vont à la recherche de leurs futurs collaborateurs ; il s'agit de repérer les individus présentant un potentiel et de recruter délibérément des outsiders qualifiés pouvant être en exercice dans une autre entreprise ; on parle alors de chasseurs de tête. Il s'agit aussi d'exploiter les candidatures du portefeuille du recruteur ; il s'agit souvent des candidats non retenus lors d'entretiens précédents et qui présentent un potentiel. Il est important à ce stade de développer un suivi de pointe des compétences dont l'entreprise a besoin à court, moyen et long terme, en constituant un portefeuille de possibilités « candidats/potentiel » afin de réaliser des embauches produisant des succès pouvant apporter une valeur ajoutée à l'entreprise. A ce niveau aussi, l'image de l'entreprise peut constituer un élément décisif dans le recrutement.

La figure ci-après illustre les différents canaux de recrutement dont il est question.

Figure 13 Les canaux du recrutement externe



Source de la figure : Elaborée par l'auteur.

4. Les outils d'évaluation des candidatures

Ces outils sont présentés chacun à part mais ils constituent dans une configuration complète et complémentaire, une continuité dans la démarche d'évaluation, ils sont comme suit :

a) Le Curriculum vitae et la lettre de motivation

Sur le curriculum vitae, on trouve généralement les informations suivantes : Les formations académiques, les formations professionnelles, l'expérience antérieure, les compétences linguistiques, l'appartenance à des associations ou différents réseaux et d'autres éléments comme l'identité civile du candidat et ses centres d'intérêts.

b) L'entretien d'embauche

Comme décrit précédemment, idéalement, l'entretien d'embauche doit s'opérer avec le responsable des recrutements de l'entreprise et le ou les futurs responsables opérationnels.

c) Les tests psychotechniques

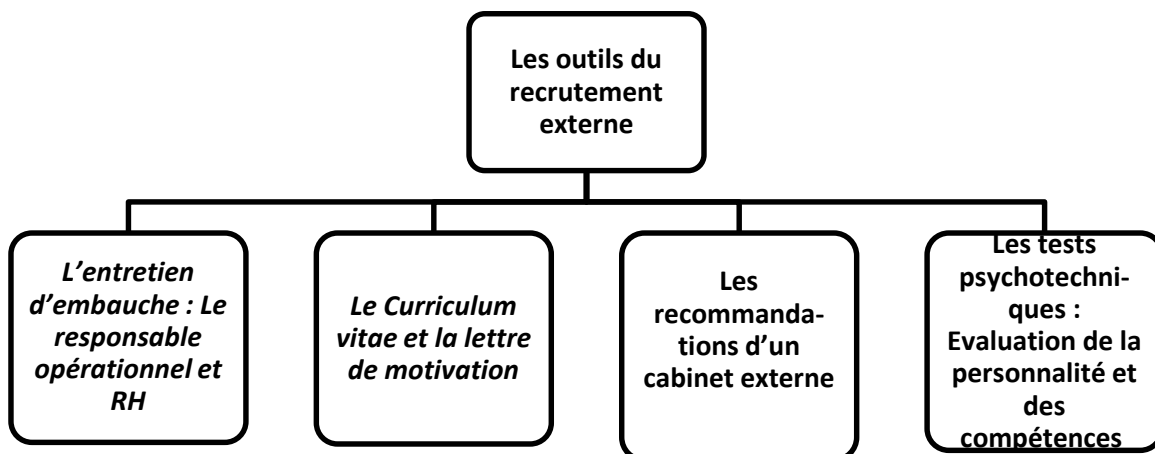
Ils permettent d'optimiser et d'améliorer l'embauche en validant les impressions du recruteur RH et du futur responsable opérationnel sur la personnalité du candidat et ses compétences, avec des mises en situation ; le recours au test n'est pas dans tous les cas systématique. Les tests permettent de palier à l'appréciation subjective du recruteur.

d) Les recommandations d'un cabinet externe

L'entreprise ayant recours aux cabinets spécialisés, compte principalement sur l'évaluation et les recommandations du cabinet de recrutement.

La figure ci-après illustre les outils d'évaluation des candidatures

Figure 14 Les outils d'évaluation des candidatures dans le recrutement externe



Source de la figure : Elaborée par l'auteur.

II. La formation à travers ses thématiques et méthodes

Au-delà de ce qui est imposé par la réglementation en matière de formation, les entreprises investissent dans la formation pour améliorer les performances de leurs employés et leur avancement professionnel, mais il est important que le plan de formation soit cohérent avec le plan de développement du capital humain ; la fréquence de révision du plan de formation peut être mensuelle, trimestrielle, semestrielle ou annuelle.

1. Cohérence de la formation avec le plan de développement du capital humain

La formation peut être cohérente avec le plan développement du capital humain dans les mesures suivantes, considérées chacune à part ou bien dans un ensemble plus ou moins complet pour une plus grande efficacité

a) La formation correspond au besoin du poste occupé

Il s'agit de la formation opérée lors du recrutement au poste, de formation de recyclage ou de mises à jour dont l'employé en poste bénéficie ; il peut également s'agir de formation dont le besoin a été exprimé par le salarié en vue de réaliser efficacement son travail. Il peut s'agir de formation dans le cadre d'un nouveau recrutement, rentrant dans le cadre d'une mobilité interne ou bien le lancement d'un nouveau projet ou système.

b) La formation permet de combler les lacunes détectées lors des entretiens d'évaluation

Le système d'évaluation permet d'évaluer les résultats des salariés, leur efficacité et l'efficacité dans l'atteinte des objectifs assignés ; lors de cette évaluation des axes d'amélioration sont révélés, ces derniers déterminent le besoin de formation qu'exprimera et communiquera le responsable opérationnel aux responsables RH de la formation, pour prise en compte dans le plan de formation.

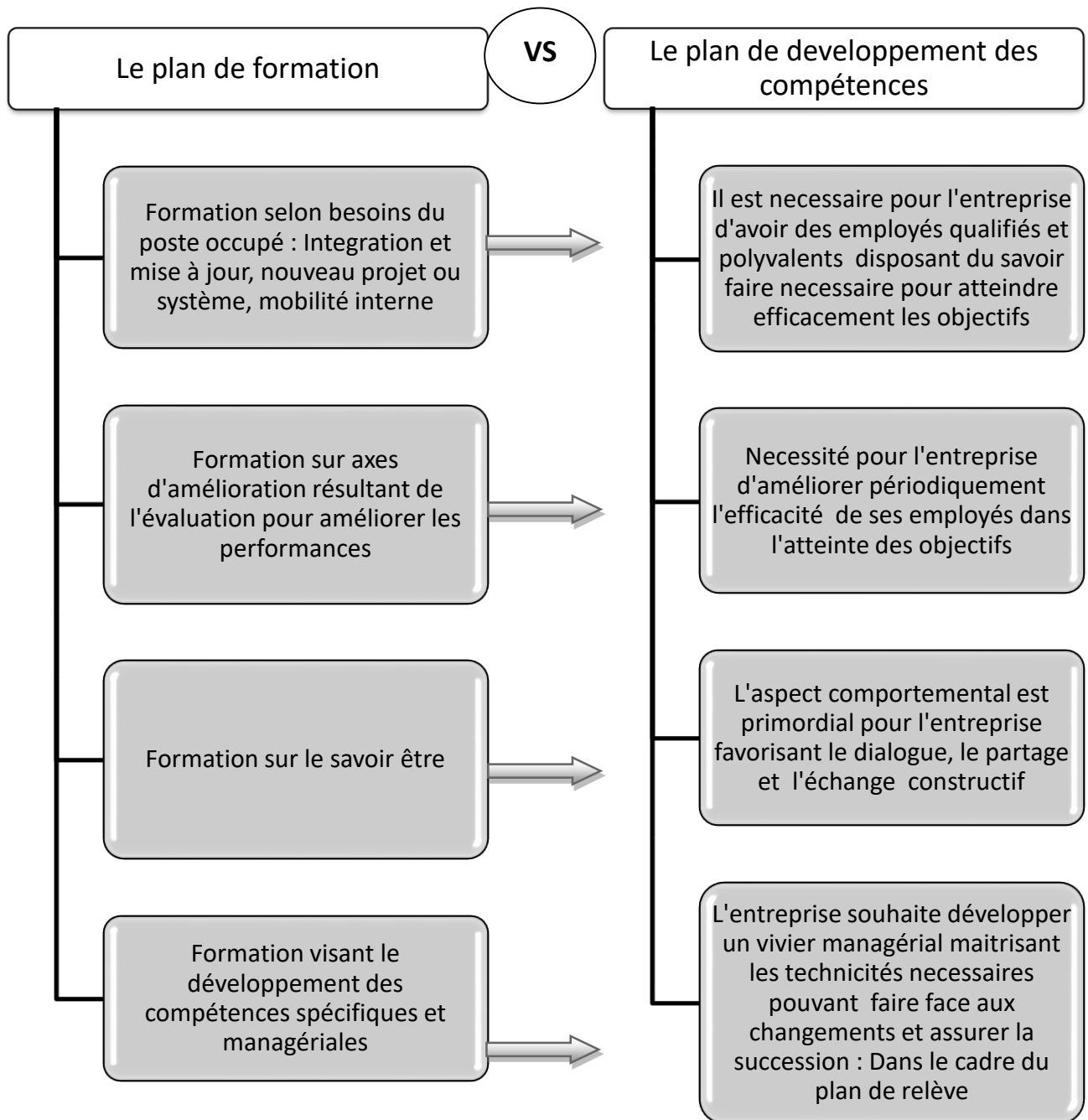
c) La formation cible le savoir être des salariés

Le savoir être des employés est nécessaire afin d'assurer une communication efficace, un climat de travail favorisant l'échange et le travail d'équipe, ainsi que le partage des connaissances, des bonnes pratiques et des idées. Certaines formations ciblent des domaines tels que la gestion du stress et la gestion des conflits.

d) La formation cible le développement des compétences pour la préparation des successions dans le cadre du plan de relève

Il est important que la société assure un développement des compétences de ses salariés, notamment ceux dont l'intégration a aboutie et présentant un potentiel non négligeable ; ce développement est nécessaire pour la préparation de la succession managériale et technique dans le cadre du plan de relève, une démarche qui favorise le recrutement interne et la gestion des carrières. La figure ci-après illustre la façon dont le plan de formation peut être cohérent avec le plan de développement du capital humain.

Figure 15 La cohérence du plan de formation avec le plan de développement du capital humain



Source de la figure : Elaborée par l'auteur.

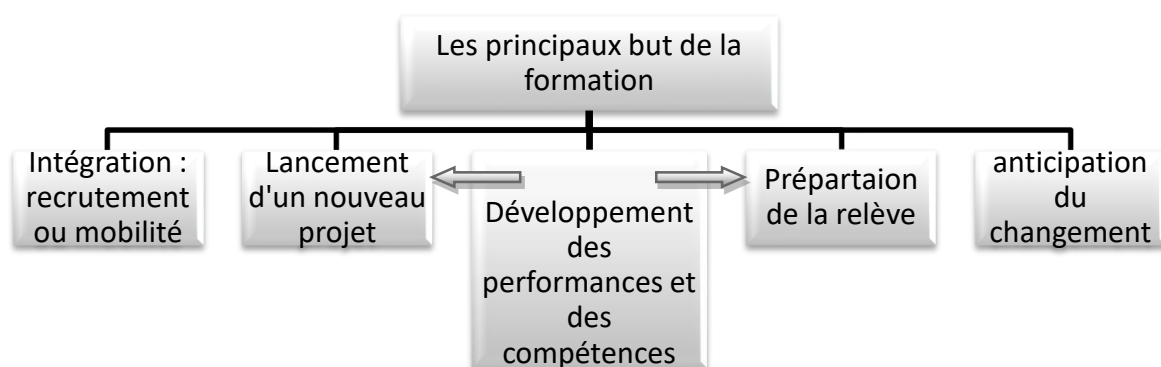
2. Définition et but du plan de formation

En plus de la cohérence devant se formaliser entre le plan de formation et le plan de développement du capital humain, nous retenons que la définition du plan de formation doit donc compter sur un bon nombre d'éléments comme présentés ci-après :

- Le cursus de recrutement et d'intégration des nouveaux salariés et la formation dans le cadre de la mobilité, afin d'écourter la période d'initiation du recruté ; plus vite, le recruté sera productif et plus grand sera le succès de l'embauche.
- La formation impliquée par le lancement d'un nouveau projet pouvant être un produit, un service ou un système permet d'écourter la période d'initiation ainsi qu'une meilleure productivité ; mais également, elle peut assurer l'aboutissement et la rentabilité rapide du nouveau projet.
- Répondre à la demande des salariés exprimant le besoin en formations spécifiques pour réaliser un projet.
- Les axes d'amélioration détectés lors des entretiens d'évaluation pour un développement des performances, en vue d'une plus grande efficacité dans l'atteinte des objectifs futurs.
- Le développement des compétences comportementales favorisant des attitudes professionnelles nécessaires à l'échange et au travail collaboratif.
- La formation visant le développement des compétences du vivier de succession dans le cadre du plan de relève.
- Formation permettant l'accompagnement du salarié durant la période de transformation organisationnelle ; cette dernière représentant une nécessité primordiale pour l'adaptation de l'entreprise à environnement changeant ; ce volet implique que l'entreprise opère une veille permanente de son environnement, tout en assurant des études prévisionnelles liées à l'évolution des emplois et des compétences.

La figure ci-après illustre les principaux buts de la formation.

Figure 16 Les principaux buts de la formation



Source de la figure : Elaborée par l'auteur.

3. Typologie et thématique des formations

La typologie des formations renvoie à la forme de la formation ; les thèmes renvoient au contenu des formations ; certains aspects de la formation peuvent être très coûteux ; certaines entreprises exigent la signature d'un contrat de fidélité de la part du salarié concerné ; ce contrat permet de fidéliser le salarié et de rembourser les frais de la formation par l'employé en cas de démission. En pratique, il est difficile de convaincre les responsables hiérarchiques opérationnels d'accorder une absence de bureau prolongée, pour motif de formation ; il est donc essentiel de motiver les responsables hiérarchiques opérationnels en leur démontrant l'importance de la formation et l'impact positif sur le travail et le résultat du collaborateur. La formation présente divers avantages dont le développement des compétences, la motivation du capital humain concerné et le renforcement du sentiment d'appartenance.

a) Typologie et caractéristiques des formations

Différentes formes de formations peuvent être en entreprises ; celles-ci présentent des avantages et des inconvénients ; il conviendra au responsable de la formation de choisir la bonne formule ou combinaison de formation en fonction du besoin exprimé et de la culture de l'entreprise. Nous présentons dans le développement suivant ces formations et leurs caractéristiques.

(1) Les formations internes

- ✓ Il s'agit de formations développées et dispensées en interne par le service formation.
- ✓ Ces formations présentent l'avantage d'être dispensées sur place au sein de l'entreprise, dans une salle de formation ou de réunion, par le service formation rattaché à la direction des ressources humaines ; les salariés peuvent donc assurer une continuité du travail en cas de nécessité.
- ✓ Les coûts liés à cette forme sont indirectement liés au budget alloué au service formation et le salaire versé aux formateurs.
- ✓ Elle favorise l'échange des idées et des bonnes pratiques entre les employés, les services et les départements.

(2) Les formations par des employés

- ✓ Cette forme de formation est aussi interne, elle est dispensée par un employé faisant partie de l'effectif de l'entreprise.
- ✓ Les entreprises qui comptent cette formule dans leur portefeuille de formation, souhaitent stimuler et favoriser le partage formel des pratiques, des savoirs et des expériences par les employés.
- ✓ La formation par un employé est généralement rémunérée mais elle présente toutefois un coût limité par rapport aux autres formations.

(3) Les formations externes

- ✓ Il s'agit de formations dispensées par des formateurs externes. Ces derniers sont rattachés à des écoles de formations.
- ✓ Les formations externes peuvent être en « interentreprises » ou « intra-entreprises » ;
 - Les formations inter-entreprises sont dispensées au profit d'une assemblée constituée de salariés provenant de différentes entreprises ;

elles présentent un avantage lié aux coûts ; elles favorisent l'échange interentreprises et le partage des meilleures pratiques ; la dispense de la formation se déroule en dehors des locaux de l'entreprise.

- La formation intra-entreprise est une formation externe dédiée exclusivement aux salariés rattachés à une seule et unique entreprise, les coûts de la formation sont généralement plus élevés que la formation interentreprises en raison de l'exclusivité ; la dispense de la formation se déroule dans les locaux de l'entreprise ; elle présente l'avantage de favoriser le partage de bonnes pratiques entre les employés.

(4) Les formations à l'étranger

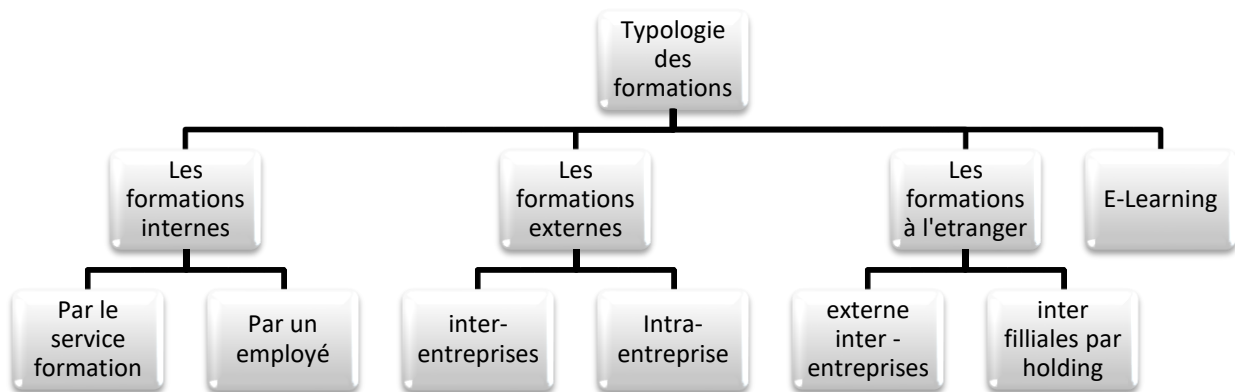
- ✓ Les formations à l'étranger rappellent parfois l'indisponibilité de formations spécifiques dont l'entreprise a besoin.
- ✓ La formation à l'étranger peut aussi être justifiée par la nécessité de rassembler des employés faisant partie de plusieurs filiales afin de les former ; ce qui implique le déplacement des employés vers le lieu de la formation ou la société mère (holding).
- ✓ La formation à l'étranger peut aussi se dérouler en inter-entreprises.
- ✓ Elle favorise le benchmark des meilleures pratiques, ainsi que le partage et l'échange des idées et des expériences entre filiales et entre différentes entreprises à l'échelle internationale.
- ✓ La formation à l'étranger est souvent très coûteuse en raison des frais de voyage et d'hébergement, en plus du coût lié la formation.

(5) Le « E-learning » : La formation en ligne

- ✓ Le « E-learning » est une formation à distance qui se déroule sur une plateforme informatisée.
- ✓ Le « E-learning » permet aux employés de suivre les formations à leur rythme et selon leur disponibilité.
- ✓ Un déroulement efficace de la formation « E-learning » implique de la rigueur et de l'organisation de la part des employés concernés.
- ✓ Le « E-learning » présente des coûts considérables liés à la plateforme de formation en ligne, à son contenu et son étendue.

La figure ci-après illustre les typologies de la formation.

Figure 17 Typologie de la formation



Source de la figure : Elaborée par l'auteur.

b) Les thèmes de formations

Les thèmes de formations traduisent le contenu de la formation, les thèmes sont divers, l'idéal dans une entreprise, est que le service chargé de la formation compile un catalogue de formation comprenant toutes les formations disponibles, celui-ci (le catalogue) est généralement transmis aux responsables opérationnels, ces derniers sélectionnent les formations qu'ils jugent nécessaires et les transmettent au service de la formation ; généralement, la décision est prise en commun accord entre le responsable opérationnel et le collaborateur ; les thèmes de la formation peuvent être comme présentés ci-après :

(1) Les formations en « savoir être »

Nous citons dans cette partie une synthèse des compétences personnelles requises en entreprises, généralement présentes dans le catalogue de formations ; ces dernières peuvent être complémentaires et sont dispensées dans le but de promouvoir une communication efficace, de favoriser le dialogue, d'apprendre aux employés le partage des pratiques et des expériences ; les formations sont généralement comme présentées ci-après :

- Des formations sur la communication dans le but de promouvoir une communication efficace et de favoriser le dialogue.
- Des formations apprenant aux salariés comment devenir une force de proposition dans le cadre de l'innovation et la résolution des problèmes.
- Des formations sur l'écoute active et la communication empathique.
- Des formations sur le travail d'équipe et la collaboration pour des fins de synergie.
- Des formations visant à développer l'adaptation des salariés au changement, à des fins de flexibilité.

- Des formations sur l'engagement et l'implication des employés visant à développer leur autonomie, dans un environnement de travail favorisant la décentralisation et la délégation du pouvoir.
- Des formations sur l'assurance et l'estime de soi.
- Des formations sur la gestion des émotions pour une intelligence émotionnelle.
- Des formations sur la gestion du stress
- Des formations sur la gestion des conflits
- Des formations sur la prise de parole en public.
- Des formations sur le leadership.

(2) Les formations fonctionnelles

Il s'agit de formations liées au métier ; celles-ci ont pour but d'initier les employés aux opérations requises dans la réalisation d'une tâche ou d'une activité ; elles sont généralement comme présentées ci-dessous :

- Des formations dans le cadre du lancement d'un nouveau projet.
- Des formations visant à réaliser un objectif fixé.
- Des formations dans le cadre de changement de procédés.

(3) Les formations « système »

Il s'agit de formations sur les outils de travail sur lesquelles reposent les employés pour accomplir leur travail au quotidien ; il s'agit généralement d'outils informatisés et digitalisés ; ces formations peuvent être comme présentées ci-après :

- Des formations sur Ms office : Word, Excel, Access, Power point...etc.
- Des formations sur des systèmes opérationnels permettant une gestion informatisée et digitalisée du travail.

(4) Les formations managériales

Les formations managériales ont pour but d'asseoir l'autorité des responsables d'équipe sans pour autant être sévères et autoritaires, ainsi que pour préparer un vivier de compétences offrant à l'entreprise des employés dont la flexibilité et les compétences favorisent l'adaptation au changement et prise en charge de la relève dans le cas des intérimaires si nécessaire et dans le cas de la succession. Ces formations, comme celles du savoir-être, sont très diverses ; nous limiterons notre présentation, dans cette partie, aux grandes lignes. Les grandes lignes sont comme suit :

- La maîtrise de soi
- L'encadrement des équipes
- La performance

(5) Les Formations sur les valeurs de l'entreprise

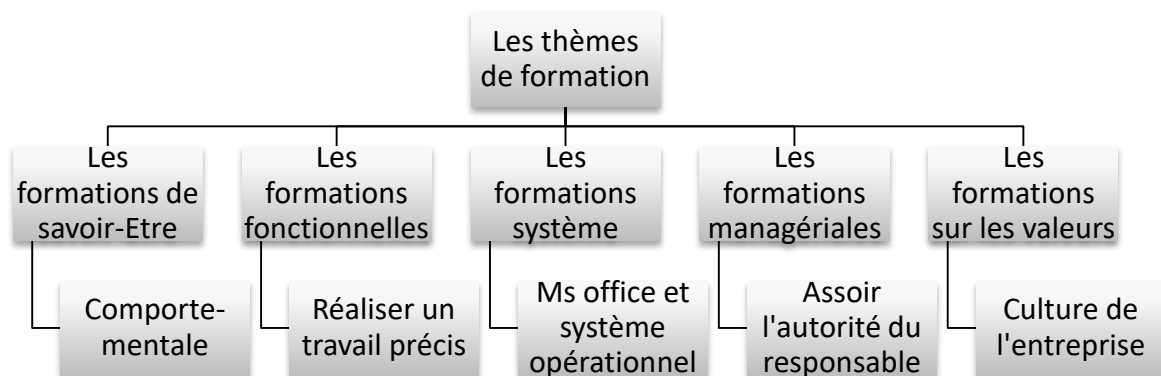
Les formations sur les valeurs de l'entreprise ont pour but de promouvoir la culture de l'entreprise ; ce sont des formations qui sont récurrentes ; elles sont diffusées de manière répétées à travers différents canaux : les vidéos, les quiz, les activités en présentiel, les

séminaires...etc. Ces valeurs ont pour but de développer un fort sentiment d'appartenance ; elles portent généralement sur des thèmes pouvant être comme suit :

- Des formations sur la déontologie
- Des formations sur l'éthique
- Des formations sur l'innovation
- Des formations sur l'orientation client
- Des formations sur la transparence
- Des formations sur le partage

La figure ci-après illustre les thèmes de formation.

Figure 18 Les thèmes de formations



Source de la figure : Elaborée par l'auteur.

4. Les Supports de la formation

A l'instar de la disponibilité des salles de formation et des outils permettant la diffusion des formations, d'autres supports peuvent être en entreprise ; ces derniers permettent un déploiement efficace du plan de formation ; ils peuvent être décrits comme suit :

a) La flexibilité de la hiérarchie

Il s'agit de la flexibilité de la hiérarchie vis-à-vis de l'emploi du temps des collaborateurs à des fins de formation, car bien souvent les responsables opérationnels ont du mal à accorder une absence prolongée de leur collaborateur à des fins de formations, en raison d'un volume de travail important devant être absorbé rapidement, d'un manque d'effectif ou d'absence de remplaçants.

b) La culture de l'entreprise encourageant le développement des compétences

Il s'agit de la volonté de l'entreprise à promouvoir le savoir sous toutes ses formes, dans le cadre d'une organisation innovante et apprenante, favorisant le développement des compétences du capital humain à des fins d'innovation, de flexibilité et de préparation d'un vivier de responsables ayant l'expertise ainsi que les compétences managériales requises pour les postes de responsabilité.

c) Une sélection de formations pertinentes

Pour une meilleure efficacité du plan de formation, le choix porté par le responsable opérationnel et le collaborateur, sur une ou plusieurs formations, doit être suivi d'une implication des différentes parties dans l'application des éléments requis dans le travail, restant ainsi dans une optique d'utilité de la formation.

d) Le partage des connaissances

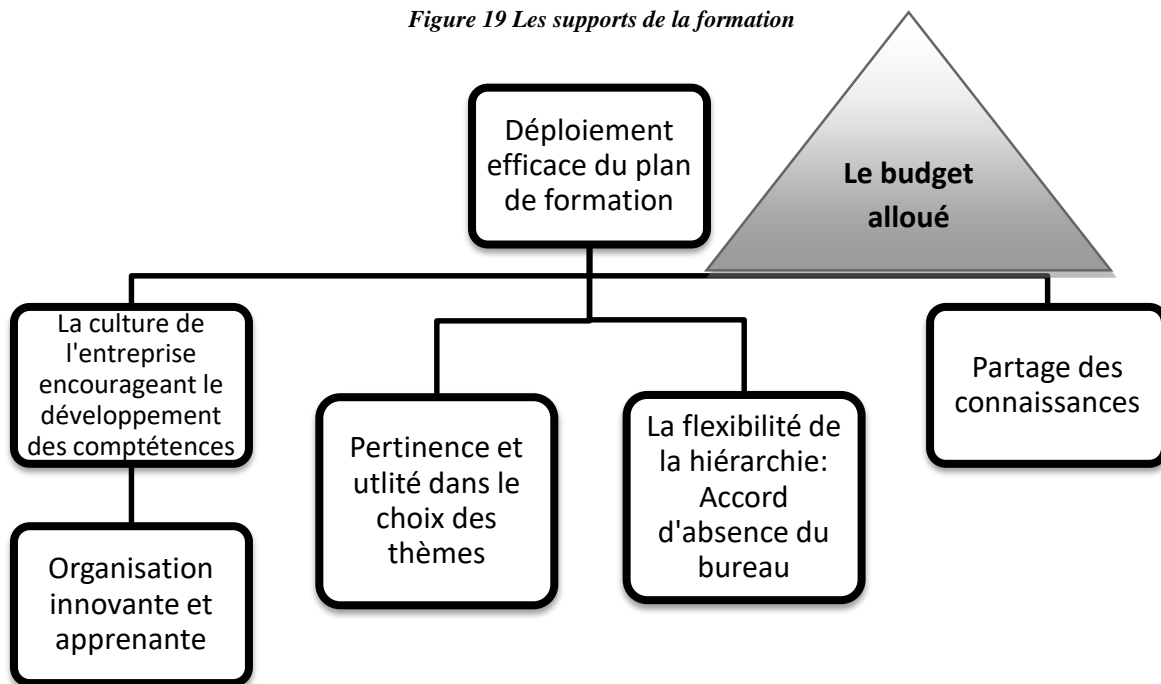
Les employés formés sont sensibilisés afin de partager et diffuser l'information auprès de leurs équipes et collaborateurs, une opération qui se réalise généralement sur le tas, de manière informelle.

e) Le budget alloué aux formations

Les entreprises, ayant pris conscience de l'importance du développement des compétences par la formation, déboursent des budgets considérables à cette fin ; ils (les budgets) dépassent largement ce qui est imposé par la réglementation du travail. Plus le budget est important, plus l'éventail des formations en termes de formes (typologie) et contenu (thème) est important.

La figure ci-après illustre les supports de la formation.

Figure 19 Les supports de la formation



Source de la figure : Elaborée par l'auteur.

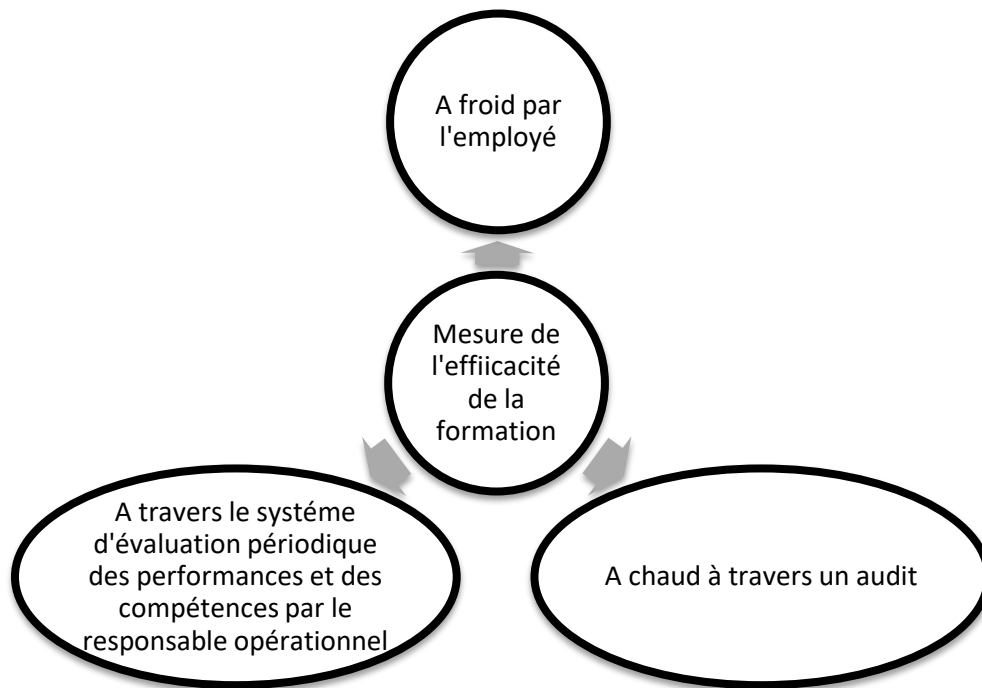
5. Evaluation de la formation

L'évaluation de l'efficacité de la formation repose sur divers outils ; cette évaluation peut être régie par différents acteurs. Les outils et les acteurs de l'évaluation pouvant être complémentaires, sont en adéquation avec le type de formation et peuvent être décrites comme suit :

- (1) Une évaluation de l'efficacité à chaud à la fin des formations par l'employé formé.
- (2) Une évaluation de l'efficacité à froid quelque temps (mois) après la formation par le responsable opérationnel et/ou le service formation, à travers un audit.
- (3) Une mesure à travers le système d'évaluation et l'appréciation de la hiérarchie, par l'analyse des efforts fournis, de l'efficacité et de l'efficience du salarié dans l'atteinte des objectifs assignés, ainsi que l'évaluation des compétences transverses et de savoir-être dont il a fait preuve.

La figure ci-après illustre les différentes évaluations dont il est question.

Figure 20 L'évaluation de l'efficacité de la formation



Source de la figure : Elaborée par l'auteur.

Conclusion

La section 2 de notre modeste travail nous permet de mettre en relief les missions économiques de la fonction gestion des ressources humaines, le recrutement et la formation ; nous avons approché chaque mission à travers ses différentes formes ; le but de cette section était de mettre en avant les enjeux stratégiques liés au recrutement et à la formation.

Dans le recrutement, nous avons vu les différents types de recrutement pouvant être interne ou externe, dont le but était lié au poste ou à la nécessité d'assurer une flexibilité de l'organisation en anticipant les changements organisationnels et environnementaux. Le recrutement pouvant être interne ou externe, chaque méthode présente des limites justifiant le recours à l'une ou à l'autre ; nous avons présenté les étapes de recrutements et les divers canaux auxquels les recruteurs ont recours, des canaux pouvant être traditionnels et/ou modernes en adéquation avec les évolutions technologiques et le boom des réseaux sociaux. Nous avons démontré comment le recrutement interne pouvait favoriser d'une part la polyvalence grâce la mobilité interne, et la gestion des carrières d'autre part ; une entreprise favorisant l'évolution des compétences et des carrières n'opèrera de recrutements externes que si la ressource n'est pas disponible dans son effectif et qu'il y a nécessité d'opérer des recrutements afin d'accroître l'effectif et de recruter de nouveaux collaborateurs disposant de compétences clé ou présentant un potentiel non négligeable en adéquation avec les objectifs de l'entreprise sur le moyen et long terme ; dans ce dernier cas, il est parfois essentiel pour l'entreprise, de renforcer la démarche de recrutement externe en ayant recours à des cabinets spécialisés dans le recrutement et de veiller à diffuser une image professionnelle soignée à toutes les étapes du recrutement, éléments importants et parfois décisifs dans le choix d'acceptation du poste ou pas, que porte le candidat jugé potentiellement important. Nous y avons aussi démontré comment le recruteur arrive à minimiser les erreurs de recrutement en définissant clairement la mission du poste et le profil du candidat, en passant par des tests psychotechniques permettant de minimiser la subjectivité des recruteurs, en prévoyant des formations d'intégration, en ayant recours à des contrats spécifiques incluant des périodes d'essai, à l'issue desquels le candidat pourrait être confirmé ou pas à son nouveau poste.

Nous avons abordé la formation à travers ses différentes typologies et thématiques, en mettant en relief dans quelle mesure le plan de formation devrait être en cohérence avec le plan de développement du capital humain, ce dernier plan traduisant généralement une volonté de l'entreprise à promouvoir la polyvalence et la flexibilité des employés afin de faire face aux changements, à développer les compétences et les performances individuelles et collectives, à veiller au savoir-être de son capital humain et enfin à préparer la succession du management dans le cadre du plan de relève. Il est aussi important de prévoir des formations dans le cadre de lancement d'un nouveau projet ou dans le cadre d'un nouveau recrutement, afin de réduire la période d'initiation et faire en sorte que l'employé devienne rapidement productif. Le plan de formation prévoit généralement des formations internes, externes et digitales ; chacune des formes présentent des avantages liés au renforcement du sentiment d'appartenance et au partage des idées, des expériences et des meilleures pratiques à différentes échelles inter-service, interentreprises locales, inter-entreprises internationales et inter-filiales ;

l'inconvénient principal des formations peut être dû aux coûts générés. Les formations portent sur différents thèmes essentiels à l'activité de l'entreprise ; il s'agit de formations portant sur le savoir-être, des formations fonctionnelles permettant de réaliser un travail précis, des formations systèmes portant sur les outils du Ms office et les plateformes de gestion informatisées et digitales et enfin des formations sur les valeurs de l'entreprise afin d'imprégner la culture de l'entreprise à tous les niveaux. La culture dont il est question fait partie des supports permettant un déploiement efficace du plan de formation à côté des autres supports ; ces derniers se traduisent à travers la flexibilité des responsables hiérarchiques en accordant des absences de bureau à des fins de formation, le budget alloué à la formation et qui dépasse largement ce qui est imposé par la réglementation, le partage des connaissances, et enfin la pertinence dans le choix des formations de la part des responsables et des collaborateurs. Pour une plus grande efficacité de la formation, il est nécessaire de procéder en aval à la mesure de l'efficacité de la formation grâce à l'évaluation à chaud, à l'audit qui se définit à travers une évaluation à froid et à travers le système d'évaluation périodique.

Section 3 : Le système d'évaluation périodique des performances et des compétences

Pour une organisation performante, valorisant les compétences et la motivation des collaborateurs, l'évaluation apparaît comme étant un système adapté permettant de mettre en relief les performances des employés et leur niveau de compétences, ceci afin de déployer le plan de développement du personnel adéquat et de mettre en place des programmes spécifiques de fidélisation des salariés ayant démontré des performances exceptionnelles. Nous aborderons dans cette section les étapes du système d'évaluation en prenant en compte la mesure des objectifs quantitatifs et qualitatifs, tout en définissant la façon dont laquelle les résultats du système d'évaluation supportent le développement des compétences.

Nous développerons cette section comme illustré dans le schéma ci-dessous reflétant notre plan de travail.

Plan de la Section 3 : Le système d'évaluation périodique des performances et des compétences.

Section 3 : Le système d'évaluation périodique des performances et des compétences	
I. Le système d'évaluation périodique 1. Les étapes du système d'évaluation des performances 2. Le complément : L'évaluation périodique des compétences professionnelles	II. Les repères et les résultantes d'un système d'évaluation efficace 1. La notation des performances et l'appréciation des compétences 2. La distribution des performances dans l'entreprise 3. Les outputs d'un système d'évaluation performant

I. Le système d'évaluation périodique

La mise en place d'un système d'évaluation est importante dans la mesure où il est indispensable de gérer et de mesurer les performances. Un système d'évaluation efficace va de pair avec une communication efficace, car l'évaluation des performances comprend dans son processus, des rencontres entre les employés et leur responsable direct, des séances de travail censées être constructives. La réussite de ce système dépend de sa cohérence avec les objectifs stratégiques de l'entreprise, sa qualité, sa transparence, son architecture ainsi que sa configuration. Les fréquences sont généralement annuelles avec des mises au point mensuelles,

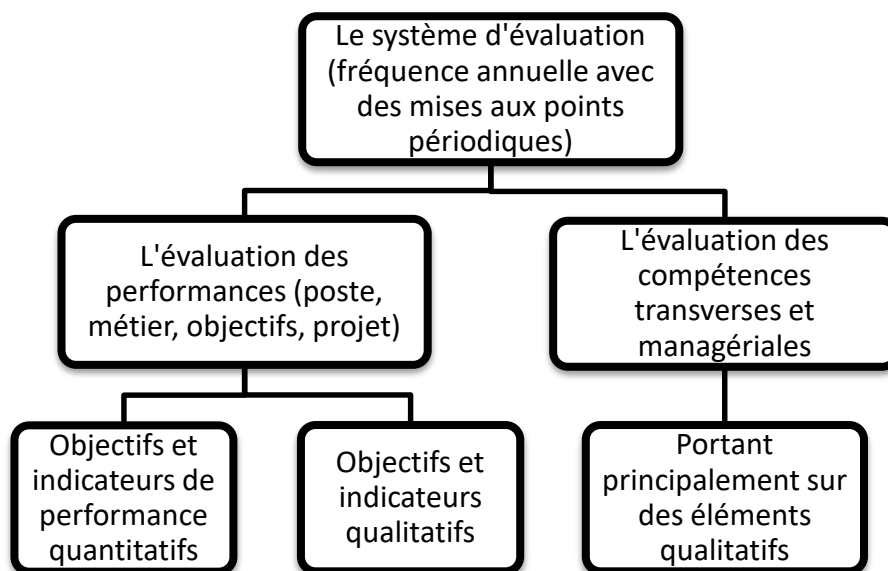
trimestrielles ou semestrielles. Il est important que les salariés soient informés clairement des mécanismes et modes de calcul des évaluations, d'où l'importance d'un système d'information adéquat et efficace.

L'apport de la technologie a permis de digitaliser l'opération d'évaluation à travers des interfaces facilitant l'échange entre collaborateurs et supérieurs et permettant un suivi adéquat des performances.

Une évaluation complète doit permettre de jauger les performances ainsi que les compétences professionnelles dont ont fait preuve les salariés durant l'exercice considéré.

La figure ci-après illustre les deux parties distinctes et pourtant complémentaires du système d'évaluation.

Figure 21 Le système d'évaluation



Source de la figure : Elaborée par l'auteur.

1. Les étapes du système d'évaluation des performances

Le système d'évaluation des performances est lié à la description du poste, au métier et aux objectifs fixés qui en découlent ; il comprend généralement quatre (4) étapes indispensables et indissociables, allant de la fixation des objectifs et l'identification des indicateurs de performance au « feed-back » final de l'évaluation ; à travers ce « feed-back », le responsable opérationnel et le collaborateur s'entendent sur une notation de la performance dont a fait preuve le collaborateur. Les étapes sont comme suit :

a) Etape 1 : La fixation des objectifs et leurs caractéristiques

Les objectifs se définissent en commun accord entre le collaborateur et son responsable opérationnel, et dans certains cas avec l'implication et l'accord du responsable indirect ; une définition et communication optimisée des objectifs doivent comprendre les éléments ci-après :

- Les objectifs doivent être cohérents avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.
- Les objectifs doivent être clairement définis par les responsables, ce qui implique une communication efficace.
- Il est important de dissocier l'objectif annuel de ce qui est requis et exigé par le poste occupé ; il faudra donc veiller à ce que l'ensemble soit parfaitement réalisé.
- Les dirigeants, ainsi que les responsables directs et indirects d'équipe doivent s'assurer que l'ensemble du personnel ait fait une bonne compréhension des objectifs définis, d'où l'importance des rencontres « one to one » et encore une fois d'une communication efficace.
- Une fois les objectifs définis et communiqués aux employés concernés, ils doivent être validés en commun accord entre collaborateurs et supérieurs, d'où la nécessité d'une compréhension correcte des objectifs, car comme défini dans l'ouvrage de Gisèle COMMARMOND et Alain EXIGA « L'objectif n'est pas une condition suffisante du succès, mais c'est une condition absolument nécessaire »¹
- Il est important de conférer aux collaborateurs l'autonomie et les moyens nécessaires pour l'atteinte des objectifs fixés.

Les objectifs doivent avoir les caractéristiques suivantes:

- Les objectifs sont limités en nombre, généralement au nombre de 7 objectifs par collaborateur.
- Les objectifs peuvent être permanents et ne pas changer d'une période à une autre ; ils sont dans ce cas, liés à la description du poste occupé.
- Les objectifs peuvent être conjecturels ; dans ce cas, ils sont liés à un projet.
- Les objectifs, s'ils sont ambitieux, doivent d'abord être réalisables.
- Les objectifs doivent être mesurables et doivent se baser de préférence sur des données quantifiables ; mais ce n'est pas toujours possible.
- Les objectifs doivent être atteignables dans la mesure où la fixation des objectifs implique une étude confirmant la possibilité de les atteindre.
- Les objectifs doivent être simples et compréhensibles.
- Les objectifs sont généralement pondérés suivant leur importance.
- L'objectif peut aussi concerner le comportement (qualitatif).

b) Etape 2 : La mise en place d'indicateurs de performance

La mise en place d'indicateurs de performances est nécessaire pour la mesure des résultats ; ces indicateurs doivent être définis dès fixation des objectifs ; ils comportent les caractéristiques suivantes :

- Ils doivent être objectifs.
- Ils doivent être facilement repérables.
- Ils doivent être quantifiables.

¹ Gisèle COMMARMOND et Alain EXIGA : « Manager par les objectifs », Dunod, Paris, 1998.

- Dans le cas d'objectifs non quantifiables, les indicateurs de performance pourront exceptionnellement être factuels et qualitatifs facilitant l'appréciation de la performance.

c) Etape 3 : Le « feed-back » continu de l'évaluation

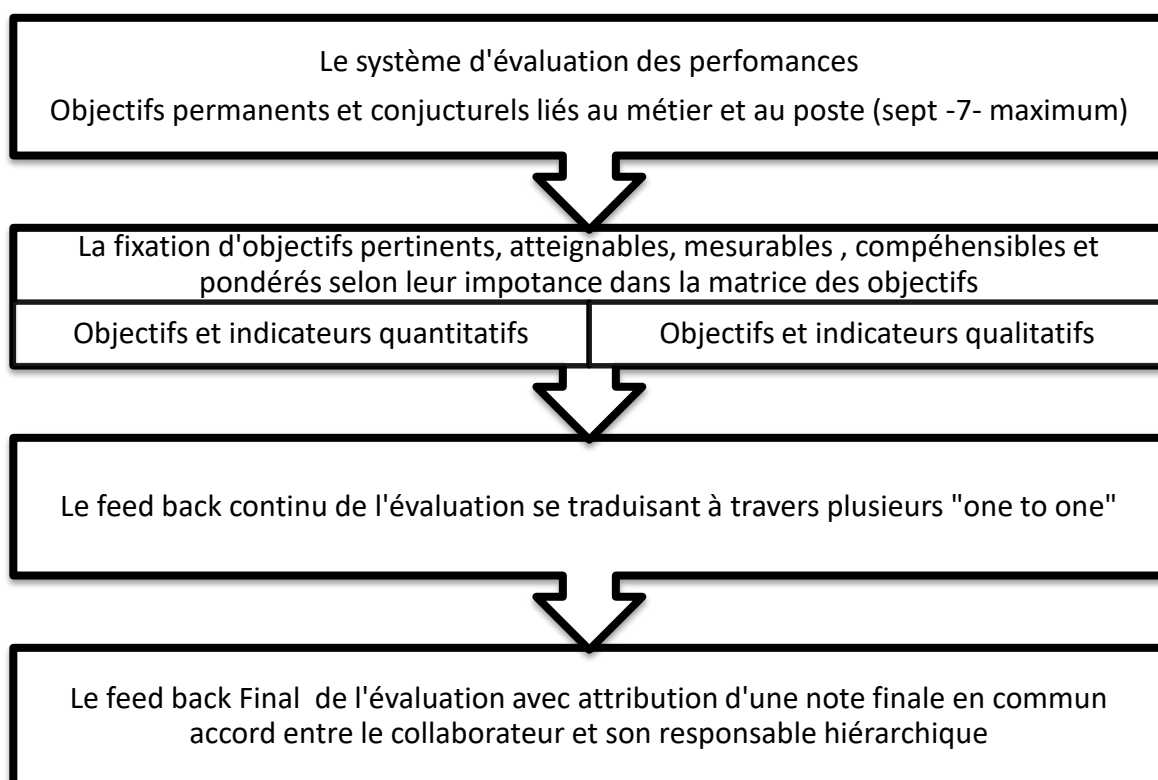
Les objectifs et les indicateurs doivent être quantifiés régulièrement, grâce à des feed-back continus durant la période considérée, se traduisant par plusieurs « one to one ».

d) Etape 4 : Le « feed-back » final de l'évaluation

Appelé aussi « feed-back » de fin d'année ; il se formalise par un « one to one », entretien final d'évaluation et la validation de l'évaluation de la part du collaborateur et son supérieur direct, et dans certains cas, la validation du supérieur indirect ; cette étape est généralement suivi par la fixation des objectifs de la prochaine période.

La figure ci-après illustre les étapes du système d'évaluation des performances

Figure 22 Les étapes du système d'évaluation des performances



Source de la figure : Elaborée par l'auteur.

2. Le complément : L'évaluation périodique des compétences professionnelles

En pratique, l'évaluation périodique des compétences professionnelles divise les compétences en deux (2) parties distinctes : Les compétences managériales et les compétences transverses. Chaque partie est pondérée suivant la fonction du collaborateur évalué.

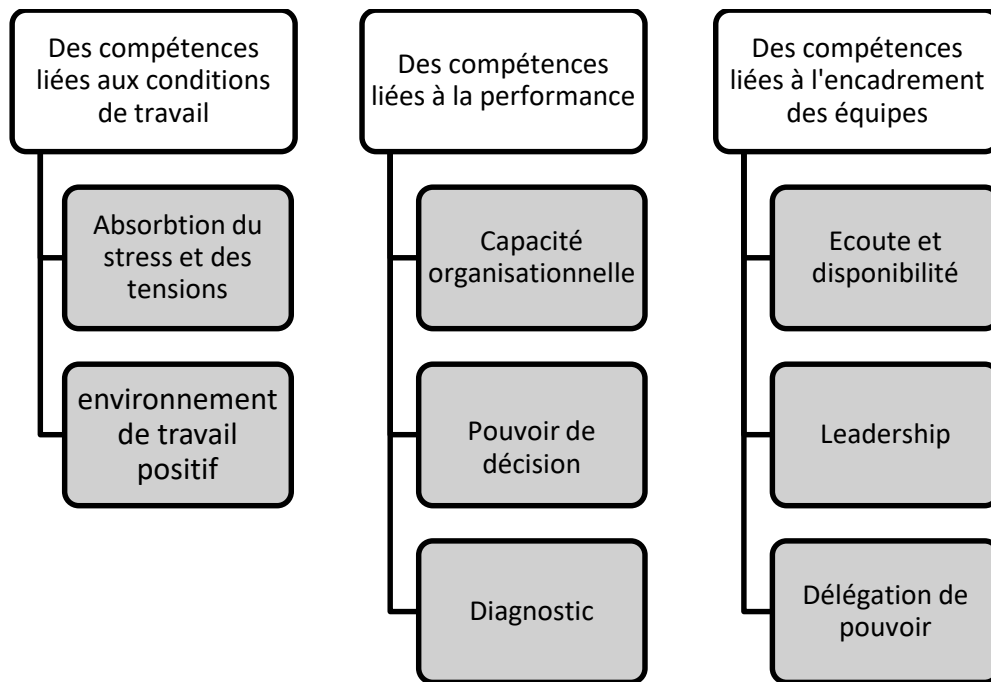
a) Les compétences managériales

Les compétences managériales correspondent aux compétences dont devrait disposer le manager et qui sont nécessaires à sa fonction ; il n'existe pas une configuration unique ; il s'agit plutôt d'adapter la configuration adéquate à l'environnement, à l'équipe et aux individus. Les compétences managériales peuvent être présentées comme suit :

- Des compétences liées aux conditions de travail → Le manager devrait pouvoir gérer et absorber le stress pouvant nuire à la productivité de ses collaborateurs considérés individuellement et collectivement, tout en étant bienveillant, disponible et procédant à des échanges périodiques pertinents avec ses collaborateurs, ce qui favorisera un climat de travail positif.
- Des compétences liées à la performance → Le manager doit disposer des capacités organisationnelles, décisionnelles et de diagnostics nécessaires à sa fonction ; il doit aussi disposer de capacités lui permettant un pilotage optimal des ressources mises à sa disposition. Ceci dans un but d'efficience et d'efficacité.
- Des compétences liées à l'encadrement des équipes → Le manager doit veiller au développement individuel et collectif des collaborateurs, à la délégation de pouvoir et à la mobilisation des équipes par le leadership.

La figure ci-après illustre les compétences managériales.

Figure 23 Les compétences du manager



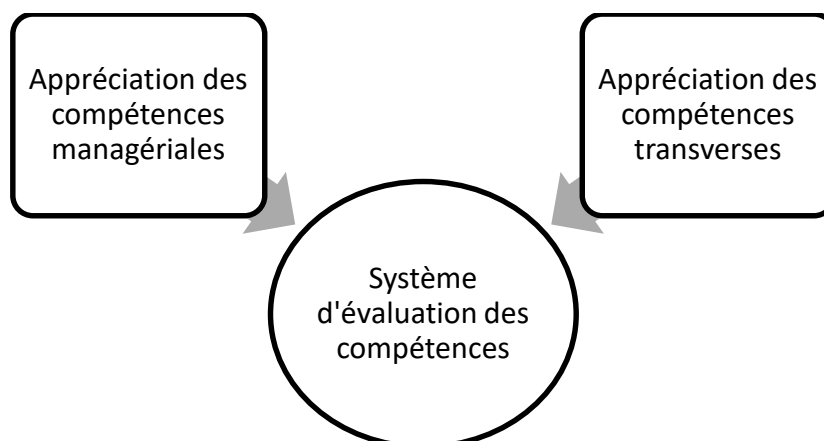
Source de la figure : Elaborée par l'auteur.

b) Les compétences transverses

Les compétences transverses ou les compétences communes visent à évaluer les éléments suivants (liste non exhaustive): L'innovation, la proactivité, la réactivité, l'initiative, l'orientation client, le sens de l'écoute, la communication, la disponibilité, la bienveillance, l'assiduité, le sens de l'organisation, la flexibilité et l'adaptabilité, la planification des tâches, la maîtrise des langues, le pouvoir de négociation, l'esprit d'équipe, le respect de l'environnement et l'orientation du client interne et externe.

La figure ci-après illustre les volets auxquels s'intéresse le système d'évaluation des compétences.

Figure 24 Le système d'évaluation des compétences



Source de la figure : *Elaborée par l'auteur.*

II. Les repères et les résultants d'un système d'évaluation efficace

Nous allons aborder dans ce volet la méthode de calcul des notations attribuées lors des évaluations de performances et de compétences.

1. La notation des performances et l'appréciation des compétences

a) La mesure de l'atteinte des objectifs fixés

Les objectifs peuvent également être sous-objectivés en attribuant une notation aux différents paramètres suivants :

- La qualité du travail.
- Les délais d'achèvement.
- L'autonomie.
- Le taux de réalisation.

Chaque objectif est pondéré suivant son importance par rapport aux autres objectifs ; la somme des pondérations doit être de 100% ; le calcul de l'atteinte de chaque objectif quantifiable se réalise suivant l'équation citée ci-après :

Équation 1 : Formule de calcul de l'atteinte de l'objectif N

$$\text{Atteinte de l'objectif N} = \left[\frac{\text{réalisation N}}{\text{objectif N}} \times \text{la pondération de l'objectif N} \right] / 100.$$

Une somme de l'atteinte de l'ensemble des objectifs quantifiables définira le pourcentage global de l'atteinte des objectifs mesurables.

Dans certains cas particuliers, les objectifs sont non quantifiables ; ils sont alors mesurés grâce à des appréciations spécifiques renvoyant à des notations préétablies, ces appréciations peuvent être comme suit :

- Objectif non atteint.
- Réalisation se rapprochant de l'objectif
- Objectif atteint
- Réalisation dépassant l'objectif

Ces appréciations s'accordent avec la pondération de l'objectif en fournissant un résultat global et final indiquant l'atteinte des objectifs qu'on ne peut pas mesurer.

La note globale de l'évaluation des performances se réalisera en additionnant l'atteinte des objectifs quantifiables pondérés avec les non quantifiables pondérés ; généralement une pondération supérieure est attribuée aux éléments quantifiables.

b) La mesure qualitative des compétences

L'évaluation des compétences est subjective ; en pratique, il n'est pas évident de quantifier ou de mesurer ces compétences en raison de leur nature qualitative ; c'est pour cela que l'évaluation des compétences se réalise par l'attribution d'une appréciation écrite ; cette dernière est présentée suivant ses différents paliers comme présentés ci-dessous :

- Compétences dépassant largement les attentes et ce qui est requis pour la fonction ou poste occupé ; nous sommes dans le niveau supérieur, celui de l'excellence.
- Compétence dépassant les attentes et ce qui est requis par la fonction ou le poste occupé et cela constitue donc un potentiel.
- Compétence conforme et répondant aux attentes et ce qui est requis pour la fonction ou le poste occupé.
- Compétence se rapprochant des attentes et de ce qui est requis pour la fonction ou le poste occupé.
- Compétence inférieure aux attentes et de ce qui est requis pour la fonction ou le poste occupé.
- Compétence non applicable pour le salarié vu sa fonction ; dans ce cas le salarié ne sera pas évalué par rapport à la compétence ciblée.

c) La synthèse des évaluations de performances et de compétences

Les déterminants de la synthèse d'évaluation sont : L'évaluation quantitative et qualitative des performances et l'évaluation qualitative des compétences ; le calcul de la note finale de l'évaluation annuelle s'effectuera comme présenté ci-après :

Équation 2 : Calcul de l'évaluation annuelle Finale (E.A.F)

$$E. A. F = \frac{\text{Note de l'évaluation des performances} + \text{Note de l'évaluation des compétences}}{2}$$

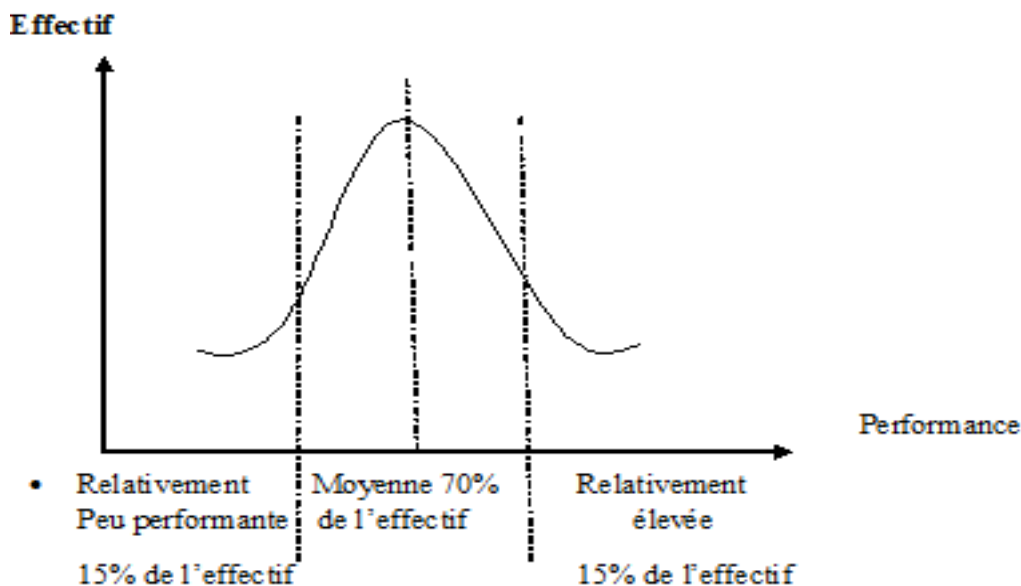
Le responsable opérationnel peut, si nécessaire, appliquer des malus sur la note finale ; généralement justifié par un manque d'assiduité ou non préservation du patrimoine de

l'entreprise (voiture, lap top, desktop, téléphone...) ; les responsables doivent commenter obligatoirement ce genre de décision.

2. La distribution des performances dans l'entreprise

Le système d'évaluation devrait permettre de repérer les employés dont les performances sont insuffisantes, les employés dont les performances répondent aux attentes et les employés dont les performances dépassent les attentes et arrivent à l'excellence. L'illustration ci-après décrit suffisamment la nature des résultats escomptés pour l'exercice d'évaluation des performances. Il s'agit de la courbe de « Gauss »² comme présenté par l'auteur Dimitri WEISS³ dans son ouvrage ; il préconise que la distribution des performances, dans une entreprise comptant au moins 25 salariés, ressemblerait approximativement à la figure ci-après :

Figure 25 La courbe de « GAUSS »



La courbe de « GAUSS »

De bonnes évaluations se traduisent généralement en bonus monétaire dans le but de motiver la population médiane, représentant 70% de l'effectif ; les performances de cette population sont jugées moyennes. Les meilleures performances sont valorisées et distinguées par un bonus plus important, tout en faisant l'objet de nouvelles mesures visant à la gestion des carrières et à la gestion des talents ; ils représentent donc un modèle. La population peu performante fait

² La courbe de Gauss, appelée également la courbe en cloche, renvoie à la loi normale Gaussienne sur laquelle Carl Friedrich Gauss (mathématicien, astronome et physicien allemand 30 avril 1777 — 23 février 1855) a mis la lumière au XIXe, celle-ci illustre les variables dont la densité de probabilité dessine une courbe en cloche.

³ Dimitri WEISS : « Les ressources humaines », Organisation, Paris, 1999.

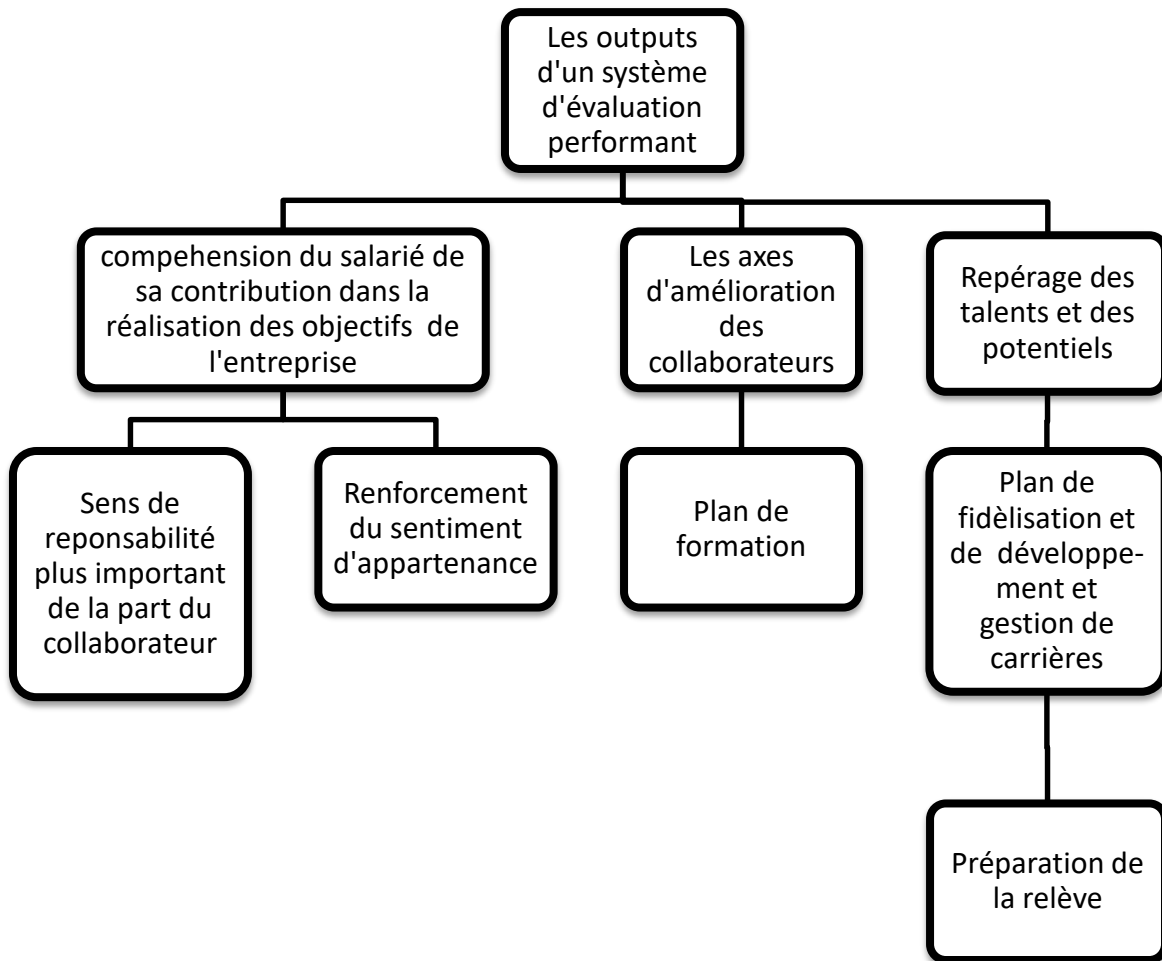
généralement l'objet de correction des lacunes à travers la formation et dans le cas d'absence d'amélioration, des mesures exceptionnelles peuvent être entreprises.

3. Les outputs d'un système d'évaluation performant

- a) Un système d'évaluation efficace permet de mettre en relief les points forts et les axes d'améliorations des employés.
- b) Une pratique qui permet aussi de décider des formations dont les employés ont besoin selon les axes d'améliorations retenues.
- c) Il permet aux employés de mieux comprendre leur contribution dans la réalisation des objectifs de l'organisation ; ce qui favorise le sentiment d'appartenance et la motivation.
- d) Une évaluation objective et constructive doit promouvoir un sens de responsabilité plus élevé au niveau de l'employé vis-à-vis des objectifs professionnels qui lui ont été assignés.
- e) Il s'agit d'une pratique qui, utilisée à bon escient, permet de repérer les employés présentant un potentiel important ; ces derniers devront être pris en charge dans un programme de développement des compétences, prévoyant des formations spécifiques ; ce programme alimente aussi la gestion des carrières, car à ce niveau, il devient essentiel de fidéliser les salariés et de limiter leur départ.
- f) Une évaluation complète exigera des commentaires explicites au sujet des évaluations dépassant largement les attentes et celles qui sont inférieures aux attentes ; car, dans ces deux cas, des plans d'action devront en découler. Généralement, ces mentions sont pondérées en fonction du sujet évalué, si manager ou exécutant et faisant partie des cœurs de métier ou pas.
- g) La gestion des carrières, dans le but de fidéliser le personnel présentant des compétences reconnues dont a besoin l'entreprise, devient primordiale. L'entreprise a besoin de ces compétences afin d'assurer la continuité de son activité, de faire face au changement et de préparer la succession de son management dans le cadre d'un plan de relève. Il s'agit d'un travail d'adéquation entre besoins de l'entreprise (à court, moyen et long terme) et le personnel compétent reconnu ; une approche qui favorise le sentiment d'appartenance et la motivation.

La figure ci-après-illustre les outputs d'un système d'évaluation performant.

Figure 26 Les outputs d'un système d'évaluation performant



Source de la figure : Elaborée par l'auteur.

Conclusion

Cette section nous a permis de présenter le système d'évaluation des performances et des compétences à travers les étapes et différents volets le constituant, en mettant en relief les mécanismes de calcul et d'appréciation selon la nature des éléments approchés si quantitatifs ou qualitatifs. Un système d'évaluation efficace implique une communication efficace ainsi qu'une diffusion claire des modes de calcul. Le système d'évaluation repose sur plusieurs étapes dont la fixation des objectifs ; celle-ci rappelle l'aspect stratégique du système d'évaluation, car les objectifs assignés aux collaborateurs doivent être cohérents avec les objectifs de l'entreprise.

Les étapes d'un système d'évaluation sont donc la fixation des objectifs et la mise en place d'indicateurs de performances, que le gestionnaire et le principe d'évaluation voudraient qu'ils soient repérables, mesurables, pertinents et atteignables, généralement au nombre de sept (7) objectifs au maximum. Etant donné que les objectifs des collaborateurs découlent des objectifs de l'entreprise, ils doivent être compréhensibles et pondérés suivant leur importance dans la matrice des objectifs. Les étapes du système impliquent aussi des rencontres périodiques entre collaborateurs et responsables opérationnels durant l'exercice objet de l'évaluation, avec des mises aux points généralement trimestrielles afin de mesurer au fur et à mesure les réalisations et de recadrer le collaborateur si nécessaire, avant qu'il ne soit trop tard. Une rencontre finale aura lieu à la fin de l'exercice considéré, généralement une année, où les notations et appréciations finales seront validées en commun accord entre le collaborateur et son responsable opérationnel. Les notations renvoient aux éléments quantitatifs de l'évaluation des performances ; il s'agit généralement des objectifs fixés et qui sont principalement liés au poste, à un projet et au métier du collaborateur ; l'appréciation quant à elle, concerne les éléments qualitatifs du système d'évaluation des compétences et certains objectifs dont les indicateurs sont exceptionnellement qualitatifs. A travers l'évaluation de compétences, il est question d'apprécier les compétences managériales et transverses du collaborateur ; chacune d'elle est bien entendu pondérée suivant la fonction et le niveau hiérarchique du sujet évalué. Evaluer les collaborateurs sur leur performance permet d'opérer une analyse complète sur les atouts et axes d'améliorations de l'effectif des entreprises en termes d'expertise liée au métier et de compétences ; les compétences managériales renvoient à la triple dimension d'actions liées aux conditions de travail, à une utilisation efficiente des ressources ainsi qu'à l'encadrement et au développement des équipes, par rapport à leur efficience et efficacité dans l'atteinte des objectifs et à leur compétences transverses ; l'action du manager sur les conditions de travail rappelle les notes de notre première section à propos de l'impact de conditions de travail inadéquates sur la productivité, les aléas du travail et les changements qui en résultent ; les résultats de l'analyse constitueront des inputs pour le plan de développement du capital humain, le plan de formation et la gestion des carrières. Sachant que les plus performants ayant des compétences avérées en adéquation avec le besoin de l'entreprise, doivent suivre des programmes de développement et de fidélisation spécifiques. De manière générale, le système d'évaluation permet de renforcer l'esprit d'appartenance grâce à une définition complète des objectifs, qui doit permettre aux collaborateurs une compréhension de leur contribution dans

l'atteinte des objectifs de l'entreprise ; il permet aussi de promouvoir le sens de responsabilité des collaborateurs et également d'activer les mécanismes d'auto-motivation.

Conclusion du chapitre

A travers ce chapitre « Mobilisation stratégique des ressources humaines », nous avons abordé la fonction gestion des ressources humaines à travers les mutations du monde du travail ; des changements qui nous ont permis de justifier l'élévation de cette fonction au rang stratégique, cette dernière ayant impliqué l'évolution du rôle des gestionnaires des ressources humaines et l'apparition de différentes spécialités dans le domaine ; elle a aussi favorisé l'externalisation et le conseil de certaines activités comme le recrutement pour une meilleure efficacité ; la nécessité d'un traitement rapide et optimisé des données et des actions a donné lieu au boom de la digitalisation. Ceci traduit une volonté des responsables dirigeants et ceux des ressources humaines à développer davantage la performance organisationnelle, notamment dans un contexte de changements perpétuels, ces derniers insufflant une flexibilité de l'organisation et du capital humain la constituant, en vue d'une adaptation rapide à l'environnement, une flexibilité qui rappelle la nécessité du développement des compétences internes, notamment par la formation et le recrutement externe de nouvelles compétences pouvant avoir différentes nationalités. La formation et le recrutement rappellent les missions économiques de la fonction gestion des ressources humaines. Dans notre développement, nous avons tenté de mettre en relief l'enjeu stratégique lié à ces missions.

Nous avons vu que le recrutement pouvait être interne ou externe ; l'enjeu lié au recrutement interne est dû au fait que le recrutement interne favorisait la polyvalence, elle aussi, alimentant la flexibilité ainsi que le développement des collaborateurs, et permettant la gestion des carrières ; l'enjeu lié au recrutement externe est dû au fait qu'il est parfois nécessaire d'opérer des recrutements externes de compétences clés ou d'employés présentant un potentiel non négligeable ; à ce stade, nous rappelons qu'il est important pour l'entreprise de veiller à communiquer une excellente image, en vue de recruter les meilleurs candidats du marché du travail, et aussi afin d'éviter qu'un candidat ayant accepté le poste (ou pas), soit un détracteur de l'image de l'entreprise ; le recrutement pouvant ne pas avoir les résultats escomptés, le recruteur a intérêt à minimiser les risques et pertes financières dues au recrutement, en définissant clairement le poste et le profil du candidat, grâce à l'utilisation de tests psychotechniques évaluant la personnalité et les compétences des candidats, par le recours aux cabinets spécialisés en raison de leurs expertises, leurs connaissances pointues du marché et du portefeuille de "candidats/potentiels" constitués à leur niveau, grâce aux contrats de travail adaptés incluant des périodes d'essai, ainsi que par l'accompagnement et la formation du nouveau collaborateur en vue d'une intégration rapide.

L'enjeu lié à la formation est dû au fait qu'elle est facteur de motivation, favorisant le sentiment d'appartenance et permettant le développement des collaborateurs en fonction de la description de leur poste, de leur métier, de leurs objectifs et de leurs projets, en développant parallèlement leur savoir-être. Différents thèmes et typologies sont possibles ; à ce niveau, la pertinence des choix des thèmes, qui conditionnera forcément le type de formation, est importante, dans la mesure où la formation doit permettre de développer les aptitudes personnelles et professionnelles des collaborateurs en fonction des besoins de leurs activités fortement liées aux activités de l'entreprise. La typologie des formations offre des avantages de partage des

meilleures pratiques interservices, inter-entreprises et inter-filiales à une échelle locale et internationale. Un déploiement efficace du plan de formation implique une analyse des axes d'améliorations et des collaborateurs, présentant un potentiel non négligeable, qui nécessitent un programme de développement et de fidélisation spécifique.

L'analyse, dont il est question pour un déploiement efficace du plan de formation, trouve ses inputs dans le système d'évaluation des performances et compétences. Les performances sont liées à l'efficacité et à l'efficience dans l'atteinte des objectifs permanents et/ou conjoncturels fixés ; les compétences quant à elles, renvoient à un certain nombre d'éléments d'ordre managérial liés aux conditions de travail et à l'encadrement ainsi que le développement des équipes et les compétences communes et transverses. Le système d'évaluation prévoit des objectifs découlant des objectifs de l'entreprise ; une communication efficace de ces objectifs devrait permettre aux collaborateurs de comprendre leur contribution dans la performance de l'entreprise et donc le renforcement du sentiment d'appartenance.

Chapitre 2 : La capitalisation des compétences et du savoir véhiculé au cœur du management

La capitalisation des compétences et du savoir représente un enjeu pour l'entreprise, dans la mesure où elle permet de préserver les compétences et les savoirs véhiculés par les employés ; ces compétences sont généralement le résultat du parcours professionnel ; ce dernier est enrichi grâce aux diplômes, aux formations et à l'expérience professionnelle incluant les transferts formels et informels du savoir dans l'entreprise.

Nous allons essayer de déterminer à travers notre développement, les solutions auxquelles les entreprises ont recours afin de rentabiliser les compétences de leurs salariés.

Nous allons développer ce chapitre à travers trois sections distinctes comme présentées ci-dessous :

Section 1 : Le type de management et la théorie des organisations

→ Dans cette section, nous souhaitons mettre en relief la façon dont les entreprises arrivent à rentabiliser les compétences, en passant par la théorie des organisations ainsi que les modèles et mouvements, ces derniers s'étant intéressés à la productivité, à la prise en compte de la dimension sociale et à la motivation ainsi qu'aux tissus résultant des interactions entre les employés.

Section 2 : Du management des compétences au management des talents

→ Dans cette section, nous allons aborder la compétence à travers le management des compétences outils de la gestion des ressources humaines, mettant ainsi l'accent sur les différentes approches de la compétence, en passant parfois par des transferts informels de la compétence.

Section 3 : Appropriation et capitalisation du savoir

→ A travers la dernière section, nous développerons les solutions, pouvant être en entreprises, qui permettront un transfert formel de la compétence.

Section 1 Le type de management et la théorie des organisations

Le management a évolué à travers les théories des organisations ; différents théoriciens et praticiens ont abordé ce sujet ; nous allons voir dans le développement qui va suivre le taylorisme, l'école des relations humaines notamment à travers l'apport d'Elton Mayo dans la dimension sociale, ainsi que les modèles et mouvements qui se sont intéressés aux interactions humaines dans l'entreprise.

Notre plan de travail est représenté dans le schéma ci-après :

Plan de la section 1

Section 1 Le type de management et la théorie des organisations		
I. L'école classique à travers le taylorisme 1. Caractéristiques du taylorisme 2. Les limites du taylorisme	II. L'école des relations humaines 1. L'apport d'Elton Mayo 2. Les théories du contenu : Maslow et Herzberg 3. Les théories des processus	III. Le modèle et mouvement promouvant l'interaction humaine 1. Le mouvement du management participatif 2. Le modèle japonais

I. L'école classique à travers le taylorisme

Nous allons aborder dans le développement ci-après les caractéristiques ainsi que les limites de la théorie de Taylor ; notre démarche vise à mettre en relief l'approche de cette théorie dans la prise en charge de la compétence.

1. Caractéristiques du taylorisme

Le taylorisme⁴ ne résume pas à lui seul l'école classique, par contre sa contribution fut enrichissante ; le taylorisme s'est imposé comme une théorie fondamentale de l'organisation ; hormis la constitution de stocks tampons, Taylor a développé une approche scientifique déterminant la manière la plus efficace pour réaliser un travail ; il s'agit de la notion du « the one best way », ses caractéristiques sont comme suit :

⁴ La théorie a été développée par « TAYLOR » sous le Sigle de l'Organisation Scientifique du Travail (OST qui s'est imposée comme une théorie fondamentale de l'organisation)

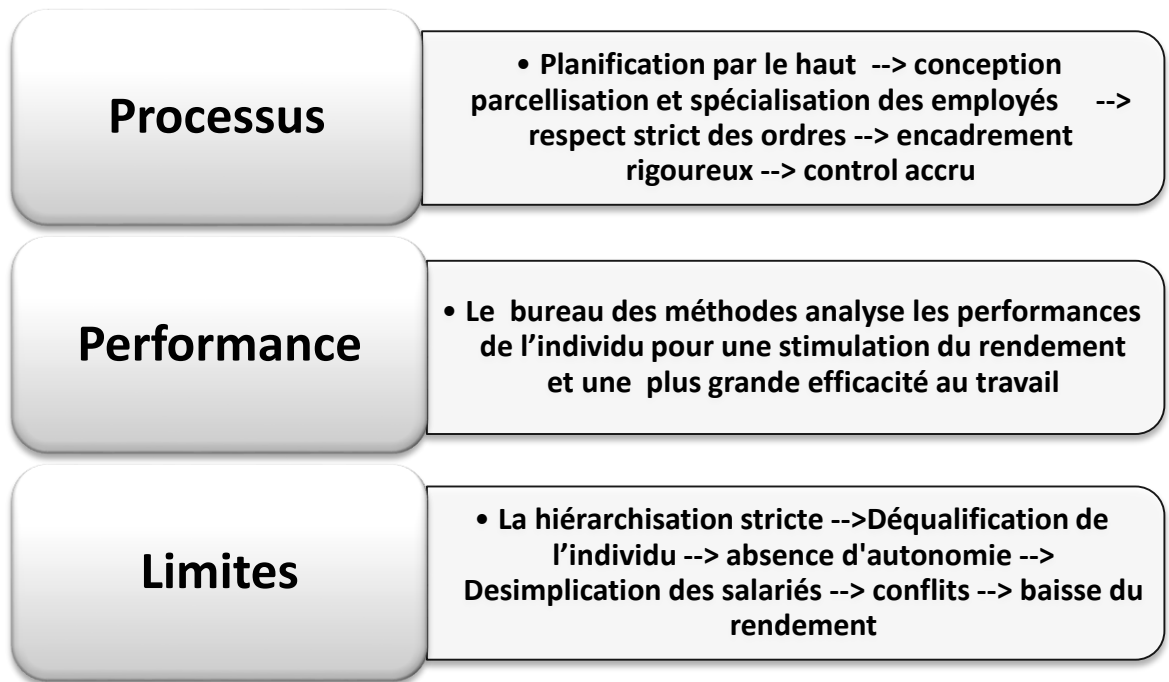
- Le découpage du travail est vertical passant par une conception planifiée et communiquée par les dirigeants → Planification par le haut.
- L'exécution s'effectue avec un respect strict des ordres et de la rigueur dans l'encadrement, avec un contrôle accru de l'activité.
- L'individualisation et la spécialisation au travail, « the right man in the right place ».
- La parcellisation du travail en tâches élémentaires et répétitives favorisant un mécanisme d'apprentissage spécialisé.
- Le bureau des méthodes analyse les performances de l'individu pour une stimulation du rendement et une plus grande efficacité au travail.
- A travers le « Salaire à la pièce », la rémunération était dans le taylorisme un facteur de motivation pour accroître la productivité individuelle.

2. Les limites du taylorisme

- Déqualification de l'individu par la hiérarchisation stricte ; cette dernière a rendu les salariés trop dépendants du pouvoir structuré. Les inconvénients qui en découlent sont l'absence d'autonomie et la désimplication des collaborateurs.
- L'entreprise post industrielle a mis l'accent sur le problème humain dans les organisations ; les conséquences sont les conflits au travail, l'augmentation de l'absentéisme et l'apathie au travail.
- Les problèmes humains ont favorisé l'apparition de dysfonctionnements au niveau de la production, engendrant ainsi un ralentissement des activités et une baisse conséquente du rendement.
- L'accentuation des mouvements sociaux et des organisations sociales à travers les syndicats ; ces derniers ont considéré le taylorisme comme une forme d'exploitation accrue procurant de mauvaises conditions de travail.

La figure ci-après illustre les caractéristiques et les limites du taylorisme.

Figure 27 Les caractéristiques et les limites du Taylorisme



Source de la figure : Elaborée par l'auteur.

II. L'école des relations humaines

L'école des relations humaines s'est intéressée aux comportements et à la motivation des individus ; on y abordera l'apport d'Elton Mayo, les théories du contenu de Maslow et Herzberg, ainsi que les théories des processus à travers la théorie des attentes de Porter et Lawler. Notre démarche vise à mettre en relief comment Elton Mayo et les théories confortant son apport, ont approché la compétence en entreprise.

1. L'apport d'Elton Mayo

L'école des relations humaines **d'Elton Mayo**, contrairement à la théorie de Taylor, a mis l'accent sur la psychologie des individus constituant l'effectif des organisations ; une dimension humaine qui rappelle qu'il existe dans toute entreprise un tissu social qu'il ne faut surtout pas négliger ; l'apport d'Elton MAYO est considérable à ce niveau à travers son étude sur le comportement des individus.

Caractéristiques principales de l'école des relations humaines

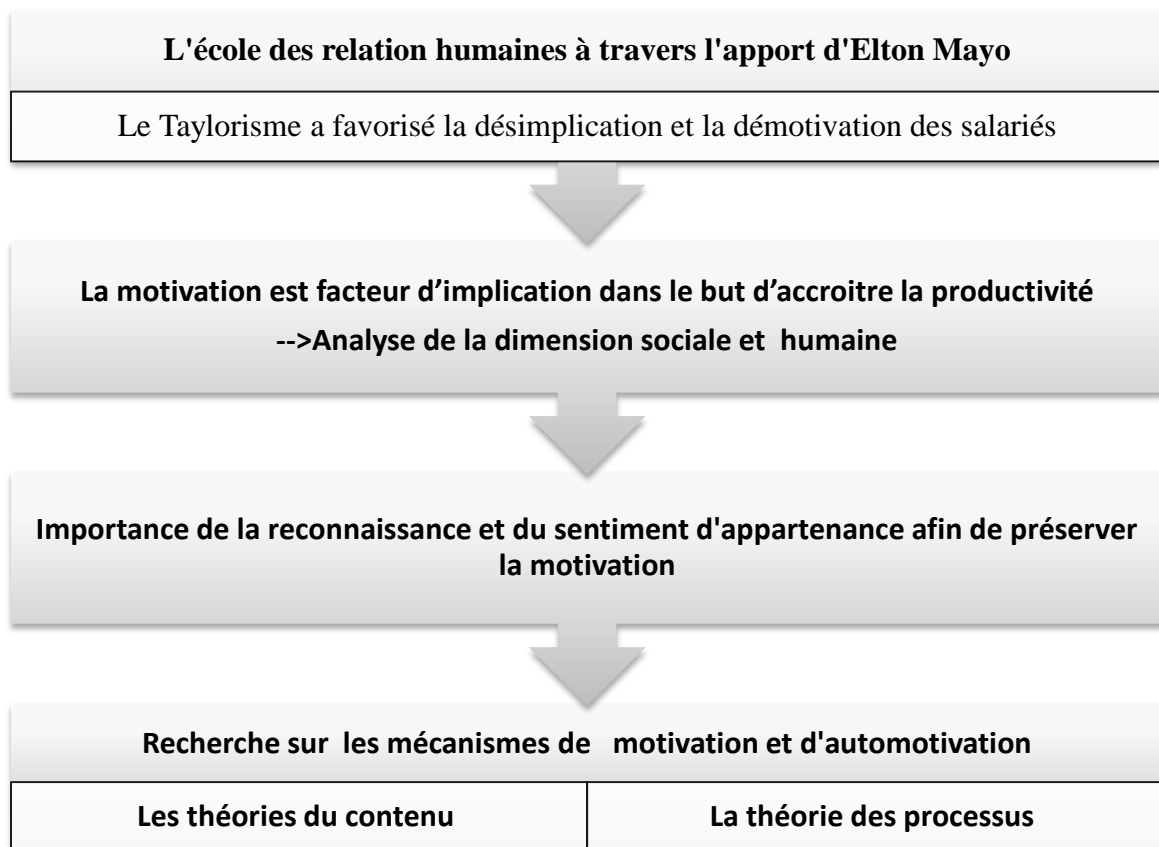
- La motivation est facteur d'implication dans le but d'accroître la productivité.
- L'identification de tissus informels interagissant dans le travail, impliquant un besoin de considération, de reconnaissance et d'appartenance.

- Dans ce contexte, la législation du travail s'est beaucoup développée donnant au mouvement humain plus d'ampleur.

Dans ce contexte, d'autres mouvements se sont inspirés de l'école des relations humaines ; ils se sont formalisés à travers la théorie du contenu et la théorie des processus ; ces dernières ont permis l'enrichissement de l'école des relations humaines.

La figure ci-après illustre l'apport de l'école des relations humaines et des théories venant conforter son essor.

Figure 28 L'apport de l'école des relations humaines



Source de la figure : Elaborée par l'auteur.

2. Les théories du contenu

Nous pouvons résumer la théorie du contenu à travers la structure pyramidale d'Abraham Maslow ainsi que les travaux de Herzberg sur les facteurs d'ambiance et les facteurs de motivation.

a) La structure pyramidale d'Abraham MASLOW

La théorie des besoins d'Abraham MASLOW est fondée sur le fait que l'individu agit en fonction de sa motivation ; la pyramide a hiérarchisé les besoins de l'individu ; des besoins qui conditionnent la motivation ou pas de l'employé, en constituant un mobile de motivation.

Chaque besoin peut être comblé comme présenté dans le tableau ci-après :

Tableau 1 Réponses possibles de l'organisation pour chaque besoin de la pyramide de Maslow

Dénomination du besoin	Réponse de l'organisation
Besoins physiologiques	Le salaire
Besoins de sécurité	Les Périphériques statutaires ; la retraite ; la sécurité sociale
Besoins d'appartenance	L'intéressement, les périphériques statutaires, la formation, l'invitation aux réunions et séminaires.
Besoins d'estime	Les primes, les augmentations individuelles au mérite, les périphériques sélectifs, les stock-options, les actions gratuites, les rétributions intrinsèques, les rétributions symboliques.
Réalisation de soi	Les primes et augmentations individuelles au mérite, les promotions et gestion des carrières, l'actionnariat salarié et le plan d'épargne.

Elaborée par l'auteur.

Chaque besoin comblé donne lieu au besoin qui lui succède en allant du bas vers le haut de la pyramide. Néanmoins, les limites de cette approche sont dues au caractère déterministe de la structure pyramidale ; cette dernière ayant été contestée et critiquée par des psychologues et sociologues du travail, qui ont mis l'accent sur le fait que la motivation pouvait être conditionnée par la passion au travail et la culture des individus.

b) Les travaux de Herzberg

Il s'agit des facteurs d'ambiance et de motivation ; Pour Herzberg, ces facteurs pouvaient expliquer le comportement humain dans l'organisation et produire un sentiment de satisfaction.

- Les facteurs d'ambiance peuvent être résumés dans les conditions de travail, le mode de gestion, la rémunération et le relationnel.
- Les facteurs de motivation, quant à eux, peuvent être résumés comme suit : La réalisation de soi, la reconnaissance, le contenu du travail, la responsabilité, la possibilité de promotion.

Le tableau- ci-après illustre l'apport des théories de contenu de Maslow et Herzberg au sujet de la motivation.

Tableau 2 L'apport des théories du contenu sur la motivation

Dénomination du besoin	Réponse de l'organisation
Besoins d'appartenance	<ul style="list-style-type: none"> • Réponse grâce au facteur d'ambiance : les conditions de travail, le mode de gestion, la rémunération et le relationnel.
Besoins d'estime	<ul style="list-style-type: none"> • Réponse grâce aux facteurs de motivation : La réalisation de soi, la reconnaissance, le contenu du travail, la responsabilité, la possibilité de promotion. • Les augmentations individuelles au mérite et les avantages en nature (facteur d'ambiance)
Réalisation de soi	<ul style="list-style-type: none"> • La gestion des carrières (facteur de motivation) • Les augmentations individuelles au mérite, les avantages en nature et l'actionnariat (facteur d'ambiance)

Elaborée par l'auteur.

3. La théorie des processus

Il s'agit de la théorie des attentes de Porter et Lawler⁵ à travers laquelle, nous nous intéressons au mécanisme qui permet aux salariés de s'auto-motiver. Les sociologues des organisations et des entreprises, ayant pris conscience du caractère stratégique de la dimension humaine, ont retenu cette pratique en vue d'inciter et de motiver les individus. Dans cette approche il est essentiel que l'entreprise arrive à réunir les conditions favorisant l'aboutissement du processus de motivation. Le mécanisme d'auto motivation comprend trois phases importantes que nous décrivons ci- après :

a) L'expectation

Dans cette phase, il est important que l'employé ait les capacités requises en termes de qualifications et de compétences, tout en ayant l'assurance de pouvoir réaliser l'objectif en question, d'où l'importance de la formation et du coaching à des fins de développement du personnel ; l'employé doit aussi disposer des moyens physiques, virtuels et humains lui permettant d'assurer son travail de manière efficace.

b) L'instrumentalité

A ce niveau, le salarié se demande s'il sera réellement récompensé dans le cas où il atteindrait ses objectifs (ce qu'il lui a été demandé). Confiance et communication efficaces sont

⁵ Porter et Lawler ont complété le modèle de Vroom.

Vroom est pratiquement le premier à avoir exposé le modèle cognitif en l'appliquant aux choix professionnels en 1964.

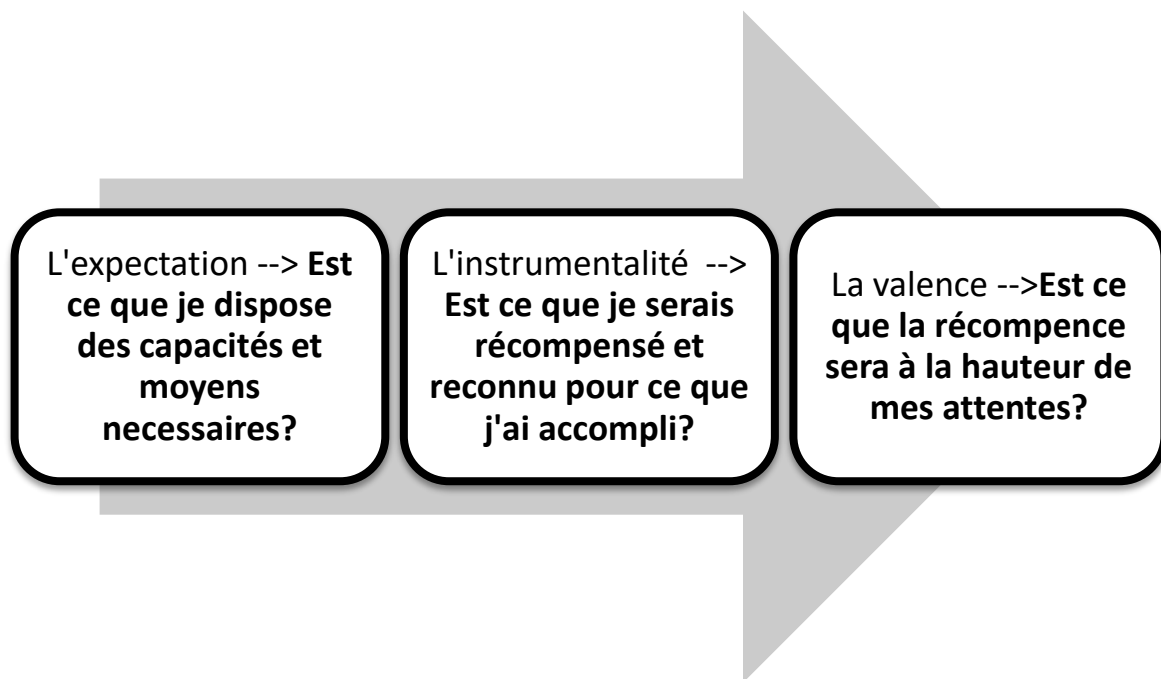
importantes dans cette phase, cette dernière pouvant être accompagnée à travers les outils du système d'évaluation des performances, si menées en toute équité et transparence.

c) La valence

Afin d'éviter que l'employé soit mesuré dans l'effort qu'il doit fournir, il a besoin de savoir que la rétribution qu'il recevra en retour, qu'elle soit intrinsèque ou monétaire, est à la hauteur de ses attentes. Ce qui rappelle encore une fois le système d'évaluation, à travers lequel, une communication efficace permet au salarié de cerner sa contribution dans la performance globale de l'entreprise (rétribution intrinsèque) ; il est question aussi d'équité et de transparence dans la rétribution monétaire.

La figure ci-après illustre les trois phases dont il est question dans la théorie des attentes de Porter et Lawler

Figure 29 Les phases de la théorie des attentes de Porter et Lawler : Les questions du salarié



Source de la figure : Elaborée par l'auteur.

A ce stade de notre développement, il est important de rappeler que, même si la motivation constitue un élément important dans le management, elle ne pourrait construire à elle seule la performance des employés. La performance implique aussi des moyens et des capacités professionnels ; ces derniers rappellent les qualifications et les compétences dont a besoin l'entreprise. Un employé motivé peut donc ne pas être performant et vice versa.

III. Modèle et mouvement promouvant l'interaction humaine

Si l'école des relations humaines s'est intéressée au processus de motivation en considérant l'individu, d'autres modèles et mouvements ont vu le jour ; ces derniers se sont intéressés également aux interactions humaines. C'est pour cela que nous aborderons dans le développement qui va suivre le mouvement du management participatif et le modèle Japonais. Une démarche qui nous permettra de cerner leur apport dans la prise en charge de la compétence.

1. Le mouvement du management participatif

Le principe du management participatif est de révolutionner les relations professionnelles, en impliquant le salarié dans le processus décisionnel ainsi que dans la logique économique de l'entreprise. La hiérarchie doit inspirer le partage, être en mesure de déléguer les responsabilités, et veiller à promouvoir l'initiative et l'autonomie ; un responsable talentueux sera celui qui saura asseoir son autorité sans être despotique ; restant ainsi dans le cadre d'un management relationnel. Le cercle de qualité et le projet d'entreprise constituent des outils ; ils sont comme suit :

a) *Les cercles de qualité du management participatif*

C'est l'outil le plus utilisé dans la démarche du management participatif en favorisant l'expression du salarié, la concertation et le dialogue social à un niveau localisé, généralement au niveau de l'unité.

b) *Le projet d'entreprise*

Il s'agit de reproduire le principe du cercle de qualité à l'échelle entreprise.

Les limites du management participatif sont dues au fait que certains dirigeants commençaient à faire de leurs préoccupations un outil de management et l'apparition d'une forme de paternalisme.

La figure ci-après illustre Le management participatif.

Figure 30 Illustrations du management participatif



Source de la figure : Elaborée par l'auteur.

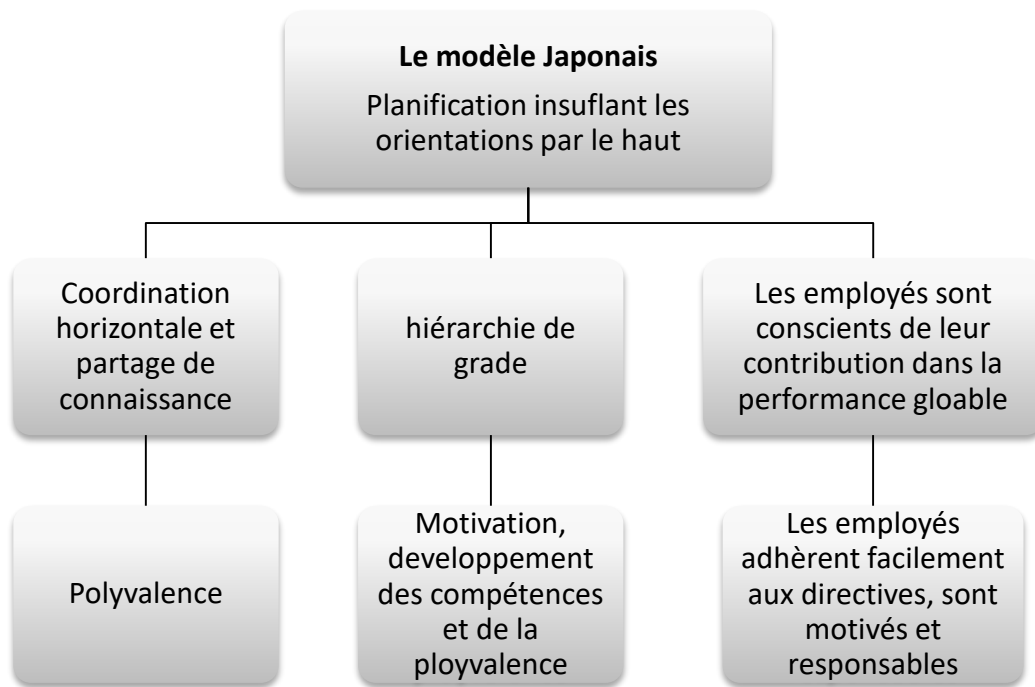
2. Le modèle japonais

Il a révolutionné le taylorisme à plusieurs niveaux en étant son antithèse ; ses caractéristiques sont comme suit :

- Dans l'opérationnel, le modèle japonais privilégie la coordination horizontale.
- La planification par le haut a pour but d'orienter les travailleurs.
- Il favorise la polyvalence et met de côté la spécialisation.
- Le partage de la connaissance par l'apprentissage.
- Une quasi synchronisation entre la production et la vente (le juste à temps).
- La qualité totale.
- Les employés sont impliqués consciemment dans l'atteinte des objectifs de leurs entreprises.
- La motivation des employés à travers la hiérarchie de grade.
- Les employés adhèrent aisément aux orientations (directives) de leurs managers.
- L'externalisation des activités non stratégiques.
- L'organisation des syndicats au niveau de l'entreprise afin de veiller à la loyauté de l'administration du personnel.

La figure ci-après illustre les caractéristiques humaines du modèle Japonais.

Figure 31 Les caractéristiques humaines du modèle Japonais



Source de la figure : Elaborée par l'auteur.

Conclusion

Cette section nous a permis d'évaluer la façon dont les entreprises arrivaient à rentabiliser les compétences, en passant par la théorie des organisations ; comment le bureau des méthodes, de la théorie de Taylor, cherchait à stimuler le rendement par la spécialisation accompagnée d'une centralisation et d'un contrôle accru ; le taylorisme a d'ailleurs présenté des insuffisances liées aux conditions de travail, dues au fait que les mesures du taylorisme déqualifiaient les employés et rendaient l'autonomie complètement absente, ce qui donnait lieu à la désimplification et à la démotivation au travail.

Les limites du taylorisme ont favorisé l'émergence de l'école des relations humaines ainsi que les théories du contenu et de processus venant conforter l'apport d'Elton Mayo, en s'intéressant à la dimension sociale dans l'entreprise et à la motivation des salariés, l'apport étant qu'il devenait essentiel d'enclencher les mécanismes favorisant l'auto-motivation des salariés ; le salarié a besoin de moyens et d'assurance concernant la rétribution qu'il recevra en contre partie du travail fourni.

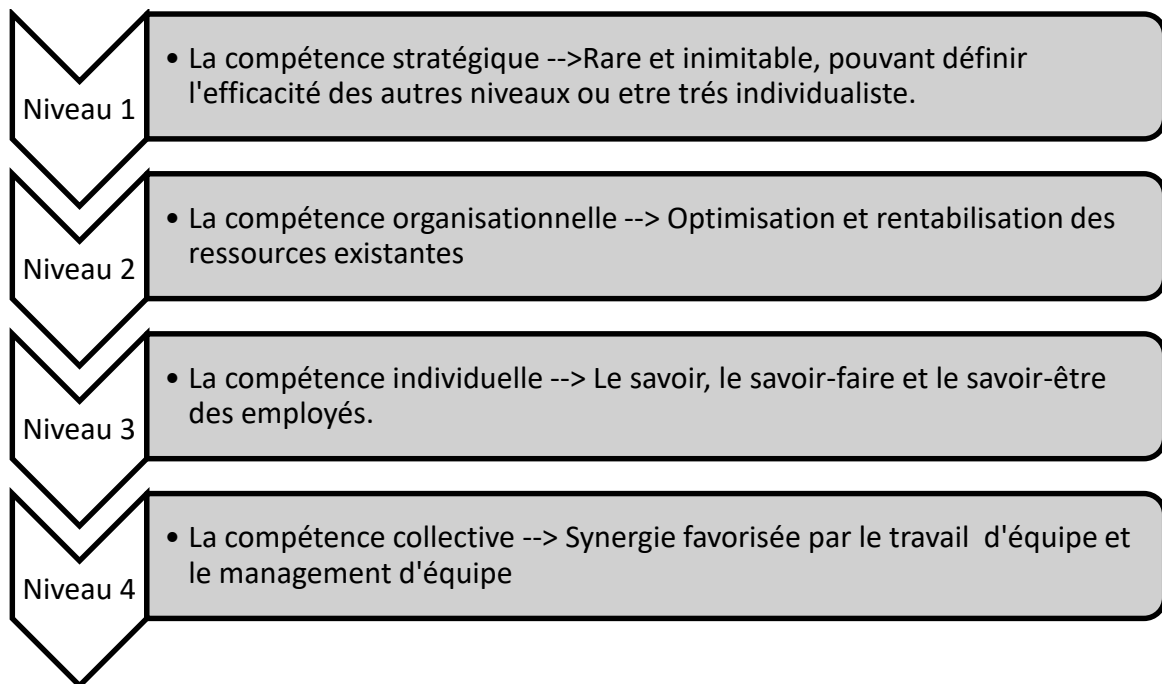
L'apport du management participatif et du modèle de gestion japonais est celui de la prise en compte des interactions existantes entre les employés eux même et leur hiérarchie ; ces modèles et mouvements ont mis l'accent sur la nécessité d'implication des salariés dans la logique économique de l'entreprise, en faisant en sorte qu'ils comprennent leur contribution dans la performance globale, ce qui donnera du sens à leur élan ; l'apport de ces théories a donné toute son importance à la décentralisation, la délégation de pouvoir, l'autonomie, la concertation et la polyvalence ; autant d'arguments permettant une adhésion plus vive de la part des salariés aux orientations émanant du haut de la pyramide.

Section 2 : Du management des compétences au management des talents

Le management peut être stratégique et opérationnel, deux niveaux complémentaires et nécessaires l'un à l'autre. Les acteurs du niveau stratégique sont les dirigeants qui formalisent leur décisions et les cascades en forme d'objectifs et de valeurs, vers le niveau opérationnel régi par un ensemble constitué de responsables opérationnels, d'employés, d'équipes et d'interactions entre les différents éléments de cet ensemble. Ceci implique que la compétence peut être stratégique, organisationnelle, individuelle et collective.

Le schéma ci-après présente ces niveaux de compétence pour une meilleure illustration.

Figure 32 Les niveaux de la compétence



Source de la figure : Elaborée par l'auteur.

A travers cette section nous allons essayer de comprendre la façon dont les entreprises arrivent à approcher chaque niveau de compétence et les conditions favorisant leur émergence ; la figure ci-après illustre notre plan de travail.

Section 2 : Du management des compétences au management des talents	
I. Les approches du management des compétences	
1. Définition du management des compétences	
2. Approche et efficacité de la compétence	
3. Le rôle des managers opérationnels face au changement	
II. Les enjeux liés à la gestion des compétences	III. La gestion des Talents
1. L'enjeu temporel de la gestion des compétences	1. Définition de l'excellence individuelle
2. La gestion des transitions professionnelles : Un idéal	2. Des indicateurs de gestion controversés
3. Limites du management des compétences	3. Les conditions d'existence du talent
	4. Les caractéristiques principales

I. Les approches du management des compétences

1. Définition du management des compétences

a) Définition Générale

Globalement, le management des compétences peut être défini comme un vecteur majeur de la performance ; nous avons choisi de reprendre dans ce sens la définition suivante : « **Le management des compétences désigne un mode de pilotage de l'organisation qui fait des compétences et de leur développement, un vecteur majeur de la performance et de la création de valeur en entreprise** »⁶

De cette définition, nous retenons qu'il s'agit de piloter l'organisation consciente du fait que les compétences et leur développement sont essentiels à la création de valeur dans l'entreprise. L'organisation dont il est question rappelle la notion de capital humain dont la considération doit être individuelle et/ou collective. En outre, la compétence concerne aussi la stratégie.

b) Différents aspects de gestion pour le management des compétences

Les écrits scientifiques définissent le management des compétences à travers la gestion et les démarches qui en découlent ; ces définitions sont toutefois complémentaires. Nous avons repris

⁶ Anne DIETRICH : « Le management des compétences : Une vision synthétique et opérationnelle des dispositifs et outils du management des compétences », Vuibert, Paris, Avril 2008

la définition d'un article à propos de la gestion des compétences ; elle est comme suit : « ... nous définissons cette dernière comme la capacité d'un individu, d'un collectif de travail ou d'une entreprise, à mobiliser et à combiner des ressources (connaissances, savoir-faire et comportements), en vue de mettre en œuvre une activité ou un processus d'action déterminé. »⁷, il en découle les constats suivants :

- La gestion des compétences indique les outils, pratiques et techniques en main du gestionnaire pour gérer et mobiliser la compétence individuelle et collective de l'entreprise.
- La démarche compétence tend à rendre l'ensemble des acteurs de l'entreprise plus impliqués dans la conduite des changements organisationnels.

Rappelons aussi que la gestion des compétences est un volet de la gestion des ressources humaines ; elle se constitue à travers les éléments suivants :

- L'exercice d'évaluation périodique dont le but est une évaluation annuelle des performances et des compétences.
- La gestion par les compétences qui implique la prise en compte de cette variable dans l'ensemble des missions de la fonction gestion des ressources humaines.
- Le professionnel des ressources humaines évalue les compétences dont l'entreprise aura besoin à court, moyen et long terme; dans ce cas, le management des compétences se définit à travers la mise en place d'un état des lieux de ce qui est disponible et de ce qui est requis par métier et compétences ; ce qui nécessite la mise en place d'un référentiel de compétences.
- Idéalement, le référentiel devrait être géré grâce à des solutions informatisées et digitalisées. Ce genre de solution permet la mise en place d'un référentiel dynamique et actualisé, exigeant en amont une investigation avertie et chevronnée des compétences et des métiers de la part du gestionnaire RH ; il doit aussi nécessairement être accompagné d'une communication efficace et d'une gestion optimisée, ce qui renvoie à la définition ci-après à propos du référentiel :

« Le référentiel répond à quatre fonctions essentielles :

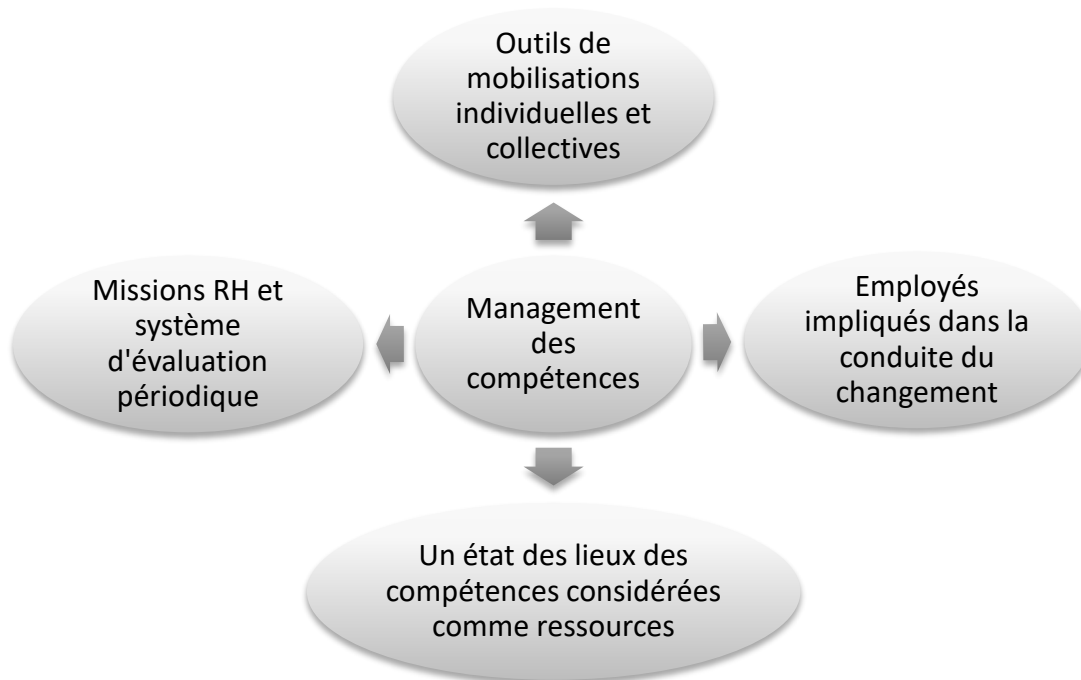
- L'investigation
- La représentation
- La communication
- La gestion »⁸

⁷ Loufrani-Fedida, Sabrina. « Management des compétences et organisation par projets. Une mise en évidence des leviers de gestion conjointe », La Revue des Sciences de Gestion, vol. 231-232, no. 3, 2008, pp. 73-83.

⁸ Anne DIETRICH : « Le management des compétences : Une vision synthétique et opérationnelle des dispositifs et outils du management des compétences », Vuibert, Paris, Avril 2008

Nous avons tenté de reprendre ces définitions dans la figure ci-après et ce pour une meilleure illustration.

Figure 33 La définition du management des compétences



Source de la figure : *Elaborée par l'auteur.*

2. Approche et efficacité de la compétence

Selon Christian DARVOGNE et Didier NOYE⁹, la compétence peut être considérée comme ressources déjà acquises et qu'il convient d'utiliser à bon escient, ou bien le produit d'une réflexion organisationnelle ; il conviendra dans ce cas de favoriser son émergence. Nous avons repris cette définition afin de mettre en évidence les caractéristiques de chaque approche.

a) *La compétence ressources*

- Elle est une ressource parmi les autres et sur laquelle l'entreprise compte afin d'atteindre ses objectifs.
- Il s'agit donc d'une mobilisation des compétences à moindre coût.
- Dans ce cas, l'entreprise cherche à codifier la compétence à travers des référentiels.
- Le référentiel des compétences individuelles facilite le repérage des salariés pouvant constituer une équipe, par exemple dans le cadre d'un projet.
- Les recrutements et les formations sont en fonction du poste occupé.
- Elle correspond à un environnement plus ou moins stable

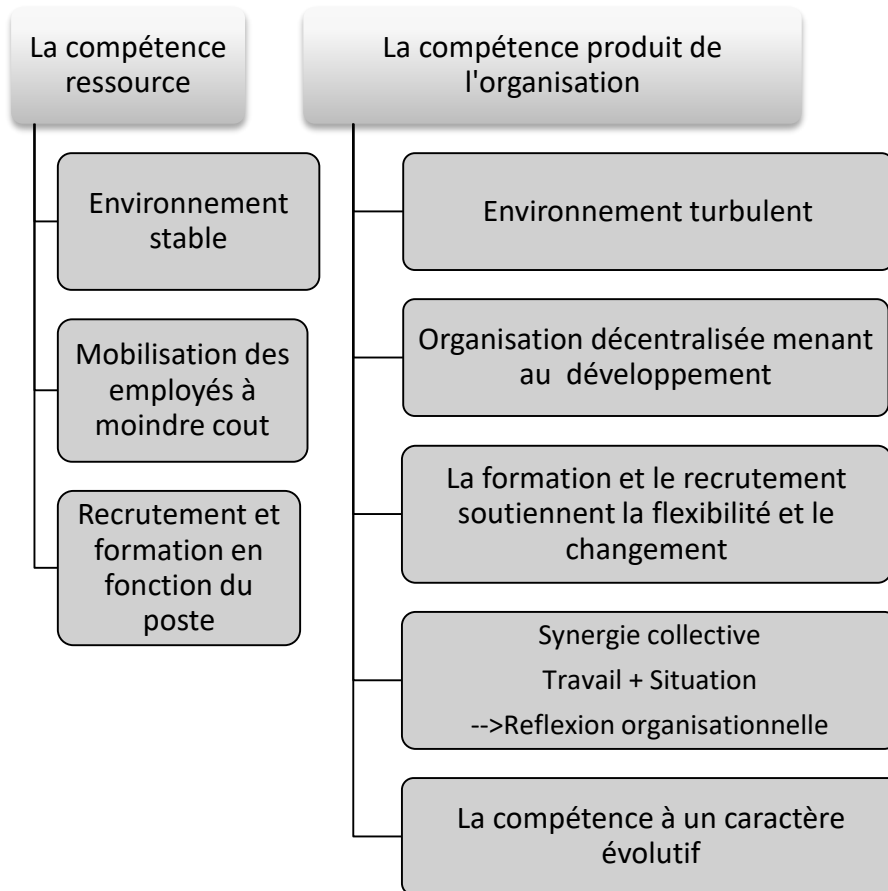
⁹ Christian DARVOGNE et Didier NOYE : « Organiser le travail pour qu'il soit formateur : quels dispositifs mettre en œuvre ? », Insep consulting, Paris, 2000.

b) *La compétence produit de l'organisation*

- La compétence est le moteur menant au développement.
- L'entreprise misera dans ce cas sur l'organisation du travail.
- Dans ce cas, il est indispensable que l'organisation soit décentralisée.
- Il est nécessaire de favoriser le travail en groupe et la polyvalence pour générer l'intelligence collective et la synergie.
- C'est la réflexion organisationnelle qui donnera lieu aux compétences et aux professionnalismes dont l'entreprise a besoin.
- La formation et le recrutement soutiennent la flexibilité dont l'entreprise a besoin afin de s'adapter au changement.
- Dans un idéal, les gestionnaires doivent être conscients du fait que la compétence ne se limite pas au savoir-faire, à la qualification, au niveau d'étude ou à l'expérience ; elle est plutôt le produit de l'intelligence dont fait preuve le capital humain, considéré individuellement et collectivement, dans l'application du savoir-faire véhiculé par l'ensemble, suivant le contexte et le besoin ; elle a, par conséquent, un caractère très évolutif, d'où la nécessité d'un système de gestion abouti.
- Il faut être réactif, proactif et disposer d'une capacité d'apprentissage et d'assimilation assez élevée ; la compétence est le produit du couple travail et situation, impliquant l'équipe et le réseau professionnel.
- Il s'agit à ce stade de gérer, par la compétence, des ressources dans un environnement turbulent.

La figure ci-après illustre les deux approches dont il est question dans notre développement.

Figure 34 Les approches de la compétence : L'approche ressources vs l'approche résultat



Source de la figure : Elaborée par l'auteur.

3. Le rôle des managers opérationnels face au changement

Le changement de l'environnement est critique ; il peut être décisif pour le devenir de l'entreprise ; il est donc nécessaire de définir le rôle des différentes parties de l'organisation.

a) *Les acteurs du changement et la délégation des pouvoirs*

Le manager opérationnel joue un rôle important dans le management des compétences ; ceci implique une délégation de pouvoir du responsable des ressources humaines vers les supérieurs hiérarchiques. Le responsable des ressources humaines met en place une politique des ressources humaines cohérente avec les objectifs de l'entreprise ; il doit donc veiller à traduire ces objectifs en termes d'emplois et de compétences. A ce titre, la gestion des compétences doit se décliner sur trois niveaux ; ces derniers sont décrits ci-après :

(1) **La direction des ressources humaines**

Au niveau du responsable (des ressources humaines) chargé de cette mission → Les dispositifs mis en place par la direction sont soutenus par la direction des ressources humaines ; ceci rentre dans le cadre d'une stratégie d'adaptation organisationnelle et/ou environnementales ; la

mission est à ce niveau économique ; il est question de communiquer le changement et d'avoir recours aux outils d'optimisation des ressources humaines.

(2) Le manager opérationnel

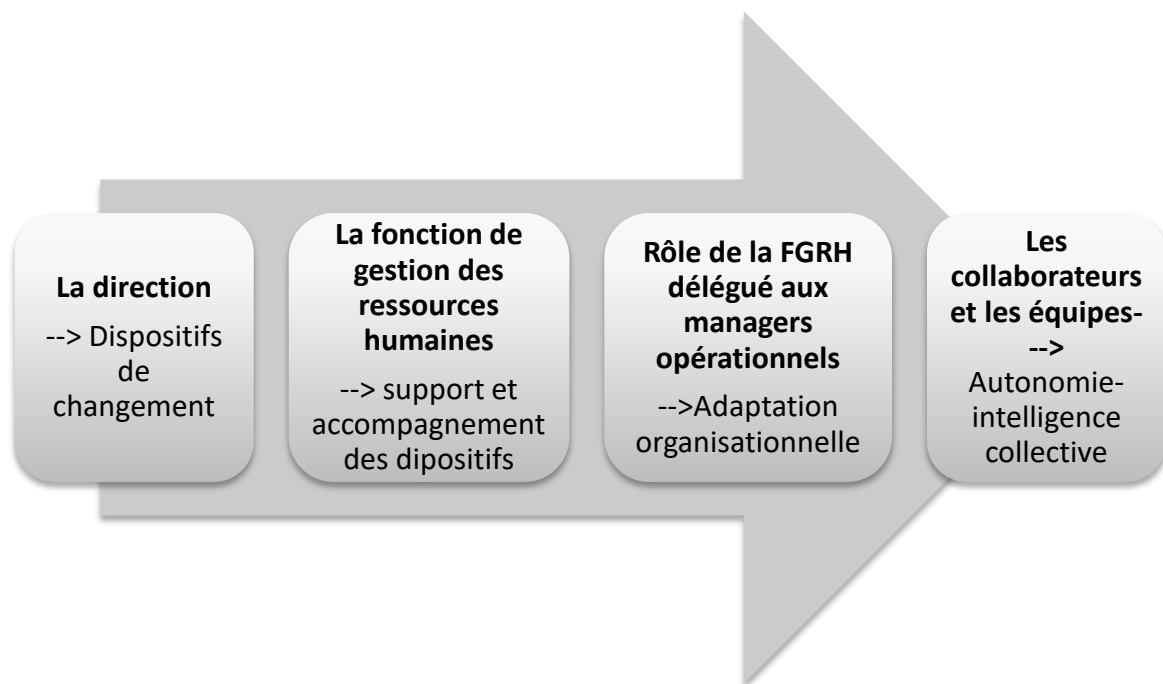
Au niveau du management intermédiaire → A ce niveau, le changement est communiqué aux managers opérationnels en vue d'une cascade de l'information et d'une assignation des nouveaux objectifs au niveau des équipes ; le but est d'impliquer le management intermédiaire dans l'amélioration des dispositifs, la communication, la confrontation et la négociation permanente avec les équipes, afin de faire face à l'inertie organisationnelle.

(3) Les équipes et les collaborateurs

Au niveau des individus et des équipes de travail → Lorsque les conditions d'autonomie, d'initiative et d'esprit d'équipe, en vue d'une intelligence collective sont réunies ; les salariés se professionnalisent suivant les nouveaux objectifs.

La figure ci-après illustre le rôle de chaque partie prenant part aux changements.

Figure 35 Les acteurs du changement



Source de la figure : *Elaborée par l'auteur.*

b) La définition de nouveaux objectifs

A ce niveau, il est important de démontrer clairement les buts de l'organisation et le rôle de chaque individu, tout en assurant la mobilisation, la synergie et la transparence. Gisèle COMMARMOND et Alain EXIGA¹⁰ ont cité dans leur ouvrage cinq (5) clés à utiliser dans

¹⁰ Gisèle COMMARMOND et Alain EXIGA : « Manager par les objectifs », Dunod, Paris, 1998.

le contrat d'objectifs. Nous les jugeons nécessaires afin d'accompagner de manière efficace le changement ; ce qui conforte également notre développement à ce sujet dans la section (3) du premier chapitre ; ces clés sont décrites ci-dessous :

(1) Les résultats à produire

Il s'agit de décrire les résultats escomptés, il est important de clarifier l'objectif, l'effort et les résultats qui doivent en découler.

(2) L'exigence

Il faut faire adhérer le salarié à l'enjeu lié à la réalisation de l'objectif, un enjeu lié à l'entreprise, le service, le département, lui-même et son responsable opérationnel.

(3) L'action à mener

Il est important de rendre disponibles les moyens nécessaires ; il s'agit là de budget, d'outils, de logiciels, d'effectifs, de qualifications, de formations et d'investissements, tout en définissant un cadre procédural et de processus accompagné d'autonomie et d'expérience capitalisée.

(4) Produire l'élan du salarié

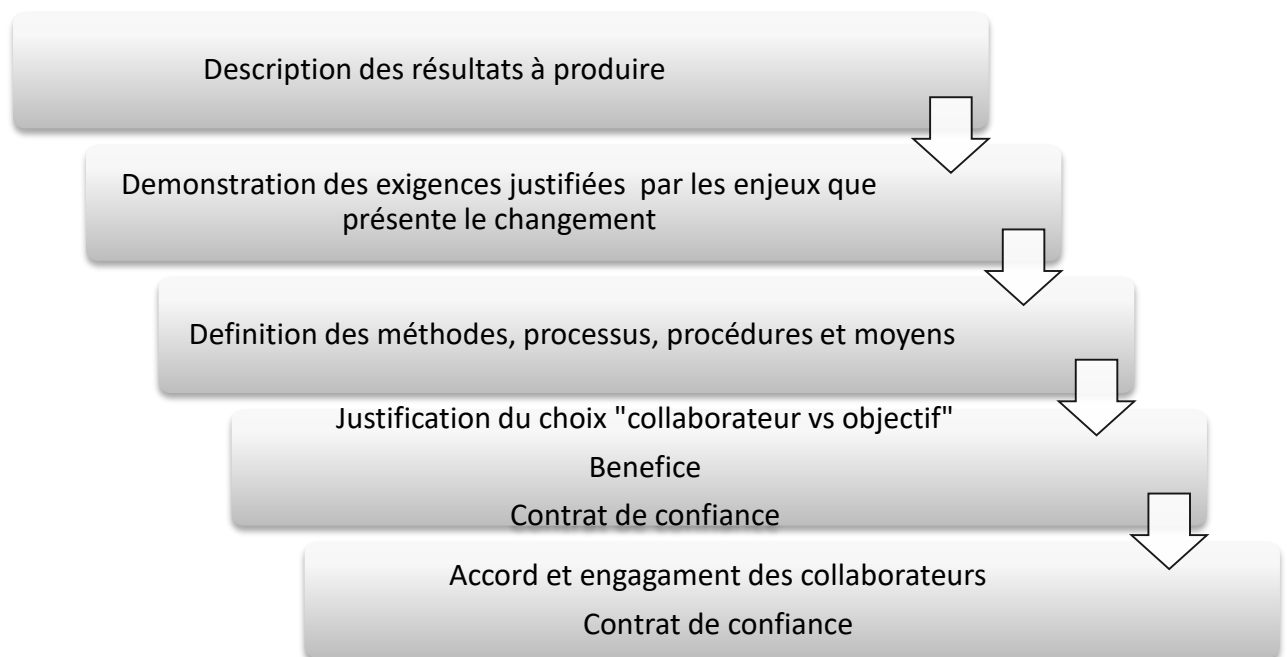
Il est nécessaire de faire comprendre au salarié le pourquoi de sa sélection pour la réalisation d'un objectif, ainsi que les bénéfices escomptés pour l'entreprise et lui-même, ce qui implique un contrat basé sur la confiance.

(5) S'assurer de l'engagement

Il est primordial de s'assurer de l'accord et de l'engagement du salarié.

La figure ci-après reprend les étapes dont il est question pour une meilleure illustration

Figure 36 Les étapes de la définition des objectifs liés au changement



Source de la figure : Elaborée par l'auteur.

c) **La dynamique de la compétence collective**

Il y'a lieu de gérer une dynamique collective dans la perspective d'une synergie. Une dynamique qui favorise le partage du savoir, le travail d'équipe, tout en veillant à la capitalisation des acquis. Les conditions et les avantages de la compétence collective peuvent être décrits comme suit :

(1) Les conditions (Input du système dynamique)

- Le savoir être et les compétences relationnelles sont importantes à ce niveau.
- Le rôle du leader y est important et déterminant.
- Un référentiel commun de méthode et support, accessible à l'ensemble, devrait permettre plus d'efficacité et d'efficacités.
- Nécessité de renforcement de la communication et de l'échange inter-employé.

(2) Les avantages (output du système dynamique)

- Une compréhension plus rapide du contexte et des problèmes.
- Une mémoire et intelligence collective plus efficaces grâce aux interactions.
- Une synergie grâce à la combinaison de compétences individuelles de niveaux d'expertises spécifiques.
- Une mise en situation de perfectionnement de l'employé
- Motivation, implication et efficacité
- flexibilité et réactivité

La figure ci-après nous permet de mieux illustrer la dynamique s'inscrivant dans le cadre d'une compétence collective.

Figure 37 Les inputs et les outputs d'une dynamique collective impulsée par les managers opérationnels



Source de la figure : Elaborée par l'auteur.

II. Les enjeux liés à la gestion des compétences

Les enjeux liés à la gestion des compétences sont temporels et liés à la transition professionnelle. Nous développons dans cette suite chacun des enjeux et expliquons comment le management des compétences présente des limites.

1. L'enjeu temporel de la gestion des compétences

Il est impératif de gérer simultanément et de manière complémentaire le développement des compétences et le développement des activités vitales de l'entreprise. Adapter l'un à l'autre n'est pas aussi simple ; il est important de trouver le pont qui peut relier les deux, car les résultats de la gestion des compétences et le management des projets de l'entreprise peuvent diverger et aboutir à des actions controversables en raison d'une dimension temporelle liée à une gestion prévisionnelle. Sachant que le management des compétences suppose le développement et la fiabilisation des compétences en amont, une démarche qui implique un temps considérable, par contre répondre aux exigences de l'environnement et s'y adapter implique une réduction des délais et une réactivité se voulant rapide.

a) *La validation des compétences*

Le management des compétences dans une approche plus au moins complète, doit prendre en compte les compétences validées ou pas, utilisées ou pas, en prenant en compte le contexte et l'environnement, en usant de combinaisons de compétences pouvant aboutir à un acte professionnel, ce dernier devant apporter une valeur ajoutée. Dans ce cas-là, l'acte professionnel et le résultat doivent être reconnus et validés, notamment s'ils s'inscrivent dans une logique stratégique et concurrentielle apportant un souffle de pérennité à l'entreprise. A ce stade, il est aussi important d'entreprendre et d'alimenter une logique d'individualisation, notamment pour comparer des salariés occupant le même poste.

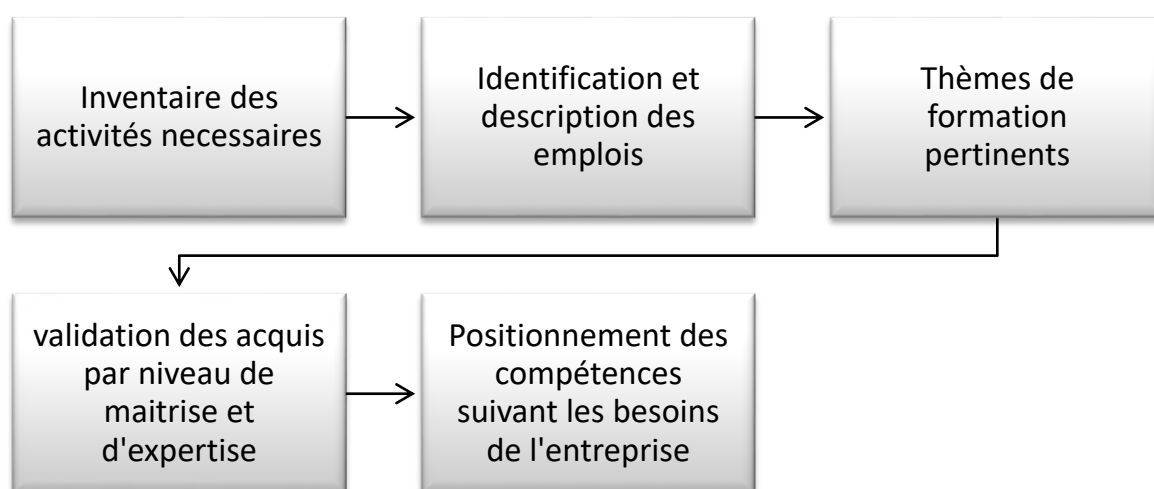
b) *La gestion prévisionnelle*

Dans une logique de gestion prévisionnelle, le gestionnaire se donne les moyens de comparer les compétences requises et les compétences existantes en passant par les étapes suivantes :

- Inventaire des activités nécessaires pour la continuité et le développement.
- Identification et la description des emplois requis.
- Le choix des thèmes de formation : Il y'a nécessité de pertinence dans le choix des thèmes.
- Le repérage des seuils de franchissement qui traduisent une évolution du salarié vers un niveau de maîtrise et d'expertise supérieur, avec nécessité de validation et de fiabilisation.
- Le positionnement des employés selon leurs compétences, leur niveau de maîtrise ainsi que les besoins et objectifs de l'entreprise.

La figure ci-après illustre les étapes synthétisées de la gestion prévisionnelle.

Figure 38 Les étapes synthétisées de la gestion prévisionnelle des compétences



Source de la figure : *Elaborée par l'auteur.*

c) *La gestion de la dimension temporelle*

Afin de pallier aux aléas de la dimension temporelle qui se caractérise par un décalage entre les besoins et les objectifs de l'entreprise et les compétences présentes dans l'organisation, le gestionnaire doit veiller au développement des compétences, à la flexibilité de l'organisation et à l'intégration de solutions digitalisées.

(1) Le développement des compétences :

Il s'agit de développer les compétences métiers, transverses et managériales en amont, grâce aux formations, à l'apprentissage pendant le travail et grâce au tutorat. A ce niveau, il est important que le gestionnaire, chargé de la gestion des compétences, soit en mesure de délimiter son approche en fonction des besoins de l'entreprise, sans pour autant négliger les compétences dont il n'a pas besoin dans l'immédiat ; ce cadre-là, définit une nouvelle typologie du management des compétences, une typologie que nous pouvons décrire comme présentée ci-dessous :

- Les compétences nécessaires pour le poste en fonction de l'évaluation du poste.
→ Formule simple et adaptée à un environnement plus ou moins stable.
- Les compétences explicites du salarié, reconnues à travers l'évaluation des compétences, sans pour autant constituer un besoin pour le poste ou l'entreprise.
→ L'idéal est que ces compétences soient recensées à travers un système informatisé et digitalisé permettant une gestion optimisée des données et fournissant des résultats rapidement.

- Les compétences potentielles : Elles sont généralement muettes et nécessitent d'être davantage développées → Elles doivent faire l'objet d'un développement, dans un ordre de priorité défini par les besoins de l'entreprise.

(2) La flexibilité de l'organisation

Le développement de la flexibilité peut se réaliser en ayant recours aux solutions citées ci-après permettant le développement de la polyvalence.

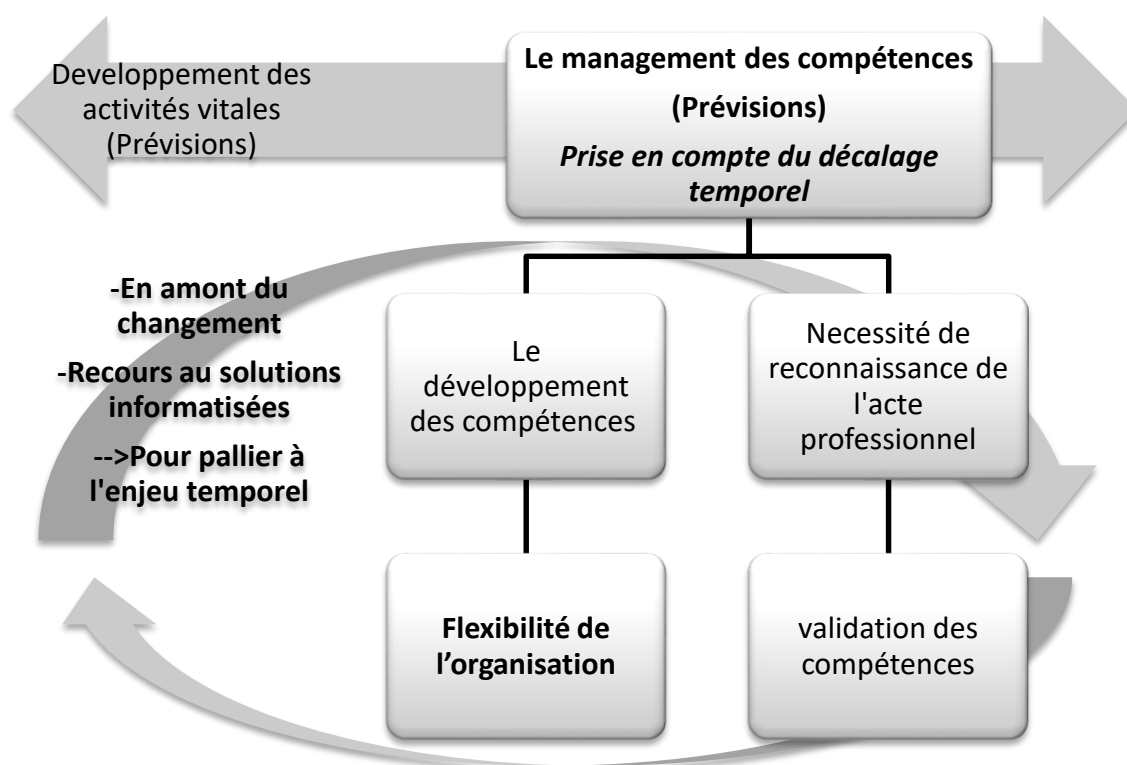
- La rotation au travail, la mise en situation et développement de la polyvalence grâce aux détachements et aux intérim.
- Le travail d'équipe en constituant des groupes d'employés dont les compétences sont considérées comme étant élevées.
- Un recrutement et une intégration efficaces des nouvelles recrues.

(3) Les solutions digitales

Le recours à des solutions informatisées et digitalisées afin d'optimiser le traitement des informations relatives aux compétences des employés devient nécessaire ; il conviendra de mettre à jour les objectifs, les directives et les activités de l'entreprise ainsi que les données associées aux compétences et leurs positionnement suivant les objectifs de l'entreprise ; la solution digitale devrait fournir les possibilités et ressources disponibles, en fournissant une analyse des forces et faiblesses liées aux compétences ; le gestionnaire doit être en mesure d'agir rapidement.

La figure ci-après présente les enjeux dont il est question de manière synthétisée.

Figure 39 Synthèse des enjeux et solutions liés à la dimension temporelle du management des compétences



Source de la figure : Elaborée par l'auteur.

2. La gestion des transitions professionnelles : Un idéal

Il s'agit d'un idéal recherché afin d'éviter la perte d'emploi dans un contexte de mutation perpétuelle de l'environnement ; le référentiel de compétence ne saurait être efficace que s'il intervient dans un dispositif global de gestion, dont les inputs sont régis par une veille interne et externe, qui permettra de sécuriser le parcours professionnel en suivant de très près les paramètres suivants : La segmentation des métiers, ce qui implique une veille externe sur l'évolution des secteurs d'activité, l'émergence des compétences requises et l'accompagnement des transitions professionnelles.

a) La définition des priorités dans la gestion des compétences : La segmentation des métiers

Dans un environnement en perpétuel changement où la concurrence est accrue, il est primordial d'anticiper les mutations et de prévoir l'évolution des métiers et des compétences ; il est cependant important que le gestionnaire arrive à segmenter les métiers et les compétences interagissant dans l'organisation ; cette segmentation définit les métiers à haut risque, nécessitant une prise en charge particulière et justifiant les priorités auxquelles le gestionnaire doit avoir recours. La prise en charge des compétences diffèrera selon le métier duquel elles découlent.

(1) Les métiers sensibles

Il s'agit des métiers jugés en sur effectif et dont les compétences sont jugées banales et/ou obsolètes.

(2) Les métiers distinctifs

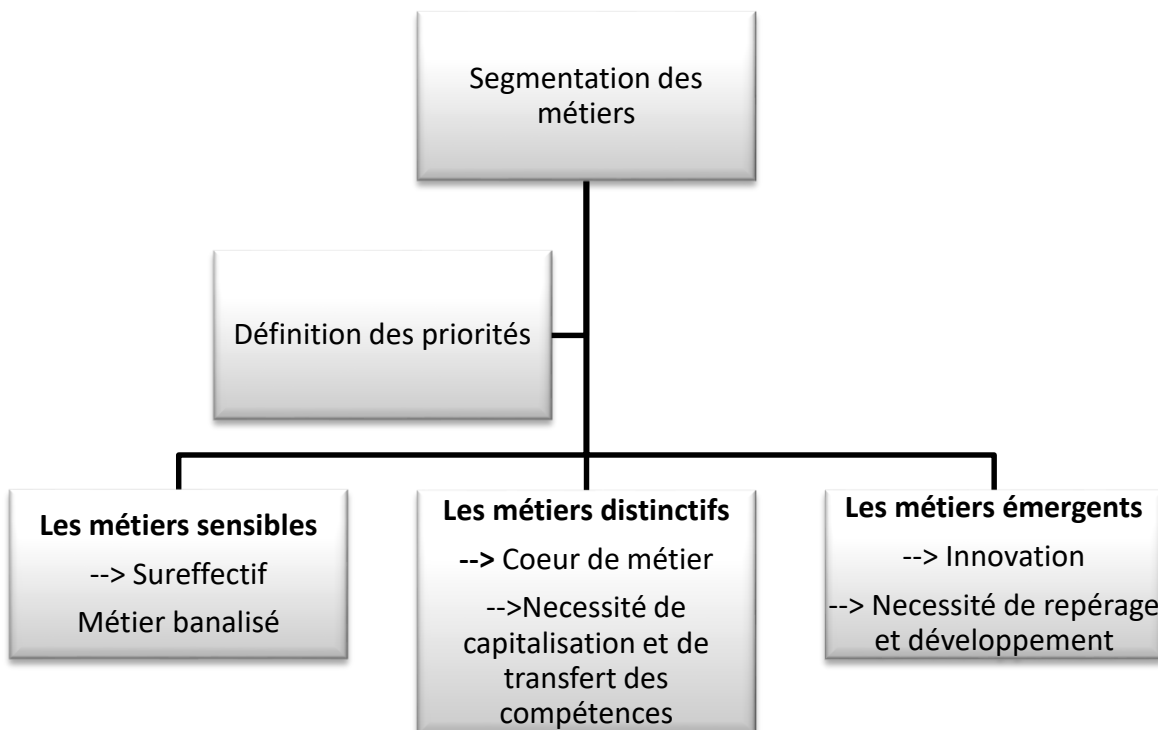
Ce sont des métiers stratégiques et cœur de métier ; le savoir lié aux métiers distinctifs agrée à l'entreprise un avantage concurrentiel ; les compétences correspondant à ces métiers doivent être développées et nécessairement transmises.

(3) Les métiers émergents

Ce sont des métiers fortement liés à l'innovation et au devenir de l'entreprise, notamment face à un environnement incertain ; les compétences correspondant aux métiers émergents sont généralement rares et doivent nécessairement être repérées, canalisées et développées.

La figure ci-après illustre la segmentation des métiers déterminant les priorités et la prise en charge des compétences.

Figure 40 La segmentation des métiers et la priorité dans la prise en charge des compétences



Source de la figure : Elaborée par l'auteur.

b) L'évolution du secteur d'activité de l'entreprise et des métiers

A ce niveau, il est important de donner une visibilité sur la situation du marché en définissant les activités et métiers requis, tout en identifiant les ponts reliant un emploi ou un métier à un autre ; les outils permettant cette visibilité sont : Les référentiels métiers, les référentiels de compétences et la description de poste.

c) L'émergence des compétences requises

Il s'agit de repérer, de s'appropriier et de développer les compétences requises afin de favoriser leur émergence dans l'entreprise ; ceci se réalise à travers la formation et le recrutement, tout

en favorisant la polyvalence, l'adaptabilité et la flexibilité, une démarche qui permettra aussi d'éviter la déqualification.

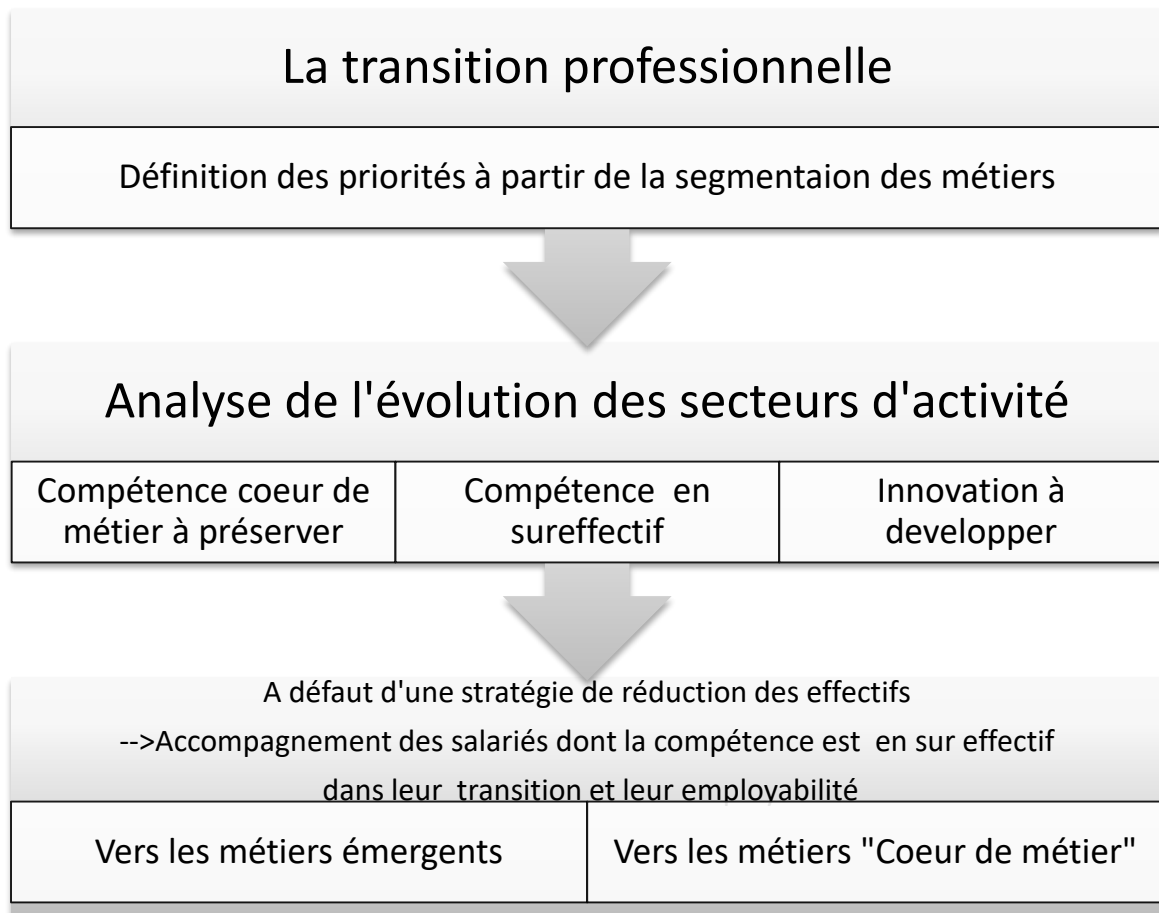
d) Les transitions professionnelles

Il est nécessaire d'accompagner le salarié, dans sa mobilité et sa transition professionnelle, selon le potentiel qu'il présente et son portefeuille de compétences ; cette démarche limitera l'apparition de situation de rupture et de perte d'emploi ; nous arrivons ainsi à une approche préventive et prévisionnelle des emplois, dont les buts sont comme décrits ci-dessous :

- La gestion des compétences pour favoriser l'employabilité des salariés.
- La restructuration et redéploiement des effectifs.
- L'accompagnement dans le projet professionnel suivant le potentiel du salarié et le besoin de l'entreprise.

La figure ci-après illustre la gestion des transitions professionnelles.

Figure 41 La gestion des transitions professionnelles



Source de la figure : Elaborée par l'auteur.

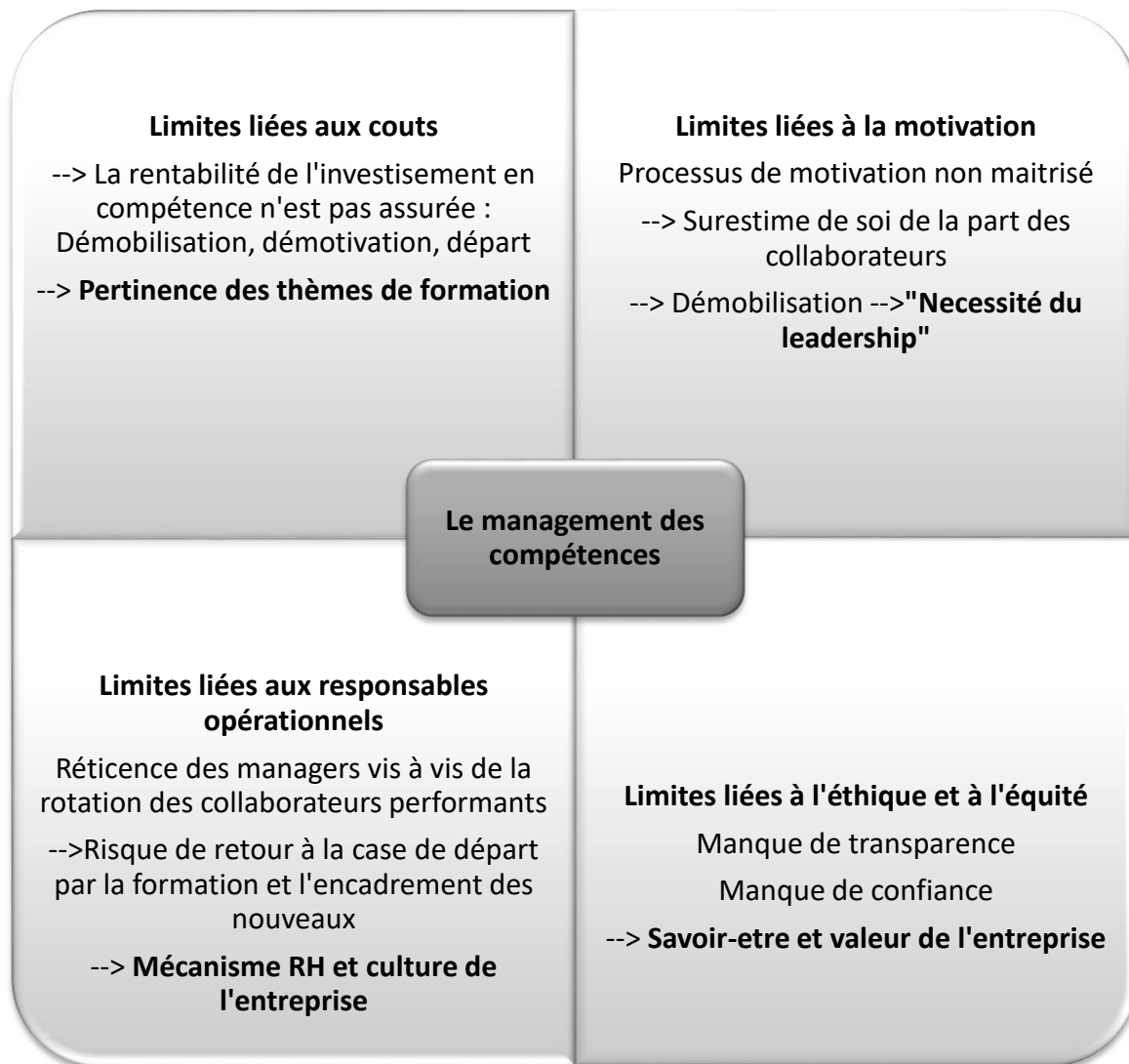
3. Limites du management des compétences

La pratique démontre des limites que les gestionnaires opérationnels et ceux des ressources humaines doivent prendre en compte, pour gagner en efficacité et éviter d'avoir des résultats à l'inverse de ce qui est escompté ; ces limites sont décrites ci-dessous :

- L'investissement en compétence représente un coût dont la rentabilité n'est pas assurée.
- Le développement des individus peut engendrer un effet démobilisateur, en raison d'une surestime démesurée de soi, ce qui renvoie à une bonne maîtrise des mécanismes (de motivation) développés dans la théorie des processus ; il est important d'accompagner cet ensemble d'une communication et d'un leadership efficaces.
- La transparence de l'évaluation pourrait être bafouée en raison d'un manque d'équité et du manque de confiance ; ce qui renvoie à la notion de savoir-être.
- La volonté de favoriser la polyvalence ne suffit pas ; souvent les managers opérationnels démontrent une certaine réticence vis-à-vis du détachement de leurs collaborateurs maîtrisant leur job ; d'un côté, ils créent pour leurs responsables un confort quotidien ; d'un autre côté, les responsables préfèrent généralement garder les collaborateurs considérés compétents dans le but de préserver les performances de leur projet, service ou unité.
- Accorder la rotation- métier implique le recrutement de nouveaux collaborateurs qu'il faudra former.

La figure ci-après illustre ces limites.

Figure 42 Les limites du management des compétences



Source de la figure : Elaborée par l'auteur.

III. La gestion des Talents : Le modèle de Silicone Valley ¹¹

Le talent dont il question dans cette partie est rare, faiblement imitable et surtout spécifique à l'employé qui le détient ; la reconnaissance du talent dans l'entreprise est fortement liée à ce qu'il a déjà accompli et apportant une valeur ajoutée reconnue. Certaines entreprises vont jusqu'à chasser des cerveaux ayant fait leur preuves sur le marché, en leur versant des rémunérations importantes. L'entreprise doit les recruter, veiller à leur développement et surtout les fidéliser à leur juste valeur. Il est indispensable de gérer les effectifs en ne sous-estimant aucune approche permettant de détecter les meilleurs et le meilleur en eux d'un point

¹¹ Pole des industries de pointe situé dans la partie sud de la région de la baie de San Francisco en Californie.

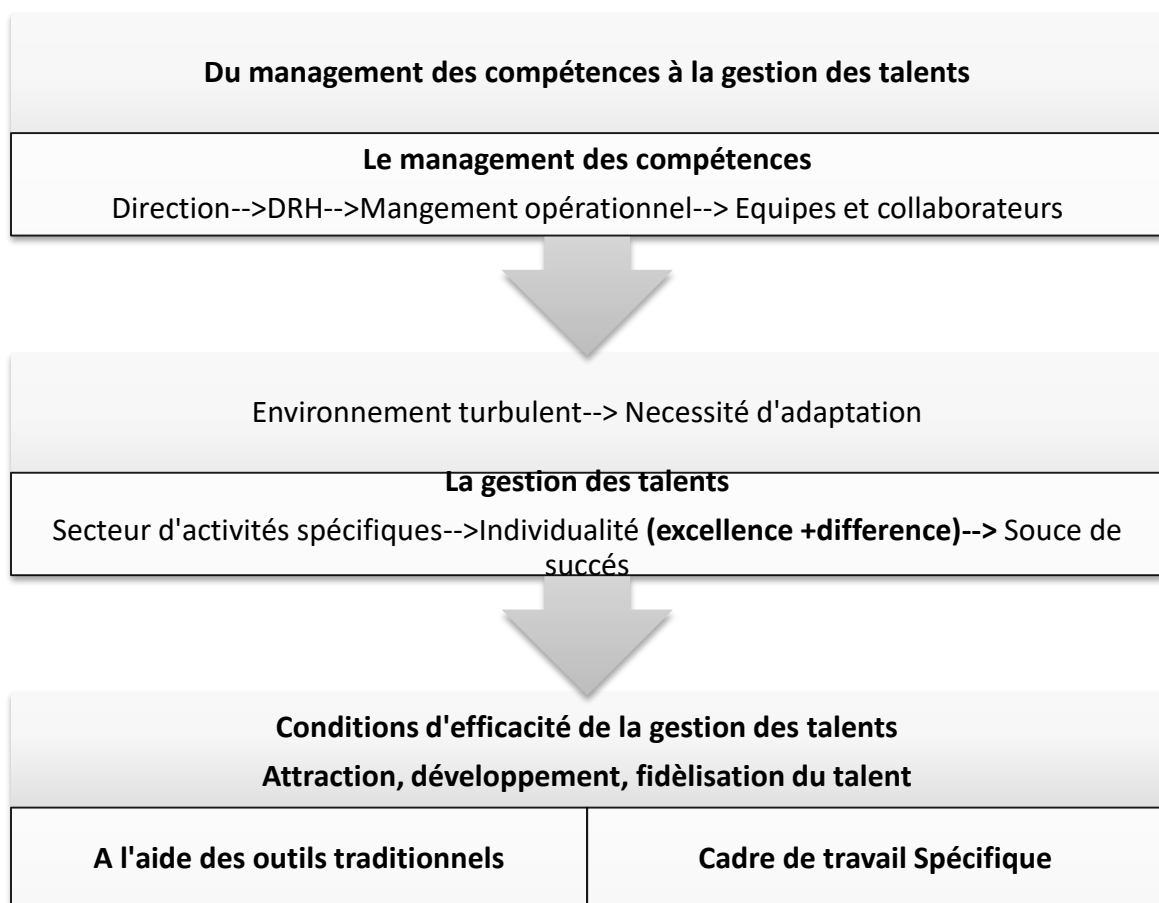
de vue opérationnel et managérial, que ce soit au niveau du management des compétences ou celui de la gestion des talents.

Le management des talents arrive pour renforcer le management des compétences ; ce dernier est régi d’abord par la DRH et le management intermédiaire avant d’arriver au niveau de l’exécutif. Cependant face à un environnement très incertain et turbulent, accorder rapidement son style de management à l’environnement interne et externe peut être une des clés du succès, ce dernier peut être réalisé grâce à une organisation où les salariés sont libres et autonomes, et c’est exactement ce que peut offrir la gestion des talents.

Ces talents, il faudra les reconnaître, les protéger et les exploiter, à l’aide de l’ensemble traditionnellement requis dans la rétention des employés, mais aussi en leur offrant un cadre de travail spécifique. Cette mesure de prise en charge des talents est généralement spécifique à certains secteurs d’activité dont le succès repose d’abord et avant tout sur l’individualité.

La figure ci-après présente ce que nous venons de décrire pour une meilleure illustration.

Figure 43 La gestion des talents face à un environnement très turbulent



Source de la figure : Elaborée par l'auteur.

1. Définition de l'excellence individuelle

« ...nous définissons le talent comme excellence plus différence. En effet, si la compétence d'un individu se définit par ce qu'il sait faire, son talent est caractéristique de ce qu'il fait mieux que les autres »¹²

Et c'est à partir de cette définition que nous pourrions nous détacher des principes du management des compétences, afin de mieux comprendre la gestion des talents.

Dans un environnement incertain, il est indispensable de pouvoir compter sur un personnel compétent, polyvalent, flexible et autonome ; mais au-delà de l'ensemble de ces perspectives, les organisations connaissent l'émergence d'un nouveau rôle de la part de leurs collaborateurs, celui-ci pouvant remplacer le rôle du manager. Quand les conditions organisationnelles adéquates sont réunies, il peut arriver que des collaborateurs voulant gérer des situations qu'ils jugent critiques, créent des opportunités concurrentielles importantes, indépendamment de leurs responsables opérationnels.

L'excellence individuelle, d'une poignée de personnes, pourrait dans ce cadre-là remplacer l'armada des effectifs constituant l'organisation. Ces talents, comme nous l'avons expliqué, ne sont pas forcément managers.

Généralement, ces talents à l'instar de leur manager, maîtrisent des processus et des outils déterminants pour l'entreprise ; ils disposent aussi de capacités et d'atouts personnels remarquables et singuliers leur permettant de se distinguer.

2. Des indicateurs de gestion controversés

Le mouvement des talents revêt toute son importance dans le fait qu'il s'agit d'un élément stratégique pour l'entreprise ; la gestion de ces talents à impliquer une mutation de certaines pratiques comme présentée ci-après :

- Un taux de départ élevé n'est pas forcément dû à une mauvaise gestion ; il s'inscrit plutôt dans une dynamique de recherche de talent.
- L'intégration des nouvelles recrues n'est pas formelle et se veut favorisant et promouvant l'autonomie et surtout la passion du travail.
- Le recyclage et la mise à jour, en termes de savoir et de développement des compétences, relèvent de l'initiative de l'individu que ce soit en interne et/ou en externe.
- La responsabilité de carrière relève aussi de l'individu.
- L'évaluation fréquente des talents favorisent l'esprit de compétition et la fidélisation des meilleurs performeurs dans le domaine ciblé.
- Un système basé sur le mérite avec des résultats concurrentiels et/ou financiers avérés et reconnus.

¹² Mirallès, Pierre. « La gestion des talents : émergence d'un nouveau modèle de management ? », Management & Avenir, vol. 11, no. 1, 2007, pp. 29-42.

- Ces individus sont considérés motivés plutôt par leurs idées et leurs projets que par leur entreprise.
- Les individus sont plus rapides dans leurs actions et réactions.

3. Les conditions d'existence du talent

Une telle approche pourrait être justifiée par la nécessité d'une performance organisationnelle dans un environnement turbulent et incertain, ou plus exactement, par les enjeux liés à l'incertitude et à la turbulence de l'environnement. Bien entendu, il est nécessaire que la performance individuelle distinguée soit identifiable et mesurable. Nous citons dans le développement qui va suivre, des situations pouvant justifier l'émergence du talent, « Ces contextes professionnels, nous les dirons talent sensitive, c'est à dire sensibles aux talents »¹³

- Une situation d'extrême incertitude : Par exemple, dans une situation de crise qu'il faudra gérer, et qui permettra de mettre en avant des personnalités exceptionnelles de l'organisation.
- Dans le cas où l'entreprise se retrouve face à un enjeu économique lié au marché, visant à remporter un marché crucial pour le maintien de la position de leader ou même de continuer à exister.
- Cela peut être le cas dans les entreprises dont l'activité répond à un management néo taylorien, où il y a nécessité de qualité et de productivité très élevées, dans le cas d'un commercial par exemple ou d'un « trader » du marché financier.

4. Les caractéristiques principales

- Actuellement, ce modèle n'est pas universel ou général comme le reste des modèles.
- Actuellement, il est spécifique à certains métiers et individus.
- Il s'intéresse simultanément au métier et à l'individu en mettant en relief ce que celui-ci a comme qualité singulière, unique et inimitable.

La figure ci-après illustre les inputs conditionnant une gestion efficace des talents et les résultats d'une telle gestion.

¹³ Mirallès, Pierre. « La gestion des talents : émergence d'un nouveau modèle de management ? », Management & Avenir, vol. 11, no. 1, 2007, pp. 29-42.

Figure 44 Les inputs conditionnant une gestion efficace des talents et les résultats d'une telle gestion.



Source de la figure : Elaborée par l'auteur.

Conclusion

Cette section nous a permis d'approcher la compétence à travers le rôle des dirigeants et de la fonction gestion des ressources humaines, afin de mieux cerner ce qui se passe en pratique ; à cet effet, nous avons vu que la compétence se déclinait en quatre (4) niveaux, devant toutefois être complémentaires ; il s'agit du niveau stratégique, du niveau organisationnel ainsi que du niveau individuel et collectif. Nous avons pu constater les mesures opérationnelles favorisant l'émergence de ces compétences, sachant que cette dernière pouvait être considérée comme ressources parmi les autres ressources de l'entreprise, ou bien produit d'une organisation décentralisée et efficace, favorisant l'intelligence collective où la compétence avait un caractère évolutif ; chacune de ces considérations est importante ; c'est l'environnement de l'entreprise, si stable ou changeant, qui va déterminer l'approche des dirigeants, la nature des formations et le type de management. Nous pensons que ce sont ces approches qui ont octroyé une multitude de définition au management de la compétence ; ce dernier est considéré comme un outil de mobilisation individuelle et collective, une intégration de la compétence dans l'ensemble des missions de la fonction ressources humaines, un état des lieux des compétences, mais aussi une forme de gestion impliquant les salariés dans le changement.

Le management de la compétence se constitue au niveau des hauts dirigeants, nécessitant un alignement de la direction des ressources humaines qui met en place les dispositifs adéquats ; elle délèguera ces dispositifs aux managers opérationnels ; ces derniers considérés comme agent de liaison entre le haut et le bas de la pyramide ; notamment face au changement, ils doivent assurer la confrontation avec les salariés à propos des aléas dus aux changements et la fixation de nouveaux objectifs ; des objectifs qui devront être formulés de manière claire, en accordant aux employés les moyens nécessaires, tout en s'assurant de l'élan des salariés pour la réalisation des objectifs ; il est aussi nécessaire que les managers spécifient pourquoi ils ont choisi tel acteur pour tel objectif afin d'assurer une meilleure réactivité et productivité de la part des employés ; les managers devront aussi veiller à l'émergence d'une dynamique collective.

Lorsque le management des compétences établit un état des lieux des compétences existantes et des activités vitales pour l'entreprise, une dimension temporelle due à la gestion prévisionnelle devra être prise en compte ; cette dernière implique généralement des inventaires, des formations et une validation des acquis afin de positionner les compétences en fonction des besoins de l'entreprise ; cependant, en attendant que le processus de la gestion prévisionnelle aboutisse, il se pourrait que les besoins et objectifs de l'entreprise changent ; d'où la nécessité d'un traitement en amont de ce processus et d'une flexibilité de l'organisation par la polyvalence, cette dernière exigeant de la délégation de pouvoir, de la rotation au travail, des intérim et des détachements ; tout en ayant recours à des solutions informatisées, permettant un traitement rapide de l'information, une fois l'ensemble des données associées intégrées.

Dans l'idéal, les entreprises ayant réussi à segmenter les métiers existant dans leur organisation, réussiront à accompagner les employés dans leur transition professionnelle, à partir d'un métier

sensible dont les compétences sont banales et en sureffectif, vers des métiers sélectifs constituant le cœur de métier de l'entreprise, ainsi que des métiers émergents fortement liés à l'innovation, celle-ci rappelant la nécessité de la recherche et du développement. Le management des compétences a toutefois présenté des limites contournables ; elles se traduisent par le coût qu'implique le développement des compétences sans assurer une rentabilité ; la surestime de soi des employés qui nous renvoie vers la nécessité de maîtrise des mécanismes de la théorie des processus par les managers opérationnels, ainsi que le rôle décisif des managers dans la gestion des équipes, qui pour des raisons de performances ou de confort quotidien, refusent ou reportent les détachements et les rotations de leur collaborateurs, reportant ainsi les supports de la polyvalence.

Du management des compétences qui favorise à la fois une manifestation individuelle et collective de la compétence, nous sommes passés à la gestion des talents inspirés par le modèle de la Silicon Valley ; cette forme de gestion donne toute son importance à l'individualité des employés qui font la différence et apportent un avantage compétitif à leur entreprise, et ce, indépendamment des managers ; ils ne sont donc pas managers ; ces talents, il faudra les attirer, les développer et les fidéliser à l'aide des outils traditionnels mais aussi en leur offrant un cadre de travail spécifique respectant exclusivement les règles d'autonomie et d'initiative ; d'ailleurs, les talents sont généralement responsables de leurs formations et de leur carrière. Ce modèle n'est pas universel ; il est spécifique à certains secteurs ou métiers ; c'est le cas par exemple des commerciaux et des « traders » dans les marchés financiers. Ce modèle est caractérisé par des indicateurs de gestion complètement controversés, où un taux de départ élevé n'inquiète plus ; par des managers ne détenant plus le pouvoir ainsi que par des évaluations très fréquentes rétribuées, favorisant un esprit de compétition très prononcé entre les talents. Ces derniers sont motivés par leurs projets et idées ; il reste bien entendu que ce modèle se base sur un système (de reconnaissance) formalisé qui exige l'observation de l'acte professionnel et du résultat conférant un avantage stratégique.

Section 3 : Appropriation et capitalisation du savoir

Les compétences et les savoirs sont spécifiques et individuels, et peuvent devenir collectif par l'apport synergétique seulement ; mais lorsque nous abordons le savoir véhiculé de l'entreprise, il est important de signaler qu'il s'agit de connaissances véhiculées et partagées au quotidien ; la prise en charge de ce volet renvoie à la capitalisation et aux transferts de ce savoir notamment lorsque ce dernier est distinctif et pouvant apporter une valeur ajoutée, en s'appuyant sur une stratégie de compétences et de savoir distinctifs ; l'entreprise doit mettre en place les outils lui permettant un transfert optimisé des compétences requises pour sa continuité. Il est donc important que l'organisation favorise l'apprentissage et qu'elle repère et capitalise l'ensemble de ces attributs.

C'est pour cela que nous aborderons dans cette section : La façon dont l'entreprise arrive à capitaliser le savoir et les compétences grâce au tutorat et à la reconnaissance des compétences, tout en veillant à ce que le travail soit formateur et favorisant l'apprentissage, ce qui implique un partage et une diffusion optimisés des données. Une optimisation que permettent les technologies de l'information et de la communication. Le plan de notre section est présenté ci-après :

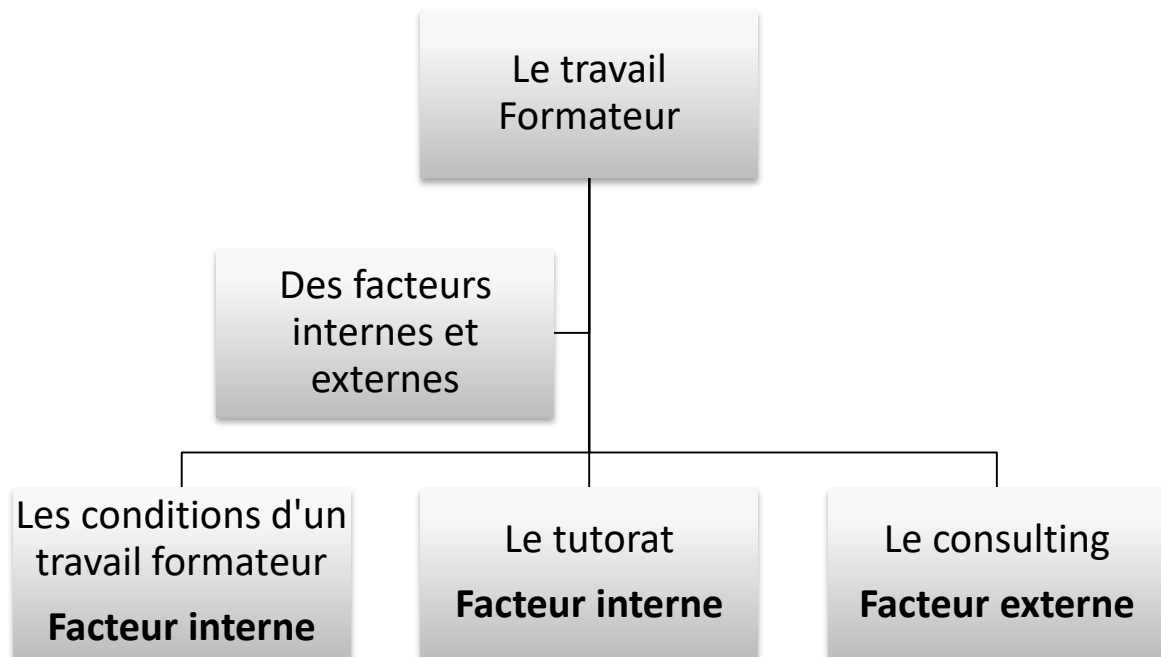
<h3>Section 3 : Appropriation et capitalisation du savoir</h3>	
I. Le travail formateur : Apprendre tout en travaillant 1. Les facteurs d'apprentissage en situation de travail 2. L'organisation tutrice : Le tutorat 3. L'apport du consulting : Une école	I. L'organisation et la diffusion du savoir 1. Définition et outils de l'organisation du savoir 2. La diversité du savoir 3. Les étapes d'une capitalisation efficace du savoir 4. Les canaux de diffusion et de partage du savoir

I. Le travail formateur : Apprendre tout en travaillant

La pratique met en évidence différentes solutions permettant de développer les compétences pendant le travail ; cet apprentissage peut se réaliser grâce aux situations et aux conditions de

travail favorisant l'apprentissage, au tutorat, et au consulting. Retenons la figure ci-après pour une meilleure illustration.

Figure 45 Apprendre tout en travaillant



Source de la figure : Elaborée par l'auteur.

1. Les facteurs d'apprentissage en situation de travail

Selon Christian DARVOGNE et Didier NOYE¹⁴ les facteurs d'apprentissage en situation de travail peuvent être traduits comme suit :

1. Le travail doit avoir du sens afin qu'il soit formateur : Le collaborateur doit avoir une visibilité sur ce qui est fait globalement ; le salarié doit avoir une compréhension claire de son environnement éloigné et immédiat ainsi que des décisions stratégiques, des équipements et des outils mis à sa disposition.
2. Le travail est formateur si les objectifs de performance sont ambitieux, contrairement aux objectifs de confort habituellement et annuellement fixés.
3. Le travail est formateur s'il implique des processus cognitifs car les aptitudes et capacités, contrairement aux autres ressources, augmentent et s'améliorent lorsqu'elles sont utilisées ; dans ce cas, il est important d'éviter de trop cadrer le salarié par des chefs et des processus rigides et figés, ces derniers pouvant réduire la stimulation et l'attention de l'individu, qui répond tout juste à ce qui est demandé ; celui-ci aura tendance à se perdre dès lors qu'il sort de son cadre quotidien, ce qui nous rappelle les limites du taylorisme.

¹⁴ Christian DARVOGNE et Didier NOYE : « Organiser le travail pour qu'il soit formateur : quels dispositifs mettre en œuvre ? », Insep consulting, Paris, 2000.

4. Le travail est formateur s'il permet l'apprentissage de tous, grâce à la polyvalence et en prenant en compte que le groupe est un lieu privilégié d'apprentissage.
5. Le travail est formateur s'il confère aux salariés de nouvelles responsabilités ; cela peut se réaliser grâce à l'interim et à la délégation, mais aussi grâce à l'autoévaluation et à l'autocontrôle ; à ce stade, il est important que la hiérarchie rende un « feed-back » adéquat au salarié, à propos de ses résultats, pour préserver son ambition.

La figure ci-après illustre comment le travail peut être formateur.

Figure 46 le travail formateur



Source de la figure : Elaborée par l'auteur.

2. L'organisation tutrice : Le tutorat

Il est vrai que le groupe de travail est le lieu privilégié de l'apprentissage, mais pour favoriser le transfert du savoir, il est nécessaire de le formaliser et de le reconnaître ; c'est dans ce cadre que peut intervenir le rôle déterminant du tuteur.

«... le terme tuteur est rentré dans le vocabulaire de l'entreprise et vise à définir toute personne en charge d'un dispositif d'accompagnement d'une personne en cours de formation, d'intégration ou de mobilité »¹⁵

¹⁵¹⁵ Christian DARVOGNE et Didier NOYE : « Organiser le travail pour qu'il soit formateur : quels dispositifs mettre en œuvre ? », Insep consulting, Paris, 2000.

Le tutorat, qui, avant, renvoyait à la formation de jeune apprenti a donc évolué pour convenir de l'accueil et de l'intégration des nouveaux recrutés en interne ou externe ; cela suppose que le tuteur détienne des connaissances et une expérience significatives.

a) Nécessité d'une reconnaissance formelle du tutorat

Développer une culture de tutorat en entreprise implique une reconnaissance formelle de la pratique en question. Compter sur une pratique informelle, supportée par le seul dévouement et professionnalisme de tuteurs, souvent non reconnus, peut être très insuffisant.

Une démarche informelle peut présenter des avantages liés aux coûts, mais elle présentera rapidement des limites. L'altruisme et la bonne foi des salariés sont souvent freinés par le fait que le tuteur doit d'abord accomplir son job ; il doit donc ménager son travail et la mission du tutorat, au risque de prendre du retard et d'être doublé par le salarié qu'il accompagne. Le tuteur informel se retrouve donc rapidement dans une situation de surcharge, mais aussi de partage de ses compétences, sans reconnaissance formelle de la part de son organisation.

Le tutorat devrait être un outil de développement des compétences, accompagné d'une inscription formelle au niveau hiérarchique ainsi qu'au niveau de la fonction gestion des ressources humaines; on parlera alors d'organisation tutrice. La reconnaissance du tutorat doit se traduire par l'attribution des éléments suivants :

- (1) La rétribution salariale car le tuteur va accomplir un travail supplémentaire.
- (2) L'aspect temporel car Le tuteur doit disposer d'une plage horaire dédiée à partir de l'horaire réglementaire.
- (3) La reconnaissance des compétences professionnelles des tuteurs, ces derniers s'en trouvent valorisés car leur expertise est reconnue et ils font partie des meilleurs

b) Les conditions d'un système de tutorat accompli

Dans l'idéal, cette transmission doit véhiculer un ensemble de données allant au-delà du savoir-faire technique ; il s'agit de partager des attitudes professionnelles, du savoir être, des méthodes permettant de trouver des solutions et des erreurs à éviter. En outre, il s'agit de partager des connaissances que le tuteur construit tout au long de son parcours professionnel ; les organisations ont changé, et détenir une information ou un savoir que les autres n'ont pas, peut être source de succès, d'où la nécessité de reconnaissance du partage dont il est question.

Le gestionnaire, ayant la volonté de promouvoir le tutorat, doit veiller à réunir des conditions pédagogiques et de reconnaissance ; nous décrivons ces dernières ci-dessous :

- (1) Des conditions pédagogiques
 - Transférer des compétences nécessite aussi des compétences pédagogiques, des compétences d'encadrement et des compétences comportementales.
 - Le tuteur doit formaliser clairement son savoir-faire, ses démarches et méthodes afin de les communiquer clairement et de manière très cohérente à travers un mode opératoire.

- L'information, traduite sur le mode opératoire, doit aussi être correctement organisée, en contenant l'essentiel à retenir des expériences et connaissances. Il est important de rappeler que les accès aux différents volets du mode opératoire doivent respecter les règles de confidentialité, sans confondre cette dernière avec la rétention d'informations ; rappelons que dans certains cas, le transfert d'un savoir-faire nécessite l'accord des responsables .
- Une gestion informatisée, et partagée à travers un réseau, peut favoriser considérablement l'échange et l'enrichissement des données, par les employés légitimes, ceci pour une utilisation dynamique et optimisée de l'information. Un accompagnement dans la lecture devrait permettre une meilleure compréhension et interprétation de l'information.
- Reconnaître le tutorat suppose de former les tuteurs eux-mêmes sur les éléments suivants :
 - Accueillir, intégrer, évaluer, faire-faire et valider les compétences et qualifications de l'employé en cours d'apprentissage.
 - Identifier les axes d'amélioration de l'employé en cours d'apprentissage.
 - Comprendre leur rôle en tant que tuteur.
 - Reconnaître les situations favorisant l'apprentissage.
 - Maitriser les mécanismes permettant la construction du savoir.
 - La formulation de mode opératoire.

(2) Des conditions de reconnaissance

Ce point rappelle ce que nous avons vu sur le point précédent ; les conditions de reconnaissance sont comme suit :

- Développer une culture du tutorat.
- Mise en place d'un système de reconnaissance des attributs du tuteur.
- Le tuteur a besoin de reconnaissance vis-à-vis de l'effort de partage et d'encadrement ; il doit être professionnellement confirmé.
- La certification des compétences peut constituer à ce niveau une solution car elle permet de mesurer et de certifier les compétences observées dans le travail et ce, indépendamment de tout parcours diplômant ou de formation ; à travers un référentiel de compétences, dans une université ou dans un cabinet spécialisé. Le but est de valoriser les compétences qui se manifestent à travers l'expérience professionnelle. En outre, il s'agit de motiver et de fidéliser les salariés par la reconnaissance d'une compétence certifiée.

c) *Les avantages du tutorat*

- Le package d'accueil du tutorat permet la présentation du groupe, de l'entreprise, des différents services, des procédures et processus, des modes opératoires, des produits et services de l'entreprise, des interfaces de collaboration, de la culture et des valeurs de

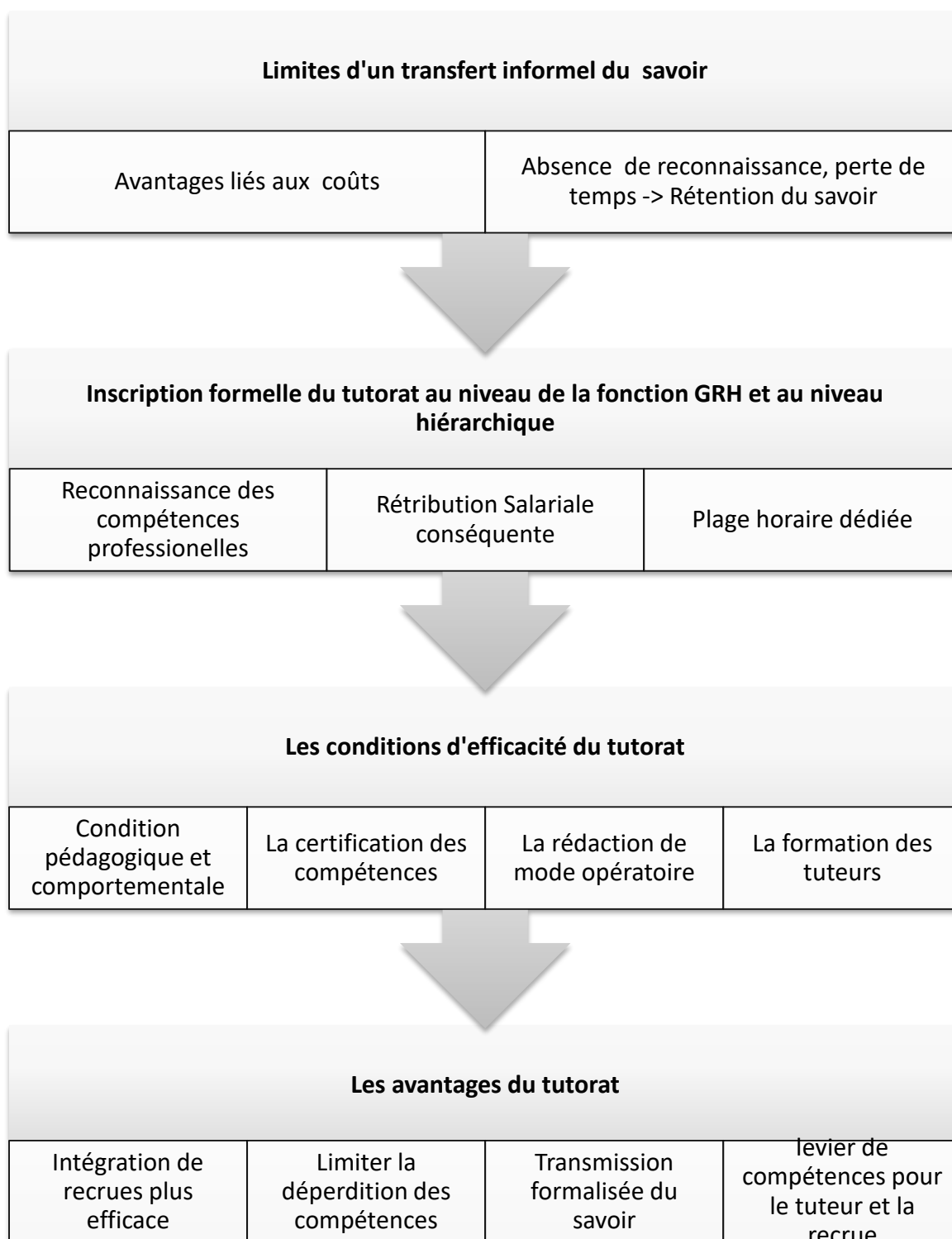
l'entreprise, de ses cœurs de métier et de ses différentes activités ainsi que de son organigramme.

- Le tutorat permet d'éviter la déperdition des compétences ; le tutorat apparaît comme étant une solution adéquate qui implique nécessairement la formalisation et la reconnaissance comme signalé plus haut avec une culture d'ouverture d'esprit, de partage et d'échange positif.
- Il est important de noter que le tutorat constitue une mise en situation réelle du travail afin que la recrue dispose rapidement de repères.
- Il permet de réduire la période temporelle d'intégration et d'adaptation des nouvelles recrues.
- Lorsque l'entreprise met en place un système de tutorat, elle communique et met en évidence une identité professionnelle.
- Le tutorat constitue un levier de développement des compétences à la fois pour la nouvelle recrue, mais aussi pour le tuteur qui améliore ses facultés de coaching et de savoir-être.
- Le tuteur accompagne sa recrue dans l'appropriation des connaissances.
- Le souci en entreprise est la transmission formalisée du savoir en situation de travail ; le tutorat apparaît dans ce contexte comme étant une solution adéquate, grâce à son encadrement pédagogique qui permet d'apprendre et d'accomplir un travail tout en étant accompagné.
- Assurer le transfert du savoir nécessaire dans le cadre d'un remplacement ou d'un renforcement des équipes.
- le tuteur est un partenaire favorisant la socialisation et la familiarisation du nouveau salarié.
- Le tutorat permet de diminuer la démission rapide des nouvelles recrues, notamment en raison du décalage intimidant entre salarié expérimenté et nouvelles recrues.
- Le tuteur, en traduisant ce qu'il produit dans son travail sur le mode opératoire, aura une bien meilleure visibilité de ce qu'il fait, ce qui permettra aussi de mettre en évidence et de transférer le savoir implicite du tuteur. Ce qui représente un point essentiel dans l'efficacité organisationnelle. Nous avons retenu à cet effet, l'énoncé suivant : « Finalement, l'apprentissage est la clé de la survie des organisations, de leur capacité à gérer leur environnement et à être concurrentielles. L'intérêt actuel pour l'apprentissage organisationnel et la gestion des connaissances souligne le rôle que les savoirs tacites jouent dans l'efficacité organisationnelle, et l'on cherche à rendre ce type de savoir plus explicite afin d'être plus facilement partagé »¹⁶.
- Le mode opératoire permet aussi une efficacité collective, par la mise à disposition de l'information au profit du plus grand nombre d'employés, ayant besoin de l'information.
- La reconnaissance qu'implique le tutorat permettra de diminuer les départs cruciaux pour l'entreprise, sachant que pour le salarié, il s'agit de valider des acquis en termes de l'expérience professionnelle, sans pour autant avoir une formation ou un diplôme équivalent, ce qui lui permettra de mieux négocier son parcours professionnel et son employabilité futurs.

¹⁶ Mary Jo HATCH et Ann L.CUNLIFFE « théorie des organisations : De l'intérêt de perspectives multiples », De boeck, Belgique, 2009.

La figure ci-après illustre les caractéristiques et les avantages de l'organisation Tutrice.

Figure 47 Caractéristiques et limites de l'organisation tutrice



Source de la figure : Elaborée par l'auteur.

3. L'apport du consulting : Une école

Nous avons choisi d'aborder « le consulting » à ce niveau de notre développement, en raison des aspects fondamentaux qu'il présente, ils sont :

- La notion du travail formateur à travers le tutorat au sein des cabinets de consulting et à travers les missions de consulting.
- Le conseil qu'il met à la disposition des entreprises dans différents domaines.

a) Le tutorat des consultants

Le tutorat appelé aussi « mentorat » est très développé dans les cabinets de consulting. Les cabinets de consulting recrutent généralement les jeunes diplômés, fraîchement sortis des grandes écoles, et des pointures expérimentées pour les gros contrats. Le monde du conseil peut être considéré comme une école opérationnelle, on y apprend rapidement différentes méthodes de travail, avec un encadrement prononcé. En effet, les nouveaux consultants doivent passer par une formation pluridisciplinaire, pour une plus grande efficacité, et afin qu'ils puissent disposer d'une vue d'ensemble sur les différentes situations professionnelles ; c'est à travers les missions que le consultant développe davantage ses compétences ; généralement il n'existe pas de formation spécifique au conseil. Le nouveau, considéré individuellement, est pris en charge par un mentor ; on lui apprend un ensemble de savoir à travers des formations internes, accompagnées d'un apprentissage prononcé sur le tas avec des consultants experts. Il règne dans les cabinets de consulting une pression énorme avec parfois des turnovers élevés. Les entreprises de conseil présentent la particularité de ne pas offrir la sécurité de l'emploi ; elles sont attractives grâce au développement du portefeuille de compétences des employés.

b) Le consulting ou le conseil aux entreprises

Le « consulting » est une prestation de service ; cette prestation est généralement rendue par un consultant indépendant ou un cabinet de conseil. Le consulting permet d'apprendre pendant le travail, sauf qu'à la différence du tutorat, il s'agit non pas de transférer un savoir interne, mais plutôt d'assurer un transfert du savoir de l'externe vers l'entreprise, un transfert rémunéré à travers un contrat de partenariat ou de sous-traitance. Mais pour une meilleure efficacité du consulting, les consultants et/ou les cabinets de conseil doivent être des partenaires à part entière de l'entreprise.

A l'instar du conseil en relations publiques, ou le conseil en communication, qui se traduit par une assistance visant à améliorer l'image de l'entreprise et le lobbying, le conseil en gestion d'entreprise comprend différents volets comme suit : La gestion stratégique, la stratégie commerciale, la planification, l'organisation, le contrôle : l'audit, le conseil en gestion financière (hors fiscalité), le conseil en gestion commerciale dont la formation du personnel de vente, le conseil en gestion des ressources humaines (il peut s'agir dans ce cas d'un consulting s'inscrivant dans le cadre d'un recrutement, d'une réorganisation, d'une formation ou d'un remplacement), le conseil en gestion de la production, le conseil en gestion intégrée de la chaîne d'approvisionnement et le conseil en logistique, le conseil en informatique, le conseil en système d'information, le conseil en marketing, le conseil en développement durable et le conseil en politique.

II. L'organisation et la diffusion du savoir

1. Définition et outils de l'organisation du savoir

L'organisation et la diffusion du savoir sont une préoccupation majeure de l'organisation devant être performante. Il s'agit de repérer, extraire, formaliser, et sauvegarder les connaissances véhiculées au quotidien à travers les pratiques, activités et expériences ; les connaissances peuvent être tacites ou explicites ; les connaissances tacites correspondent aux expériences vécues et sont difficilement repérables et formalisables ; leur transfert est donc souvent aléatoire ; la rédaction de mode opératoire semble pouvoir donner des solutions à ce sujet.

Par contre, les connaissances explicites sont généralement déjà formalisées sur support papier et/ou informatisées ; à ce niveau, il est important de signaler que les connaissances explicites doivent être correctement organisées pour être utilisées de manière optimisée. Les technologies de l'information et de la communication apportent d'excellentes réponses à ce sujet.

« Les TIC ne sont pas devenues non seulement un support mais aussi un facteur important de changement organisationnel et au-delà, de l'efficacité des organisations »¹⁷

Les entreprises ont recours à ces technologies pour une plus grande efficacité organisationnelle. Celles-ci se présentent généralement suivant la typologie suivante :

a) *Les outils de communication*

Les outils de communication permettent une communication à distance entre employés, on citera : La messagerie électronique, le téléphone, le fax et le courrier qui semblent être des outils traditionnels. La pratique démontre le recours à des solutions beaucoup plus performantes comme les appels en conférences, le Blue jeans et le Skype professionnel.

b) *Les outils informatiques*

Les outils informatiques facilitent la collecte, l'organisation, l'analyse des données et la sauvegarde. Ils renvoient généralement aux dossiers électroniques et aux espaces réseaux dédiés au partage, ainsi qu'à l'utilisation du package qu'offrent le MS Office : Word, Excel, Access, power point...

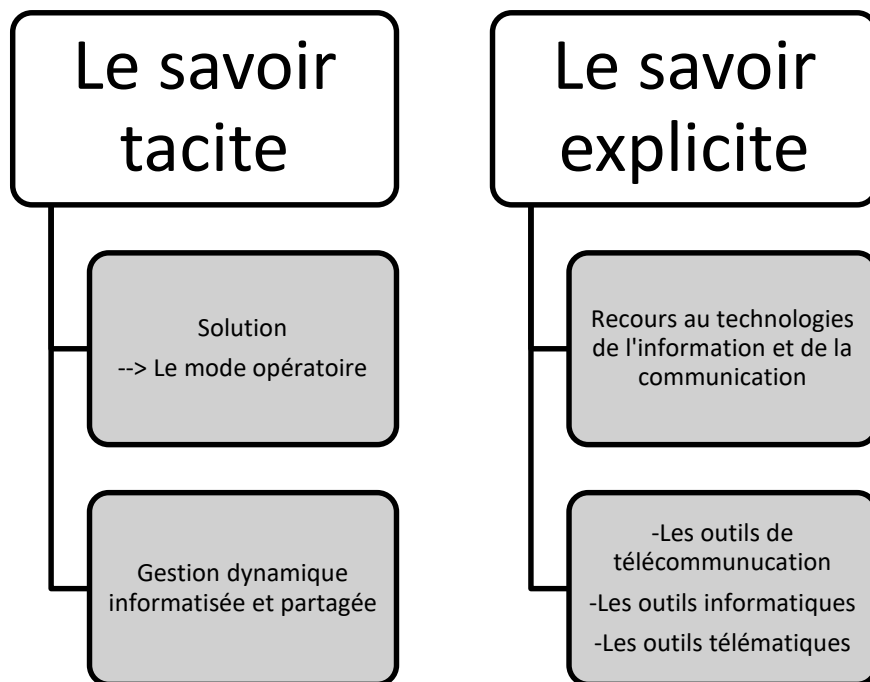
c) *Les outils télématiques*

Les outils télématiques permettent de croiser les données des outils informatiques, pour des fins de rapports élaborés et d'analyses très approfondies.

La figure ci-après présente notre approche pour une meilleure illustration.

¹⁷ Bernard GUILHON, Pierre HUARD, Magali ORILLARD, Jean-Benoît ZIMMERMANN :
« Economie de la connaissance et Organisation : Entreprises, Territoires, Réseaux »,
Harmattan, Paris, 1997.

Figure 48 Prise en charge du savoir tacite et explicite



Source de la figure : Elaborée par l'auteur.

2. La diversité du savoir

Le savoir présente une typologie assez diversifiée ; nous pouvons décliner cette dernière comme suit :

a) *Le savoir formalisé : La théorie*

Il s'agit d'un savoir qui est plutôt théorique ; cette forme de savoir est généralement déjà formalisée et se transmet lors des formations ; nous avons développé ce volet dans le premier chapitre de notre thèse.

b) *Le savoir implicite et informel*

Il renvoie à l'expérience et à l'apprentissage sur le tas ; il est généralement non-formalisé ; il peut être transmis par les employés le véhiculant de manière informelle ou pas du tout transmis. Les conditions de son transfert ont été explicitées en début de cette section ; en ce sens, nous pouvons présenter le tutorat et le mode opératoire dans une organisation formellement tutrice, comme étant une solution adéquate.

c) *Le savoir-faire spécifique*

Il est généralement d'ordre technique, renvoyant à la maîtrise des processus, des méthodes, des procédures et des bonnes pratiques. Dans l'idéal, ce savoir doit être accompagné d'une culture d'amélioration continue, permettant la révision des processus et des procédures, ainsi que le changement et l'innovation dans les méthodes, si nécessaire.

d) *Le savoir-faire cognitifs*

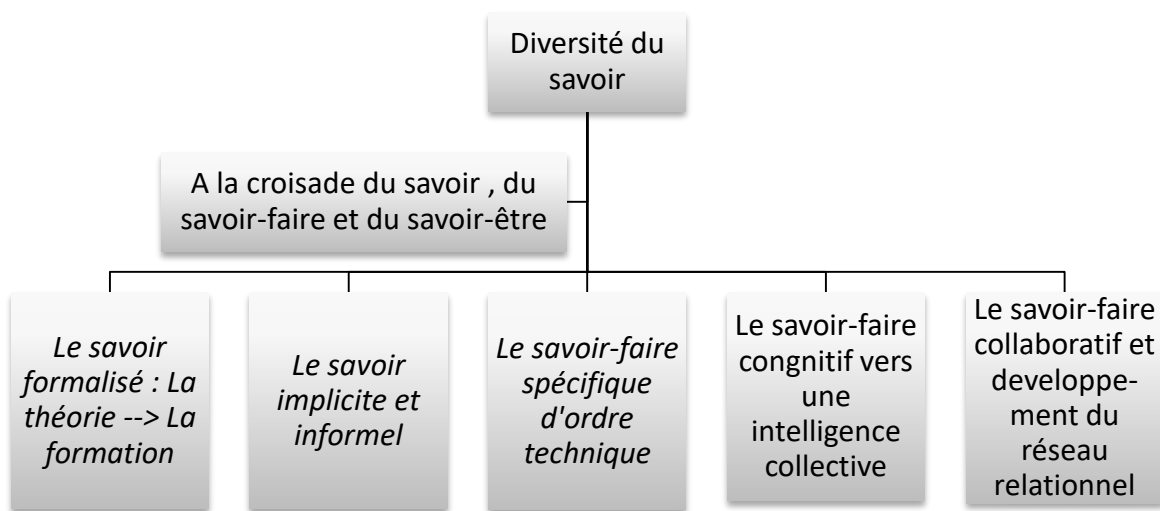
Il renvoie à la mobilisation des ressources cognitives pour une intelligence collective : Stratégies de connaissances.

e) *Le savoir-faire relationnel et collaboratif*

Il renvoie à la connaissance des interfaces et des interlocuteurs avec lesquels il faudra collaborer, ainsi qu'au développement d'un tissu relationnel utile.

La figure ci-après présente les différentes formes du savoir pour une meilleure illustration

Figure 49 Les différentes formes du savoir



Source de la figure : Elaborée par l'auteur.

3. Les étapes d'une capitalisation efficace du savoir

La capitalisation des connaissances est une pratique qui peut se formaliser de manière informelle ; faire preuve de méthode est essentiel afin que la démarche de prise en charge des connaissances soit efficace. Les étapes, d'une capitalisation efficace du savoir, sont les suivantes :

a) *Identification du savoir à capitaliser*

Il est souhaitable de se concentrer sur l'essentiel du savoir préalablement identifié suivant les objectifs et les stratégies managériales de l'entreprise pour plus d'efficacité.

b) Identifier les animateurs de la capitalisation

Il s'agit d'identifier les collaborateurs ayant la capacité d'assurer cette mission et pouvant faire la différence en termes de succès de l'opération.

c) Collecte et formalisation des connaissances essentielles

Il s'agit de collecter et formaliser les connaissances en leur donnant du sens et un cadre définissant leur utilité.

d) Validation des connaissances par les experts du domaine ciblé

Il s'agit de faire valider la formalisation et les mises à jour par les responsables du domaine, ou les experts agissant dans un segment spécifique, ou bien les « owners » d'un projet.

e) Enregistrement des données

La sauvegarde de l'information se réalise sur le support dédié : Dossier partagé ou autre solution soft ou support papier ; il est important de bien organiser l'information à ce niveau et d'avoir une ligne de conduite unique afin d'éviter toute dispersion inutile.

f) Diffusion : Rendre l'information disponible à qui de droit

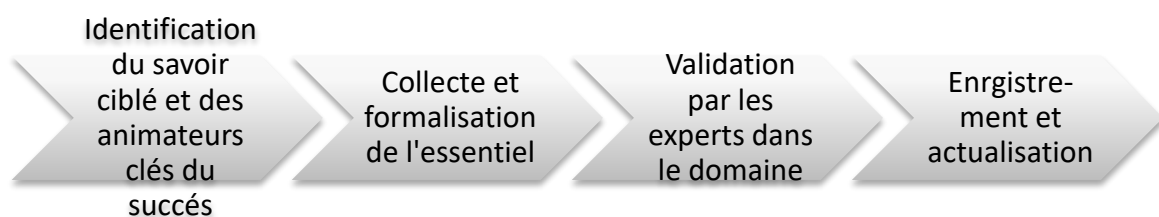
Il s'agit à ce stade de rendre l'information disponible aux personnes habilitées en vue d'une exploitation optimisée ; la diffusion peut être générale concernant l'ensemble ou canalisée et ne concerner qu'un groupe restreint. Dans tous les cas, la validation du propriétaire professionnel de l'information (les owners) est obligatoire pour la communication, le transfert ou le partage du savoir.

g) Assurer l'actualisation et l'enrichissement des connaissances

Il est important de mettre à jour l'information régulièrement et de valider les mises à jour par les owners, afin de disposer d'une base de connaissances actualisées.

La figure ci-après illustre les étapes d'une capitalisation efficace du savoir.

Figure 50 Les étapes d'une capitalisation efficace du savoir.



Source de la figure : Elaborée par l'auteur.

4. Les canaux de diffusion et de partage du savoir

L'entreprise doit veiller à la mise en place d'outils favorisant la circulation du savoir, tout en prenant en compte que l'ensemble des employés peuvent être source de valeurs ajoutées ; il y a donc nécessité d'avoir recours à des outils permettant d'éviter que les employés en bas de la

pyramide soient privés de toute réflexion ou suggestion. Aussi, en cas de turbulence organisationnelle, les changements à opérer rapidement s'effectueront avec une lenteur considérablement menaçante pour l'efficacité organisationnelle ; d'autre part, ne pas impliquer l'effectif opérationnel serait négliger une part d'informations et de connaissances gravitant dans leur zone, d'où l'intérêt d'outils favorisant la collaboration et la reconnaissance des compétences de chaque employé et permettant la diffusion d'informations pertinentes. Il s'agit de décentraliser le savoir et le pilotage de certaines activités à qui de droit, en termes de compétences et de savoir ; une démarche qui jouera un rôle fédérateur et mobilisateur pour les salariés. Nous présentons ces outils ci-après :

a) *Les espaces collaboratifs*

Ces espaces permettent la rencontre, physique ou en ligne, des salariés pour le développement d'un projet ou d'un intérêt commun pouvant apporter une valeur ajoutée pour l'entreprise. Il s'agit d'une collaboration dont le cycle de vie est défini et dont le but premier est de favoriser le partage par le biais du travail collaboratif. Ces espaces peuvent être à l'échelle entreprise ou bien à l'échelle holding, favorisant ainsi l'émergence d'une intelligence collective. Cette pratique abolit les barrières structurelles et de distance ; elle permet aussi de favoriser le sentiment d'appartenance.

b) *Le réseau social de l'entreprise*

Il s'agit d'une plateforme d'échanges et de partages à l'échelle réseau, réunissant les salariés, les partenaires et les clients ; ce qui favorise une meilleure connaissance des uns et des autres. Contrairement à l'espace collaboratif, il permet de suivre les individus en matérialisant l'écosystème social de l'entreprise, en mettant en évidence et de manière organisée les compétences, l'expertise et les talents de chacun ; l'avantage de ce réseau est de trouver une réponse rapide aux questions et dilemmes rencontrés dans le travail ; ceci afin d'éviter la perte de productivité due aux longues périodes d'investigation. Grâce à ce réseau, le savoir-faire et l'expertise des salariés sont rapidement identifiables et mobilisables ; le management des connaissances se trouve optimisé par cet outil. Il permet aussi de promouvoir la transparence, du fait que la construction de ce réseau est principalement basée sur l'affichage évident des talents, compétences et savoirs de chaque individu, ce qui implique la reconnaissance de ces qualités en amont.

c) *Le dossier partagé*

Il comprend généralement différents rapports, documents et modes opératoires liés à l'aspect opérationnel du groupe de travail, du service ou du département considéré.

d) *L'organisation de séances d'informations*

Il peut s'agir de réunions internes ou de séminaires organisés.

e) *La messagerie électronique*

Elle permet la diffusion d'information ponctuelle, appelé dans le jargon des entreprises « flash info » concernant de nouveaux processus, procédures ou lancement de nouveaux produits ou services ; la diffusion de vidéo de sensibilisation sur le comportement éthique ; la diffusion de vidéos portant sur différents thèmes de formations, notamment les valeurs de l'entreprise, la

diffusion de liens électroniques permettant la participation à des tests et de quiz portant sur divers thèmes.

f) La formation

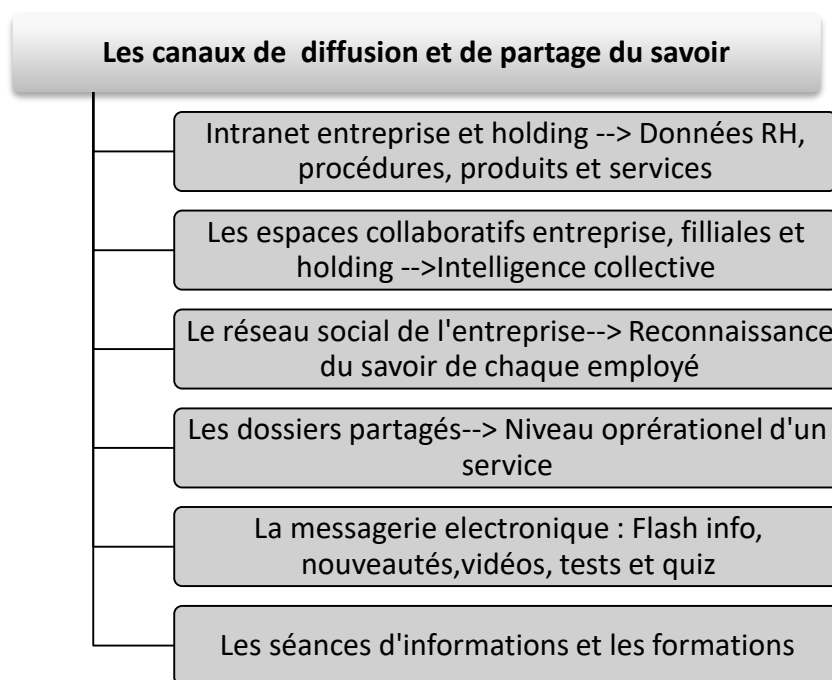
La formation des chefs d'équipe pour une diffusion en cascade au niveau des équipes et la formation pour l'ensemble du personnel dans le cadre du lancement d'un nouveau service, produit ou concept.

g) L'intranet de l'entreprise et du groupe

L'intranet comprend généralement des espaces collaboratifs pour l'échange des expériences à l'échelle filiale et groupe (holding) ; les produits et services de l'entreprise ; la vulgarisation des politiques et des procédures internes ; l'interface ressources humaines des employés pour une gestion optimisée ; les avantages des œuvres sociales ; le suivi des prêts attribués ; l'accès au système d'évaluation, le plan de formation défini ...etc. Il permet donc d'organiser et de partager les informations relatives aux employés et leurs parcours professionnels.

La figure ci-après illustre les différents canaux de diffusion et de partage du savoir

Figure 51 Les canaux de diffusion et de partage du savoir



Source de la figure : Elaborée par l'auteur.

Conclusion

Au cours de notre développement du second chapitre, nous avons abordé la compétence à travers les acteurs la régissant et les différentes approches favorisant son émergence. Dans cette dernière section, nous avons mis en évidence que cette ressource pouvait être scindée en deux parties, une partie tacite et donc non formalisée et une autre explicite et formalisée.

Il est indispensable dans l'entreprise de s'approprier la compétence en favorisant son émergence, de la rentabiliser en raison de l'investissement coûteux qu'elle implique, de la capitaliser en vue de la préserver et de la diffuser pour optimiser l'efficacité organisationnelle.

Nous avons vu à travers notre développement, la façon dont l'entreprise arrivait à s'approprier et à rentabiliser la compétence, grâce à des facteurs internes se traduisant par le travail formateur et le tutorat, dans le cadre d'une organisation tutrice, ainsi que le consulting considéré comme facteur externe. Le travail formateur et l'organisation tutrice confèrent à l'entreprise des avantages non négligeables mais ils imposent tout de même des exigences.

Dans un cadre de travail formateur favorisant l'apprentissage, il est important de promouvoir le travail d'équipe avec un encadrement souple, ce qui permettra le partage des savoirs tacites et explicites, et de s'assurer d'une bonne compréhension des objectifs de l'entreprise et des outils de travail de la part des collaborateurs ; il y a aussi nécessité de favoriser la prise de responsabilités grâce à la délégation de pouvoir et aux intérimaires, et de s'assurer que les employés comprennent leur contribution dans les objectifs de l'entreprise, tout en assurant un « feed-back » aux employés considérés individuellement ou collectivement au sujet de leurs accomplissements.

Le Tutorat permet à la fois de capitaliser les compétences grâce aux modes opératoires mais aussi le transfert de celles-ci, notamment vers les nouvelles recrues. Le tutorat opéré de manière informelle présente des avantages par rapport aux coûts ; il présente aussi des limites dont la plus évidente est la rétention des informations et des compétences, une rétention pouvant constituer un frein au partage et au transfert de compétences pertinentes pour l'entreprise. Une organisation réellement tutrice va veiller à rendre disponibles les conditions d'un tutorat accompli, des conditions pédagogiques et de savoir être, mais aussi des conditions de reconnaissance professionnelle en amont, pouvant aller jusqu'à la certification des compétences et à des rétributions conséquentes. L'avantage du tutorat est qu'il met à disposition de l'organisation des modes opératoires enrichis d'un parcours professionnel accompli, par des professionnels dont les compétences ont été retenues, validées et promues professionnelles ; il s'agit des compétences ayant apporté une réelle valeur ajoutée, généralement liée aux métiers sélectifs de l'entreprise ; le tutorat prend en compte les savoirs tacites des tuteurs, assure une formalisation et diffusion formelle du savoir, facilite l'intégration des nouvelles recrues et constitue un réel levier de compétence à la fois pour le tuteur et celui qu'il accompagne.

Dans une entreprise moderne, la capitalisation, le traitement ainsi que la diffusion du savoir et des informations qui en découlent, comptent sur les technologies de l'information et de la communication ; celles-ci offrant à la fois des outils de communication, des outils

informatiques ainsi que des outils télématiques. Le savoir, pouvant être cognitif, théorique, technique ou d'ordre collaboratif, formel ou pas, suit des étapes importantes pour sa capitalisation formelle. Ces étapes impliquent une identification des données et des savoirs essentiels, ainsi qu'une identification des employés ayant les compétences requises pour ce traitement qui consiste en la collecte, la formalisation, la validation ainsi que la sauvegarde et l'actualisation de l'information.

Conclusion du chapitre

Nous avons donc abordé la compétence à travers plusieurs approches semblant pourtant complémentaires ; imaginons une organisation cherchant à maximiser la productivité de ses salariés, sans négliger le tissu social qu'implique la dimension humaine, en promouvant la transparence et l'honnêteté dans l'approche des employés, en étant reconnaissante envers ce qu'ils accomplissent, en veillant à favoriser le sentiment d'appartenance, en dynamisant consciemment les interactions subsistant entre les salariés eux-mêmes et avec leurs responsables opérationnels, afin de favoriser l'émergence d'une dynamique organisationnelle, tout en promouvant la polyvalence. Chaque employé est réellement spécialisé dans ce qu'il fait le mieux, avec un rendement optimisé et une compétence reconnue ; cela n'empêchera pas son transfert, son affectation, sa mobilité interne ou sa promotion vers de nouvelles missions, où il se développera grâce à un ensemble de formations pertinentes et d'apprentissages, par la mise en place de conditions favorisant le travail formateurs, ainsi qu'une reconnaissance professionnelle pouvant être certifiée pour les professionnels compétents ; ces derniers accompagneront les employés dans le cadre d'un tutorat enrichi, grâce aux modes opératoires, et à l'apport que permettent les technologies de l'information et de la communication, que les entreprises mettent à la disposition de leurs effectifs.

La compétence sera considérée comme ressources à gérer, inventorier et valider en amont de tout changement ; cette ressource sera confortée par une synergie produite grâce à une considération absolue de la compétence comme étant un produit d'une dynamique collective et organisationnelle. L'organisation fera en sorte de disposer de managers avertis disposant d'atouts comportementaux favorisant la rotation au travail, les intérimis, les mises en situation par la délégation de pouvoir, en rendant l'encadrement assez souple pour favoriser l'échange et le transfert du savoir tacite durant le travail, tout en mettant en place les dispositifs nécessaires à la reconnaissance d'un tel partage ; un encadrement souple et judicieux qui favorisera aussi l'émergence des talents, maillons autonomes et libres dégageant une capacité de réaction et pro action efficace, dont l'entreprise aura besoin face à un environnement turbulent, lié à des enjeux stratégiques de survie et/ou concurrentiels. Une organisation où l'ensemble des employés seront impliqués dans la logique économique de leur entreprise ; ils connaîtront leur contribution dans l'atteinte des objectifs principaux, tout en adhérant plus rapidement et aisément aux orientations émanant des dirigeants, notamment dans un contexte de changement ou de turbulence accru.

Chapitre 3 La prise en charge des compétences et du savoir dans les entreprises Algériennes

Nous avons tenté d'approcher des entreprises de droit Algérien à propos de ce sujet à travers un questionnaire ; notre objectif était d'évaluer la façon dont les entreprises arrivaient à promouvoir le savoir véhiculé par leurs employés ; notre étude a porté essentiellement sur les canaux internes.

Nous sommes contraints de signaler qu'il peut être très difficile d'approcher les entreprises ou d'obtenir des réponses sur toutes nos interrogations, ceci en raison de l'obligation d'une confidentialité absolue concernant des sujets que les entreprises considèrent stratégiques et/ou sensibles.

Nous avons réussi à réunir un échantillon de 33 entreprises Algériennes activant dans différents secteurs ; les données correspondent à la période allant de juin 2017 à décembre 2017.

Comme signalé dans notre introduction, nous avons soumis le questionnaire aux entreprises ciblées à travers différentes méthodes : Sur support papier, document scanné transmis par mail et à travers la mise en place d'un questionnaire en ligne à l'aide de la plateforme « Google forms », en assurant une démarche de « question-réponse » avec notre interlocuteur quand cela était possible, par communication téléphonique ; certains interlocuteurs ont préféré renseigner le document et nous le retourner par courrier électronique ou physique.

Section 1 : Identification des entreprises et de leurs fonctions gestion des ressources humaines

Nous avons réussi à réunir un échantillon de 33 entreprises Algériennes ; nous espérons que notre échantillon sera assez représentatif ; ces entreprises agissent dans différents secteurs ; leurs caractéristiques sont comme présentées dans le développement qui va suivre :

I. Le questionnaire

Nous avons formulé notre questionnaire de sorte à identifier les modèles que suivent les entreprises en termes de prise en charge du savoir et des compétences véhiculées par les salariés, traduisant un nouvel échange entre « employeur et employé ».

Notre questionnaire a porté sur 6 volets comprenant un ensemble de 57 questions ; les volets de notre questionnaire sont présentés ci-après :

Volet 1 Identification de l'entreprise

Le but de ce volet est d'identifier l'entreprise ciblée ayant accepté de nous répondre à travers différents paramètres ; ils sont comme présentés ci-dessous :

1. Raison sociale de l'entreprise.
2. Dénomination commerciale de l'entreprise → Les deux premières questions nous ont permis d'identifier des entreprises à travers leur dénomination ; cependant, comme nous l'avons signalé, nous respecterons tout de même l'anonymat de ces entreprises ayant accepté de nous ouvrir leurs portes.
3. Date de création de l'entreprise → La date de création de l'entreprise nous a permis de déterminer si la création de l'entreprise date d'avant ou après l'économie de marché en Algérie.
4. Le développement de l'entreprise à l'international pour ressortir avec une analyse comparative.
5. Origine de l'entreprise (pays)
6. Siège social (Wilaya) → Les questions 4, 5 et 6 ont pour but de déterminer l'origine de l'entreprise et son caractère international ; l'Algérie est considérée, dans ce cas, comme pays d'accueil ; et la wilaya afin de mieux situer la dispersion de ces entreprises dans le territoire Algérien.
7. Forme juridique → Le but des formes juridiques était de délimiter les entreprises publiques et privées.
8. Capital social → Il s'agit d'une information générale qui nous permettra de mieux comparer les entreprises de notre échantillon si nécessaire.
9. Secteur d'activités → Le secteur d'activités nous permettra de donner plus de pertinence à notre analyse.
10. Chiffre d'affaires

11. La croissance du chiffre d'affaires sur les 5 dernières années → Pour ce qui est du chiffre d'affaires ainsi que de sa croissance (question 10 et 11), nous considérons dans notre approche qu'il s'agit aussi d'une information générale pouvant nous aider à mieux comparer les entreprises si nécessaire.
12. L'effectif de l'entreprise → L'effectif pourra donner plus de pertinence à notre analyse, s'agissant d'une étude portant sur le capital humain.

Volet 2 La Gestion des ressources humaines

Les questions de ce volet ont porté sur les éléments que voici :

13. S'il existe dans l'entreprise une structure chargée de la gestion des ressources humaines.
14. Si la structure chargée de la gestion des ressources humaines existait avant l'économie de marché en Algérie.
15. Identification du premier responsable de la structure chargée de la gestion des ressources humaines.
16. Identification des finalités de la structure chargée de la gestion des ressources humaines.
17. Voir si le premier responsable de la structure chargée de la gestion des ressources humaines siège dans le comité de direction.

Volet 3 Le recrutement

18. Déterminer si l'entreprise priorise le recrutement interne et si elle assure un développement des compétences en amont.
19. Identification des canaux de recrutement auxquels l'entreprise a recours pour le recrutement externe.
20. Identifier les éléments sur lesquels le recruteur se base dans la sélection des candidatures.
21. Identifier les éléments que le recruteur privilégie sur le curriculum vitae.
22. Déterminer si les nouvelles recrues sont formées ou pas dans le cadre de leur intégration.
23. Cerner quel pourrait être la raison du recrutement.
24. Cerner le niveau requis pour le recrutement des candidats dans l'entreprise.
25. Voir si l'entreprise établit des études prévoyant l'évolution des emplois et des compétences afin d'orienter les plans de formations et de recrutements.

Volet 4 GRH : La formation

26. Identifier si l'entreprise dispose d'un plan de formation.
27. Le type de formations auxquelles l'entreprise a recours.
28. Identifier si l'entreprise utilise l'E-Learning pour la formation de ses employés.
29. Voir dans quelles mesures le plan de formation est cohérent avec le plan de développement du capital humain.
30. Identifier comment l'entreprise arrive à mesurer l'efficacité des formations.
31. Qui se charge de l'évaluation de l'efficacité des formations ?
32. Identification des supports auxquels l'entreprise a recours pour un déploiement efficace du plan de formation.
33. Détermination des catégories socioprofessionnelles ciblées par la formation.

34. Identifier les éléments justifiant le besoin et le recours à la formation.
35. Identification des différents thèmes de formations auxquelles l'entreprise a recours.
36. Identification des acteurs chargés du suivi du plan de formation.
37. Identification des buts recherchés par la formation.
38. La fréquence de révision du plan de formation.
39. Déterminer si les salariés sont formés pour devenir eux même formateurs.
40. Déterminer si les salariés sont formés pour devenir tuteur.
41. Identification des activités auxquelles participent les formateurs ou tuteurs.

Volet 5 Le système d'évaluation

42. Déterminer si l'entreprise dispose d'un système d'évaluation des performances et/ou des compétences.
43. Détermination de la fréquence de l'exercice d'évaluation.
44. Identification des acteurs ciblés par le système d'évaluation.
45. Détermination des critères d'évaluation.
46. Le but du système d'évaluation.
47. Déterminer si les responsables hiérarchiques sont briefés afin de mener à bien les entretiens d'évaluations censées être des rencontres constructives.
48. Voir si l'entreprise procède à la certification des compétences.
49. Identification des méthodes de certifications auxquelles l'entreprise a recours.
50. Identifier si les critères permettant le repérage des potentiels sont clairement explicités aux collaborateurs, notamment les managers opérationnels.

Volet 6 La capitalisation et la diffusion du savoir

51. Identification des méthodes auxquelles l'entreprise a recours pour la diffusion ainsi que le partage du savoir au sein de l'entreprise.
52. Identifier ce que prévoit l'intranet de l'entreprise.
53. Voir si l'entreprise dispose d'une bibliothèque.
54. Identifier comment l'entreprise arrive à identifier, enregistrer et diffuser le savoir ainsi que les meilleures pratiques.
55. Voir si l'entreprise utilise des solutions virtuelles permettant un partage des activités et des connaissances en ligne et à tout moment, afin d'optimiser le travail d'équipe.
56. Voir si l'entreprise est pour la centralisation ou la décentralisation du pouvoir.
57. Identifier si l'entreprise a recours au consulting

II. Présentation de l'échantillon

Pour une meilleure lecture de l'échantillon, nous allons commencer par le présenter de manière globale ; rappelons que notre échantillon compte 33 entreprises agissant dans différents domaines et secteurs d'activité, dont le siège social se situe dans différentes wilayas du territoire Algérien.

Pour offrir une meilleure lecture, nous présenterons les entreprises dans l’anonymat, à l’aide de fiches identitaires regroupant les données relatives au premier volet de notre enquête portant sur « l’identification de l’entreprise ».

Nous présentons ci-dessous les entreprises en les déclinant sur trois (3) catégories distinctes :

Groupe 1 : Les entreprises développées à l’international.

Groupe 2 : Les entreprises publiques.

Groupe 3 : Les entreprises privées.

Tableau 3 La typologie des entreprises

Nature de l'entreprise	Nbre	%
Entreprise privée	11	33%
Entreprise privée développée à l'international	3	9%
Entreprise publique	19	58%
Total	33	100,00%

Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

Présentation des fiches identitaires

Tableau 4 Groupe 1 Les entreprises développées à l’international

Raison sociale	Entreprise 1	Entreprise 2	Entreprise 3
<u>Domaine</u>	Automobile	Anonyme	Anonyme
<u>Activité</u>	Production, commercialisation, distribution et service	Commercialisation, service	Commercialisation et service
<u>Date de création</u>	2014	2004	2001
<u>Création VS Economie de marché</u>	Après l'ouverture du marché	Après l'ouverture du marché	Après l'ouverture du marché
<u>ORIGINE</u>	France	Qatar	Pays-Bas
<u>WILAYA SIEGE SOCIAL</u>	Alger	Alger	Alger
<u>International</u>	oui	oui	oui
<u>FORME JURIDIQUE</u>	SPA	SPA	SPA
<u>Capital social</u>	Néant	43 067 455 185 DZD	Néant
<u>Chiffre d'affaires</u>	Néant	800 000 000 \$	Néant
<u>Croissance CA (5ans)</u>	Néant	19%	positif
<u>Effectif</u>	800	3000	3500

Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

Tableau 5 Groupe 2 Les entreprises publiques

Partie 1 du groupe 2 les entreprises publiques

<u>Raison sociale</u>	Entreprise 4	Entreprise 5	Entreprise 6	Entreprise 7	Entreprise 8	Entreprise 9
<u>Domaine</u>	Agro-alimentaire	Agro-alimentaire	Agro-alimentaire	Agro-alimentaire	Agro-alimentaire	Agro-alimentaire
<u>Activité</u>	Production	Production et distribution	Production	production	aviculture et production	Distribution, service et import/export
<u>Date de création</u>	1997	1981	1997	1969	1981	2010
<u>Création VS Economie de marché</u>	Après l'ouverture du marché	Avant l'ouverture du marché	Après l'ouverture du marché	Avant l'ouverture du marché	Avant l'ouverture du marché	Après l'ouverture du marché
<u>ORIGINE</u>	Algérie	Algérie	Algérie	Algérie	Algérie	Algérie
<u>WILAYA SIEGE SOCIAL</u>	Alger	Mostaganem	Boumerdes	Alger	Oum El Bouaghi	Alger
<u>INTERNATIONAL</u>	Non	Non	Non	Non	Non	Non
<u>FORME JURIDIQUE</u>	<u>EPE SPA</u>	<u>EPE SPA</u>	<u>EPE SPA</u>	<u>EPE SPA</u>	<u>EPE SPA</u>	<u>EPE SPA</u>
<u>Capital social</u>	930 050 000 DZD	3 554 200 000 DZD	550 740 000 DZD	48 000 000 000 DZD	4 000 000 000 DZD	100 000 000 DZD
<u>Chiffre d'affaires</u>	3 900 000 000 DZD	8 945 184 000 DZD	4 500 000 000 DZD	20 000 000 000 DZD	6 730 714 000 DZD	8 768 256 006 DZD
<u>Croissance CA (5ans)</u>	Néant	2%	7%	Stable	2%	68%
<u>Effectif</u>	460	587	418	7668	2500	215

Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

Partie 2 du groupe 2 les entreprises publiques

<u>Raison sociale</u>	Entreprise 10	Entreprise 11	Entreprise 12	Entreprise 13	Entreprise 14	Entreprise 15
<u>Domaine</u>	Agroalimentaire	Electroménager	Energie	Energie	Mécanique	Métaloplastique
<u>Activité</u>	Production, distribution et importation	Production, commercialisation et distribution	Recherche, Production, Transport, Transformation et commercialisation	Production	production, distribution, exportation et service	Production et service
<u>Date de création</u>	2012	1989	2002	1969	1995	2001
<u>Création VS Economie de marché</u>	Après l'ouverture du marché	Avant l'ouverture du marché	Après l'ouverture du marché	Avant l'ouverture du marché	Après l'ouverture du marché	Après l'ouverture du marché
<u>ORIGINE</u>	Algérie	Algérie	Algérie	Algérie	Algérie	Algérie
<u>WILAYA SIEGE SOCIAL</u>	Mascara	Tizi Ouzou	Arzew	Oran	Alger	Tlemcen
<u>INTERNATIONAL</u>	Non	Non	Non	Non	Non	Non
<u>FORME JURIDIQUE</u>	<u>EPE SPA</u>	<u>EPE SPA</u>	<u>EPE SPA</u>	<u>EPE SPA</u>	<u>EPE SPA</u>	<u>EPE SPA</u>
<u>Capital social</u>	1 600 400 000 DZA	10 279 800 000 DZD	Néant	Néant	2 200 000 000 DZD	1 418 600 000 DZD
<u>Chiffre d'affaires</u>	8 000 000 000 DZD	5 000 000 000 DZD	Néant	Néant	11 400 000 000 DZD	450 000 000 DZD
<u>Croissance CA (5ans)</u>	Néant	3%	Néant	Néant	Néant	55%
<u>Effectif</u>	780	1650	114	600	5900	232

Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

Partie 3 du groupe 2 les entreprises publiques

<u>Raison sociale</u>	Entreprise 16	Entreprise 17	Entreprise 18	Entreprise 19	Entreprise 20	Entreprise 21	Entreprise 22
<u>Domaine</u>	Mines	Mobilier et Métallique	Textile	Travaux maritimes	Verres et abrasifs	Agroalimentaire	Hydraulique
<u>Activité</u>	production, distribution et exportation	Construction, production et distribution	Production	Construction et service	Production	Agriculture, production et service	Exploitation, maintenance
<u>Date de création</u>	1983	1998	1960	1970	1982	1962	2001
<u>Création VS Economie de marché</u>	Avant l'ouverture du marché	Après l'ouverture du marché	Avant l'ouverture du marché	Avant l'ouverture du marché	Avant l'ouverture du marché	Avant l'ouverture du marché	Après l'ouverture du marché
<u>ORIGINE</u>	Algérie	Algérie	Algérie	Algérie	Algérie	Algérie	Algérie
<u>WILAYA SIEGE SOCIAL</u>	Alger	Alger	Relizane	Alger	Oran	Alger	Alger
<u>INTERNATIONAL</u>	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non
<u>FORME JURIDIQUE</u>	<u>EPE SPA</u>	<u>EPE SPA</u>	<u>EPE SPA</u>	<u>EPE SPA</u>	<u>EPE SPA</u>	<u>EPIC</u>	<u>EPIC</u>
<u>Capital social</u>	1 600 000 000 DZD	1 214 500 000 DZD	300 000 000 DZD	900 000 000 DZD	154 260 000 DZD	Néant	Néant
<u>Chiffre d'affaires</u>	1 300 000 000 DZD	2 000 000 000 DZD	500 000 000 DZD	7 000 000 000 DZD	1 385 548 000 DZD	329 500 000 000 DZD	335 200 000 DZD
<u>Croissance CA (5ans)</u>	moins 0,33%	47%	7%	47%	1%	8%	Négatif
<u>Effectif</u>	520	954	314	1010	854	388	11000

Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

Tableau 6 Groupe 3 Les entreprises privées

Partie 1 du groupe 3 les entreprises privées

<u>Raison sociale</u>	Entreprise 23	Entreprise 24	Entreprise 25	Entreprise 26	Entreprise 27	Entreprise 28
<u>Domaine</u>	Agroalimentaire	Agroalimentaire	Agroalimentaire	Agroalimentaire	Agroalimentaire	Agroalimentaire
<u>Activité</u>	Production et distribution	Production	Production	production, distribution et exportation	Distribution, service et import/export	Production et distribution
<u>Date de création</u>	1996	1998	1991	1994	1997	1878
<u>Création VS Economie de marché</u>	Après l'ouverture du marché	Après l'ouverture du marché	Après l'ouverture du marché	Après l'ouverture du marché	Après l'ouverture du marché	Avant l'ouverture du marché
<u>ORIGINE</u>	Algérie	Algérie	Algérie	Algérie	Algérie	Algérie
<u>WILAYA SIEGE SOCIAL</u>	Alger	Alger	Blida	Blida	Alger	Alger
<u>INTERNATIONAL</u>	Non	Non	Non	Non	Non	Non
<u>FORME JURIDIQUE</u>	<u>SARL</u>	<u>SPA privée</u>	<u>SARL</u>	<u>SPA privée</u>	<u>SPA privée</u>	<u>SPA privée</u>
<u>Capital social</u>	497 000 000 DZD	2 501 000 000 DZD	Néant	5 665 000 000 DA	25 000 000 DZD	5 000 000 000 DZD
<u>Chiffre d'affaires</u>	2 398 697 620 DZD	29 000 000 000 DZD	1 000 000 000 DZD	14 000 000 000 DZD	1 975 400 DZD	Néant
<u>Croissance CA (5ans)</u>	503%	27%	3 à 4%	40%	29%	Positif
<u>Effectif</u>	451	3300	200	1120	228	700

Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

Partie 2 du groupe 3 les entreprises privées

<u>Raison sociale</u>	Entreprise 29	Entreprise 30	Entreprise 31	Entreprise 32	Entreprise 33
<u>Domaine</u>	Electroménager et téléphonie mobile	Pharmaceutiq ue	Plastique	Publicité	Tapisserie
<u>Activité</u>	Production, commercialisation, distribution, service et importation	Production, commercialisation et distribution	Production, distribution et service	service	production et commercialisation
<u>Date de création</u>	2013	1991	1981	2002	1981
<u>Création VS Economie de marché</u>	Après l'ouverture du marché	Après l'ouverture du marché	Avant l'ouverture du marché	Après l'ouverture du marché	Avant l'ouverture du marché
<u>ORIGINE</u>	Algérie	Algérie	Algérie	Algérie	Algérie
<u>WILAYA SIEGE SOCIAL INTERNATIONAL</u>	Alger	Alger	Sidi Bel Abbés	Alger	Oran
<u>AL</u>	<u>Non</u>	<u>Non</u>	<u>Non</u>	<u>Non</u>	<u>Non</u>
<u>FORME JURIDIQUE</u>	<u>SARL</u>	<u>SPA privée</u>	<u>SPA privée</u>	<u>SPA privée</u>	<u>SARL</u>
<u>Capital social</u>	800 000 000 DZD	1 000 000 000 DZD	1 000 000 000 DZD	20 000 000 DZD	800 000 000 DZD
<u>Chiffre d'affaires</u>	10 000 000 000 DZD	4 500 000 000 DZD	420 000 000 EURO	Néant	Néant
<u>Croissance CA (5ans)</u>	30%	12%	Néant	Néant	Néant
<u>Effectif</u>	156	1500	2200	40	650

Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

III. Identification des entreprises et de la fonction « GRH »

Dans cette partie, nous allons procéder à l'analyse des données relatives aux volets « GRH » et « identification des entreprises », suivant les résultats révélés par l'enquête menée sur les entreprises en Algérie.

1. Identifications des entreprises de l'échantillon

Question 1 et 2 : La raison sociale de l'entreprise et la dénomination commerciale de l'entreprise

Comme signalé au début du chapitre, il n'a pas été facile d'obtenir des réponses, nous nous sommes engagés à respecter l'anonymat des entreprises.

Question 3 La date de création de l'entreprise

Afin de donner plus de pertinence au paramètre date, nous avons analysé la date par rapport à l'année de passage de l'Algérie vers l'économie de marché. Les résultats sont présentés ci-dessous :

Tableau 7 Création des entreprises vs ouverture du marché

Avant ou après l'ouverture du marché	Nbre	%
Avant l'ouverture du marché	13	39%
Après l'ouverture du marché	20	61%
Total	33	100%

Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

Notons que 61% des entreprises ont été créées après l'ouverture de marché. Nous pouvons en déduire que la création du reste des entreprises a été favorisée par le passage vers l'économie de marché et par l'ouverture de ce dernier.

Nature des entreprises créées avant l'ouverture du marché

76% des entreprises créées avant l'ouverture du marché étaient publiques. La tendance s'est inversée après le passage vers l'économie de marché. Comme illustré dans les deux tableaux suivants.

Tableau 8 Nature des entreprises créées avant l'ouverture du marché

Nature de l'entreprise	Nbre	%
Entreprise privée	3	23,08%
Entreprise publique	10	76,92%
Total	13	100,00%

Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

Les entreprises créées après l'ouverture du marché

Après le passage vers l'économie de marché, le taux de création d'entreprises publiques est passé de 76,92% à 45% donnant place à 40% d'entreprises privées créées et l'apparition d'entreprise à caractère international avec un taux de 15% ; le taux d'entreprises privées est passé de 23,08% à 60%.

Tableau 9 Nature des entreprises créées après l'ouverture du marché

Nature de l'entreprise	Nbre	%
Entreprise privée	8	40,00%
Entreprise privée développée à l'international	3	15,00%
Entreprise publique	9	45,00%
Total	20	100,00%

Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

Question 4 Est-ce que l'entreprise a développé d'autres divisions opérationnelles à l'étranger ?

Les entreprises ayant un caractère international sont au nombre de 3 représentant 9,09% de notre échantillon, comme présenté dans le tableau ci-après :

Tableau 10 Développement international des entreprises

Dénomination	Nbre d'entreprises	%
Entreprise développée à l'international	3	9,09%
Entreprise non développée à l'international	30	90,91%
Total	33	100,00%

Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

Question 5 L'origine de l'entreprise (pays)

Plus que 90% des entreprises sont d'origine Algérienne, comme présenté dans le tableau ci-après :

Tableau 11 L'origine des entreprises

Dénomination	Nbre d'entreprises	%
Algérie	30	90,91%
France	1	3,03%
Pays-Bas	1	3,03%
Qatar	1	3,03%
Total	33	100,00%

Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

Question 6 Le siège social (Wilaya)

Plus que 57% des entreprises sont situées à la wilaya d'Alger, suivies de la wilaya d'Oran 9,09% et Blida 6,06%, le reste des wilayas est présenté dans le tableau ci-après.

Tableau 12 Le siège social (Wilaya)

Dénomination	Nbre d'entreprises	%
Alger	19	57,58%
Oran	3	9,09%
Blida	2	6,06%
Arzew	1	3,03%
Boumerdes	1	3,03%
Mascara	1	3,03%
Mostaganem	1	3,03%
Oum El Bouaghi	1	3,03%
Relizane	1	3,03%
Sidi Bel Abbas	1	3,03%
Tizi Ouzou	1	3,03%
Tlemcen	1	3,03%
Total	33	100,00%

Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

Question 7 La forme juridique

Les résultats de l'analyse, sont comme décrits ci-dessous (voir tableau ci-après) :

- 51,52% des entreprises sont des EPE SPA : Sociétés par action dont le régime est « entreprise publique économique » → Il s'agit donc d'entreprises publiques.
- 30,30% des entreprises sont des SPA privées : Sociétés par action de régime privé.
- 12,12% sont des SARL : Sociétés à responsabilité limitée, considérées entreprises privées.
- 6,06% sont des EPIC : Entreprises publiques à caractère industriel et commercial, considérées publiques.

Tableau 13 La forme juridique

Forme juridique	Nbre	%
EPE SPA	17	51,52%
SPA privée	10	30,30%
SARL	4	12,12%
EPIC	2	6,06%
Total	33	100,00%

Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

Question 8 Le capital social

Le capital social est présenté dans la fiche identitaire dans la section « présentation de l'échantillon », sachant qu'il n'est pas disponible pour toutes les entreprises.

Question 9 Le Secteur d'activité

Les domaines d'activités sont très diversifiés, sachant que nous avons une forte concentration de réponses pour le secteur agroalimentaire ; nous présentons le tableau ci-après dans un ordre décroissant.

Tableau 14 Le secteur d'activité

Dénomination	Nbre	%
Agroalimentaire	14	42,42%
Métal et plastique	3	9,09%
Electroménager et téléphonie mobile	2	6,06%
Télécommunication et téléphonie mobile	2	6,06%
Energie	2	6,06%
Automobile	1	3,03%
Hydraulique	1	3,03%
Mécanique	1	3,03%
Mines	1	3,03%
Pharmaceutique	1	3,03%
Publicité	1	3,03%
Tapiserie	1	3,03%
Textile	1	3,03%
Travaux maritimes	1	3,03%
Verres et abrasifs	1	3,03%
Total	33	100,00%

Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

Question 10 Le chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires est présenté dans la fiche identitaire dans la section « présentation de l'échantillon » sachant qu'il n'est pas disponible pour toutes les entreprises.

Question 11 La croissance du chiffre d'affaires sur les 5 dernières années

La croissance du chiffre d'affaires est présentée dans la fiche identitaire, dans la section « présentation de l'échantillon », sachant qu'il n'est pas disponible pour toutes les entreprises.

Question 12 L'effectif

L'effectif est présenté dans la fiche identitaire, dans la section « présentation de l'échantillon » ; nous présentons quand même la répartition de ce paramètre après l'avoir regroupé en sous-groupe (voir tableau ci-après).

Tableau 15 L'effectif

Dénomination	Nombre	%
Effectif Inférieur à 500	12	40,00%
Effectif supérieur à 500 inférieur ou égal à 3000	16	45,71%
effectif supérieur à 3000	5	14,29%
Total	33	100,00%

Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

2. La gestion des ressources humaines dans les entreprises en Algérie

Dans cette partie, nous allons procéder à l'analyse des données relatives au volet «GRH», suivant les résultats révélés par l'enquête menée sur les entreprises en Algérie.

Question 13 Existe-t-il aujourd'hui une structure chargée de la gestion des ressources humaines ?

Notons que 100% des entreprises disposent d'une structure dédiée à la gestion des ressources humaines (voir tableau ci-après).

Tableau 16 L'existence d'une structure chargée de la GRH

<u>Dénomination</u>	<u>Nbre</u>	<u>%</u>
Existence de structure chargée de la GRH	33	100%
Pas de structure	0	0%

Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

Question 14 Existait-il une structure chargée de la gestion des ressources humaines avant l'économie de marché en Algérie ?

Rappelant que 13 entreprises ont été créées avant l'ouverture du marché ; la structure chargée de la gestion des ressources humaines existait avant le passage vers l'économie de marché pour les 13 entreprises, comme présentées dans le tableau ci-après.

Tableau 17 L'existence d'une structure chargée de la GRH avant l'ouverture du marché

<u>Dénomination</u>	<u>Nbre</u>	<u>%</u>
Existence de structure chargée de la GRH	13	100%
Pas de structure	0	0%

Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

➔ Nous pouvons déduire que la structure dédiée à la gestion des ressources humaines existait dans les entreprises Algériennes avant qu'il y ait ouverture du marché.

Question 15 La structure chargée de la gestion des ressources humaines est sous la direction de quel acteur ?

Nous avons résumé les réponses dans le tableau ci-après :

Tableau 18 Les acteurs chargés de la GRH

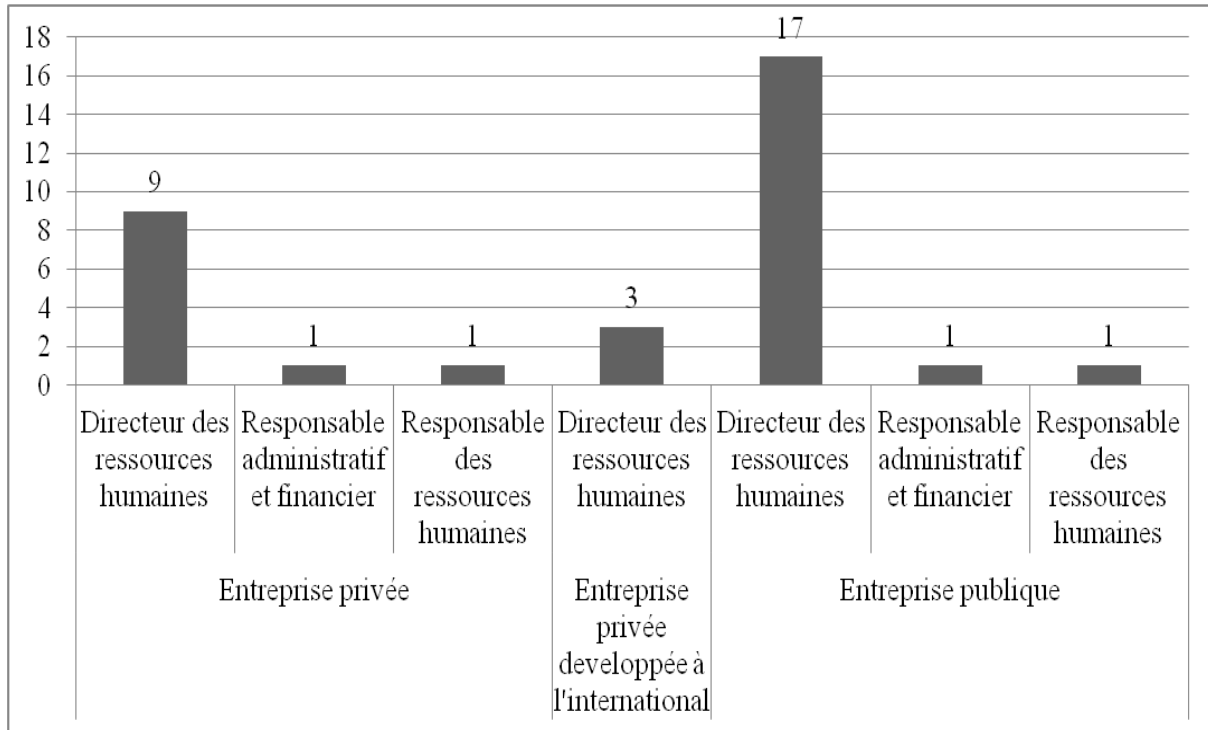
<u>Dénomination</u>	<u>Nbre</u>	<u>%</u>
Le directeur des ressources humaines	29	87,88%
Un responsable des ressources humaines	2	6,06%
Un responsable administratif et financier	2	6,06%
Le dirigeant	0	0,00%
Un consultant	0	0,00%
Une structure ou un consultant mutualisé	0	0,00%
Total	33	100,00%

Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 87,88% des entreprises ont déclaré que la structure dédiée à la gestion des ressources humaines était sous la direction d'un directeur des ressources humaines.
- ✓ 6,06% sous la direction d'un responsable des ressources humaines et d'un responsable administratif et financier.
- ✓ Nous avons tenté d'identifier ces entreprises selon qu'elles soient publiques, privées ou privées à caractère international ; les résultats sont comme suit :

→ Nous notons que le DRH est très présent dans les 3 formes d'entreprises. Sa présence est exclusive dans les entreprises à caractère international, comme présenté dans le graphe ci-après.

Graphe 1 Les acteurs chargés de la GRH par type d'entreprises



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

Question 16 Quelles sont les finalités de la structure chargée de la gestion des ressources humaines ?

L'analyse des réponses collectées pour cette question sera déclinée en deux parties. La première partie sera présentée dans un tableau qui comprendra le nombre et le pourcentage de réponses favorables recensées pour chaque réponse possible ; la seconde partie, exprimée à travers des graphes, nous permettra d'analyser les réponses possibles par type d'entreprises, selon qu'elles soient publiques, privées ou disposant d'un caractère international.

Il s'agit d'une question à réponses multiples, ce qui explique un total (%) pouvant être supérieur à 100%. Les réponses des entreprises sont résumées dans le tableau ci-après.

Tableau 19 Les finalités de la structure chargée de la GRH

<u>Dénomination</u>	<u>Nbre</u>	<u>%</u>
Gestion administrative du personnel	33	100,00%
Développement du capital humain : La formation	26	76,47%
Mobilisation des employés	16	45,71%
Partenaire du business : GSRH	14	38,89%
Gestion des Talents : Attirer les talents, les développer et les fidéliser	10	27,03%
Total	99	288,10%

Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

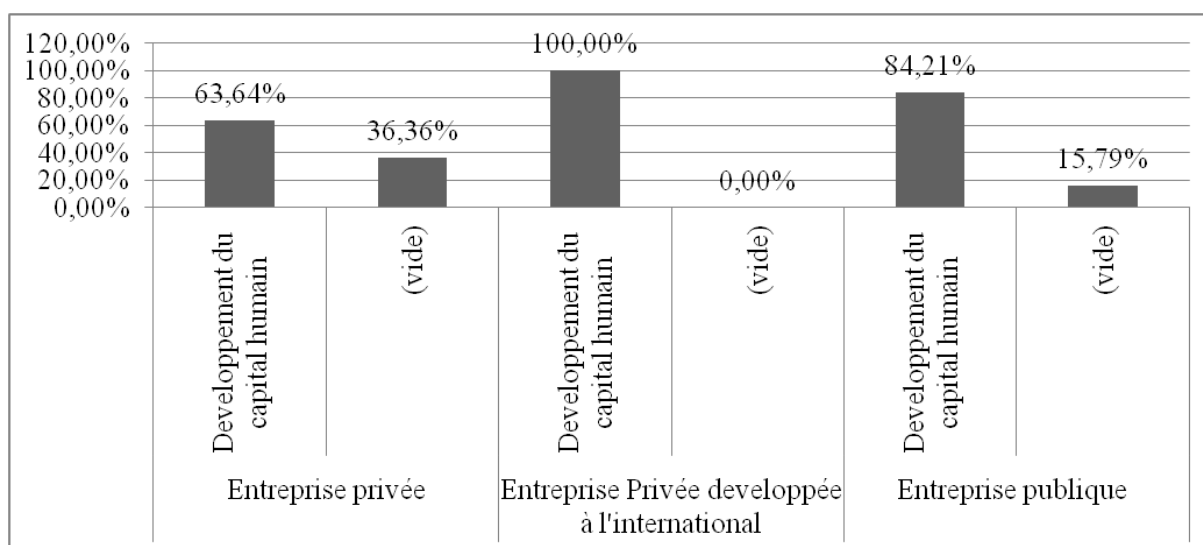
- ✓ 100% des entreprises déclarent que la gestion administrative des ressources humaines fait partie des finalités de la structure chargée de la gestion des ressources humaines → Ce qui est normal ; il s'agit là d'une exigence du droit de travail, à travers laquelle l'entreprise doit régir la relation employé-employeur dans un cadre juridique et réglementaire précis.
- ✓ 76,47% des entreprises ont déclaré que le développement du capital humain à travers la formation, faisait partie de la finalité de leur structure RH, notamment à travers la formation allant au-delà de l'exigence réglementaire. Nous avons essayé d'identifier ces entreprises selon qu'elles soient publiques, privées ou disposant d'un caractère international ; le développement du capital humain est très prononcé au niveau des entreprises publiques, un peu moins prononcé dans les entreprises privées, exclusif dans les entreprises développées à l'international ; les taux sont décrits dans le tableau et le graphe ci-après :

Tableau 20 Le développement du capital humain par type d'entreprises

	Développement du capital humain	63,64%
<u>Entreprise privée</u>	(vide)	36,36%
<u>Entreprise Privée Développée à l'international</u>	Développement du capital humain	100,00%
	(vide)	0,00%
<u>Entreprise publique</u>	Développement du capital humain	84,21%
	(vide)	15,79%

Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

Grphe 2 Le développement du capital humain par type d'entreprises



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

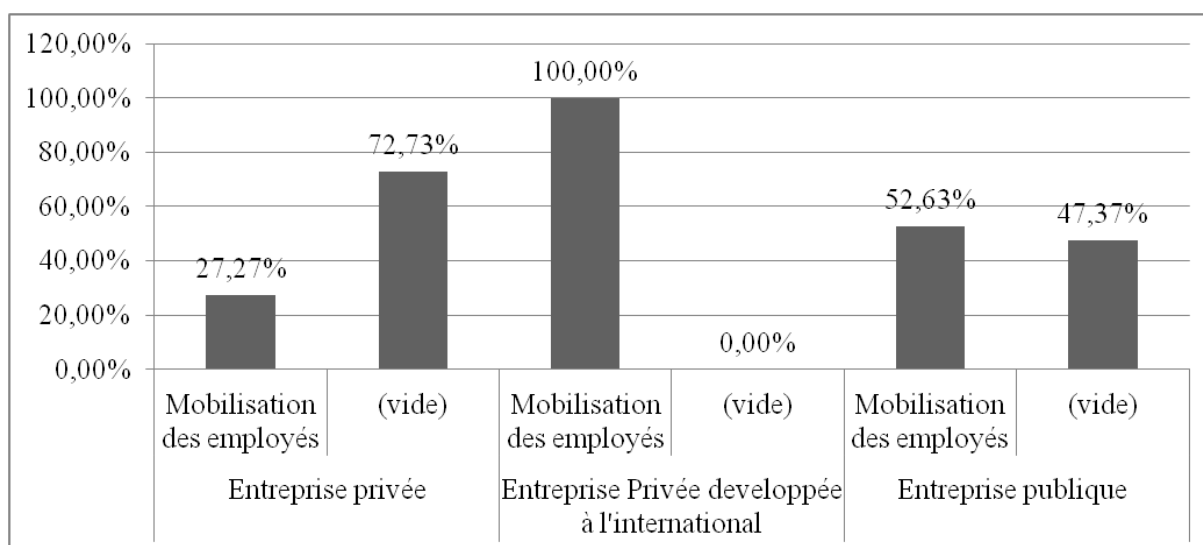
- ✓ 45,71% des entreprises ont déclaré que la mobilisation des employés faisait partie des finalités de la structure RH, ce qui incombe un rôle mobilisateur à cette dernière.
- ➔ Il y a donc absence du rôle mobilisateur du directeur ou responsable des ressources humaines dans le reste des entreprises. Dans le même principe, nous avons tenté d'opérer une identification selon la nature juridique de l'entreprise.
- ➔ On note encore une fois que la mobilisation des employés de la part des DRH est exclusive dans les entreprises à caractère international ; ce paramètre est aussi présent dans les entreprises publiques et faiblement présent dans les entreprises privées (Voir tableau et graphe ci-après).

Tableau 21 La mobilisation des employés par type d'entreprises

<u>Entreprise privée</u>	Mobilisation des employés	27,27%
	(vide)	72,73%
<u>Entreprise Privée Développée à l'international</u>	Mobilisation des employés	100,00%
	(vide)	0,00%
<u>Entreprise publique</u>	Mobilisation des employés	52,63%
	(vide)	47,37%

Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

Graphe 3 La mobilisation des employés par type d'entreprises



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

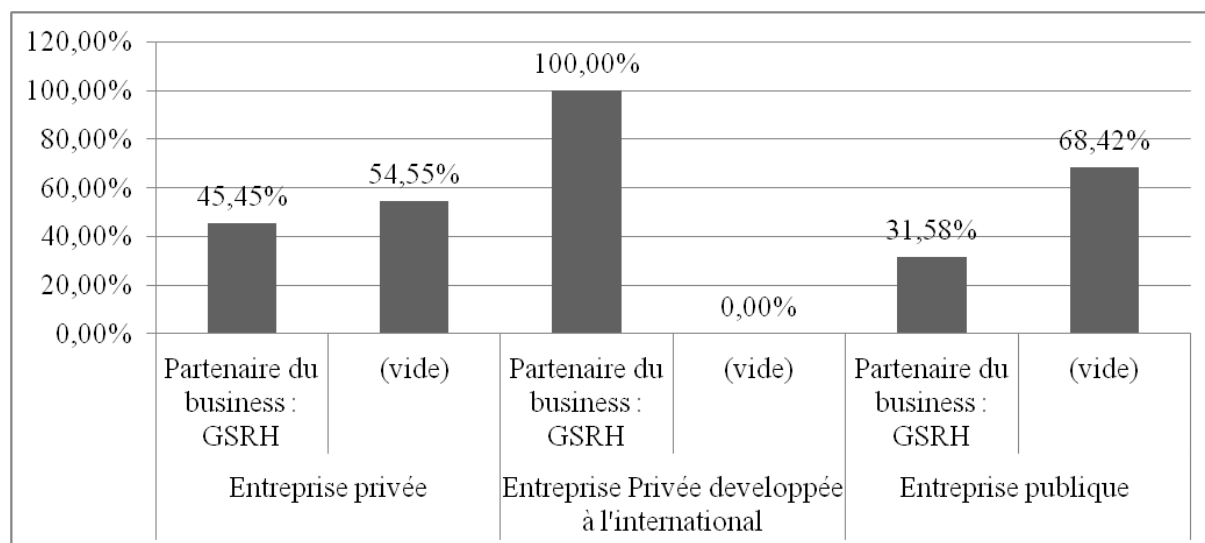
- ✓ 38,89% seulement des entreprises ont déclaré que la structure RH était considérée comme partenaire stratégique, impliquant une gestion stratégique des ressources humaines.
- ➔ Dans ce cas, la structure RH est stratégique au même titre que les autres fonctions ou structures de l'entreprise. Nous avons tenté d'identifier les entreprises considérant le DRH comme partenaire business ; les résultats sont exclusifs chez les entreprises à caractère international, suivi moyennement par les entreprises privées ; le taux est faible dans les entreprises publiques (Voir tableau et graphe ci-après).

Tableau 22 La GSRH par type d'entreprises

<u>Entreprise privée</u>	Partenaire du business : GSRH	45,45%
	(vide)	54,55%
<u>Entreprise Privée Développée à l'international</u>	Partenaire du business : GSRH	100,00%
	(vide)	0,00%
<u>Entreprise publique</u>	Partenaire du business : GSRH	31,58%
	(vide)	68,42%

Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

Grphe 4 La GSRH par type d'entreprises



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

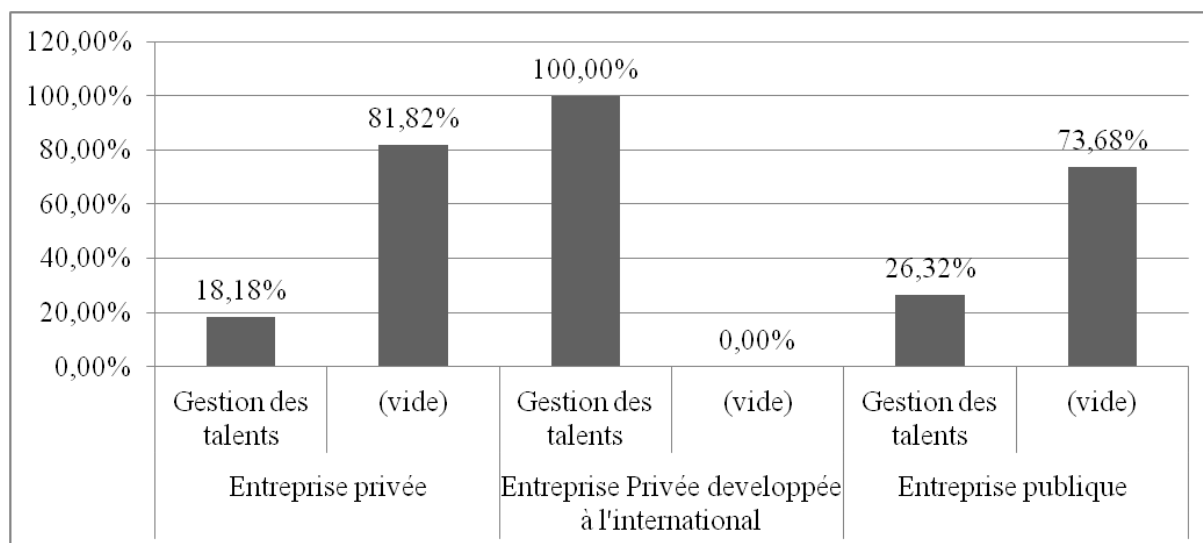
- ✓ 27,03% seulement des entreprises ont déclaré que la structure RH comptait dans ses finalités la gestion des talents, en attirant, en développant et en fidélisant ces derniers.
- ➔ Ces entreprises gèrent l'individualité ; cette dernière impliquant que ces entreprises comptent sur des salariés présentant d'excellentes compétences, suivies de résultats conséquents et avantageux pour l'entreprise ; nous avons tenté d'identifier ces entreprises : Recours exclusif de la part des entreprises ayant un caractère international, suivi des entreprises publiques et privées dans l'ordre avec de faibles taux (Voir tableau et graphe ci-après).

Tableau 23 La gestion des talents par type d'entreprises

<u>Entreprise privée</u>	Gestion des talents	18,18%
	(vide)	81,82%
<u>Entreprise Privée Développée à l'international</u>	Gestion des talents	100,00%
	(vide)	0,00%
<u>Entreprise publique</u>	Gestion des talents	26,32%
	(vide)	73,68%

Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

Grphe 5 La gestion des talents par type d'entreprises



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

Question 17 Est ce que le DRH siège dans le comité de direction ?

L'analyse des réponses collectées pour cette question sera déclinée en deux parties. La première partie sera présentée dans un tableau qui comprendra le nombre et le pourcentage de réponses favorables recensées pour chaque réponse possible ; la seconde partie, exprimée à travers des graphes, nous permettra d'analyser les réponses possibles par type d'entreprises, selon qu'elles soient publiques, privées ou disposant d'un caractère international.

Tableau 24 Le DRH vs le comité de direction

Dénomination	Nbre	%
Le DRH siège dans le comité de direction	28	84,85%
Le DRH ne siège pas dans le comité de direction	5	15,15%
Total	33	100,00%

Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

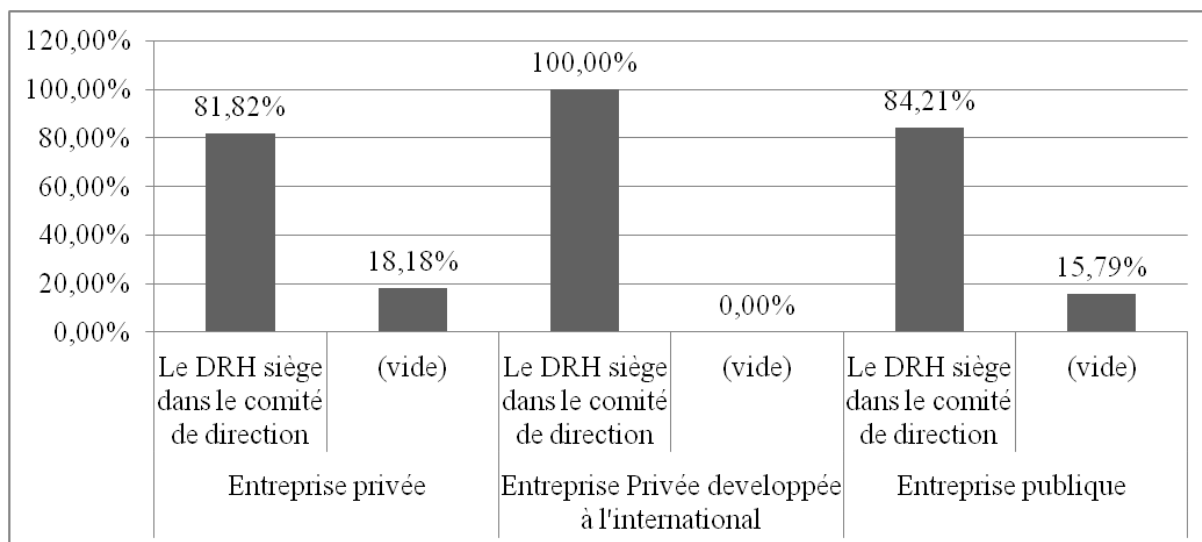
- ✓ 84,85% des entreprises ont déclaré que le premier responsable de la structure RH siégeait dans le comité de direction.
- ➔ La participation du directeur ou du responsable RH dans le comité de direction implique que la structure RH peut être une fonction stratégique au même titre que les autres fonctions de l'entreprise ou bien une fonction de support et d'accompagnement des objectifs et changements des autres fonctions. Nous avons essayé d'identifier les entreprises dont le responsable RH siégeait dans le comité de direction ; les résultats sont comme suit : Participation exclusive au niveau des entreprises à caractère international, suivi des entreprises publiques et privées avec de forts taux dépassant les 80% (Voir tableau et graphe ci-après).

Tableau 25 Le DRH vs le comité de direction par type d'entreprises

<u>Entreprise privée</u>	Le DRH siège dans le comité de direction	81,82%
	NON	18,18%
<u>Entreprise Privée Développée à l'international</u>	Le DRH siège dans le comité de direction	100,00%
	(vide)	0,00%
<u>Entreprise publique</u>	Le DRH siège dans le comité de direction	84,21%
	NON	15,79%

Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

Graphe 6 Le DRH vs le comité de direction par type d'entreprises



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

3. Test de maturité de la structure GRH dans les entreprises Algériennes

Nous comptons dans notre échantillon 7 entreprises soit 21,21% ayant répondu favorablement et complètement à notre test de maturité de la structure RH ; elles sont dirigées par un DRH qui siège au comité de direction.

- Ces entreprises, représentant 21,21% de notre échantillon, disposent d'une structure RH complètement mature ayant les finalités suivantes :
- La gestion administrative du personnel.
 - Le développement du capital humain : Formation.
 - La gestion des talents : Attirer les talents, les développer et les fidéliser.
 - La fonction ressources humaines devient partenaire du business : Gestion stratégique des ressources humaines.
 - La fonction RH est une fonction clé pour accroître la mobilisation des employés.

Nous avons tenté d'identifier les entreprises selon leur nature juridique ; les résultats sont comme décrits et illustrés sur le graphe ci-dessous. Les entreprises à caractère international disposent exclusivement de structures RH complètement matures ; elles sont suivies par les entreprises publiques avec un faible taux de 21,05% (Voir tableau ci-après).

Tableau 26 La maturité de la fonction GRH par type d'entreprises

	(vide)	0,00%
<u>Entreprise privée</u>	(vide)	0,00%
<u>Entreprise Privée Développée à l'international</u>	Complètement mature	100,00%
	(vide)	0,00%
	Complètement mature	21,05%
<u>Entreprise publique</u>	(vide)	78,95%

Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

Section 2 : Analyse des données relatives aux recrutements et aux formations

Dans cette section, nous allons procéder à l'analyse des données relatives aux volets « formation » et « recrutement », suivant les résultats révélés par l'enquête menée sur les entreprises en Algérie. L'analyse des réponses collectées pour chaque question sera déclinée en deux parties. La première partie sera présentée dans un tableau qui comprendra le nombre et le pourcentage de réponses favorables recensées pour chaque réponse possible ; la seconde partie, exprimée à travers des graphes, nous permettra d'analyser les réponses possibles par type d'entreprises, selon qu'elles soient publiques, privées ou disposant d'un caractère international.

I. Le recrutement dans les entreprises en Algérie

Dans cette partie, nous allons procéder à l'analyse des données relatives au volet « recrutement », suivant les résultats révélés par l'enquête menée sur les entreprises en Algérie.

Question 18 Suivez-vous une politique priorisant le recrutement interne ?

L'analyse des réponses collectées pour cette question sera déclinée en deux parties. La première partie sera présentée dans un tableau qui comprendra le nombre et le pourcentage de réponses favorables recensées pour chaque réponse possible ; la seconde partie, exprimée à travers des graphes, nous permettra d'analyser les réponses possibles par type d'entreprises, selon qu'elles soient publiques, privées ou disposant d'un caractère international.

Tableau 27 Le recrutement interne vs le recrutement externe

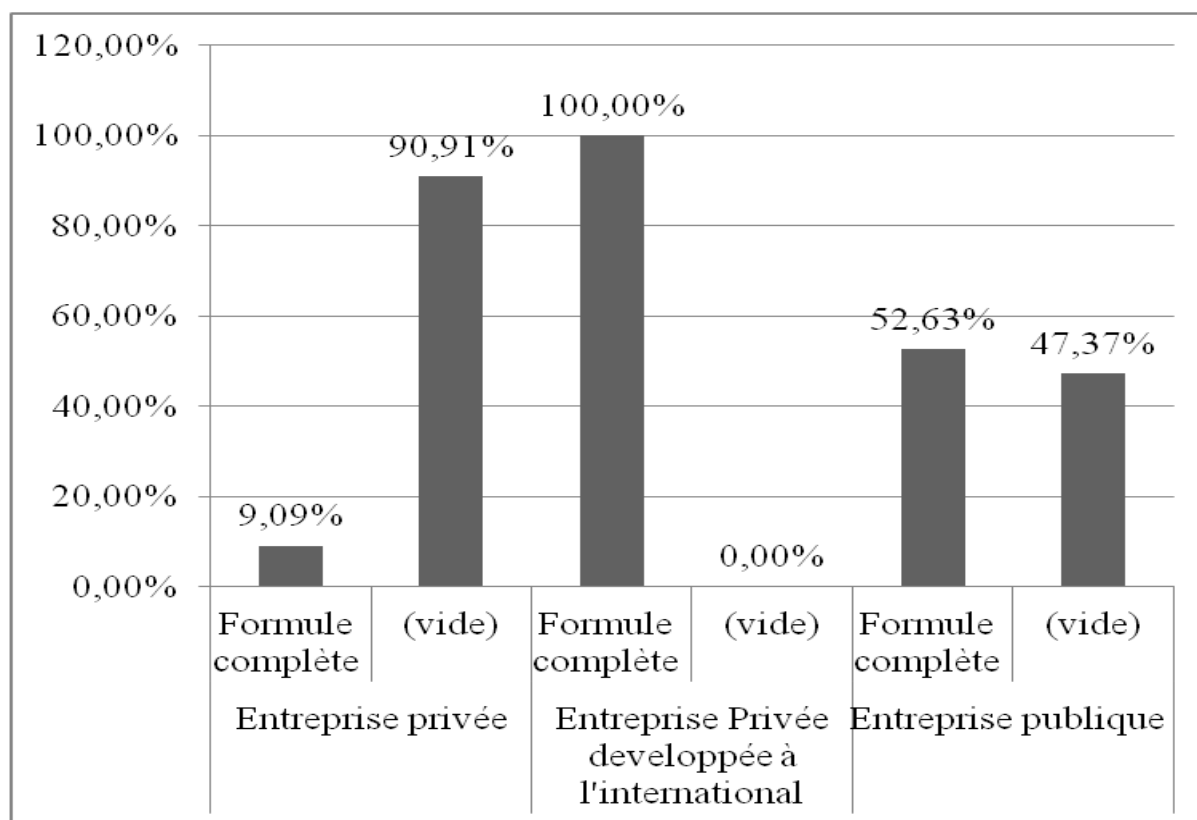
<u>Réponses Possibles</u>	<u>Nbre</u>	<u>%</u>
Recrutement interne en priorité + développements des compétences +recrutement externe si nécessaire	14	42,42%
Recrutement externe sans prioriser le recrutement interne	8	24,24%
Recrutement interne en priorité sans développement des compétences	4	12,12%
Recrutement interne en priorité avec développement des compétences pour cette fin	3	9,09%
Recrutement interne en priorité + recrutement externe si nécessaire sans développement des compétences	3	9,09%
Développement des compétences + Recrutement externe sans prioriser le recrutement interne	1	3,03%
Total	33	100,00%

Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 42,42% ont déclaré procéder à des recrutements internes en priorité, en assurant les développements des compétences en parallèle, et aller vers le recrutement externe si cela s'avère nécessaire.
- ✓ 24,24% des entreprises déclarent procéder à des recrutements externes sans prioriser le recrutement interne.
- ✓ 12,12% procèdent à des recrutements internes en priorité sans développement des compétences en parallèle.
- ✓ 9,09% procèdent à des recrutements internes en priorité avec développement des compétences pour cette fin.
- ✓ 9,09% procèdent à des recrutements internes en priorité ainsi que des recrutements externes si nécessaire sans développement des compétences.
- ✓ 3,03% procèdent au développement des compétences mais priorisent le recrutement externe.

La forme la plus complète est le recrutement interne en priorité, en assurant le développement des compétences en parallèle, et aller vers le recrutement externe si cela s'avère nécessaire ; nous avons tenté d'identifier les 14 entreprises représentant 42,42% ayant recours à cette combinaison, selon la nature juridique de ces dernières ; notons que les entreprises ayant un caractère international ont répondu favorablement et de manière exclusive à notre formule, suivies moyennement par les entreprises publiques avec un taux de 52,63% des entreprises ; les entreprises privées arrivent en dernier avec un faible taux de 9,09% (Voir graphe ci-après).

Graphe 7 La formule idéale dans le recrutement par type d'entreprises



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

Question 19 Vous réalisez vos recrutements externes via ?

L'analyse des réponses collectées pour cette question sera déclinée en deux parties. La première partie sera présentée dans un tableau qui comprendra le nombre et le pourcentage de réponses favorables recensées pour chaque réponse possible ; la seconde partie, exprimée à travers des graphes, nous permettra d'analyser les réponses possibles par type d'entreprises, selon qu'elles soient publiques, privées ou disposant d'un caractère international.

Il s'agit d'une question à réponses multiples, ce qui explique un total (%) pouvant être supérieur à 100%. Les réponses des entreprises sont résumées dans le tableau ci-après.

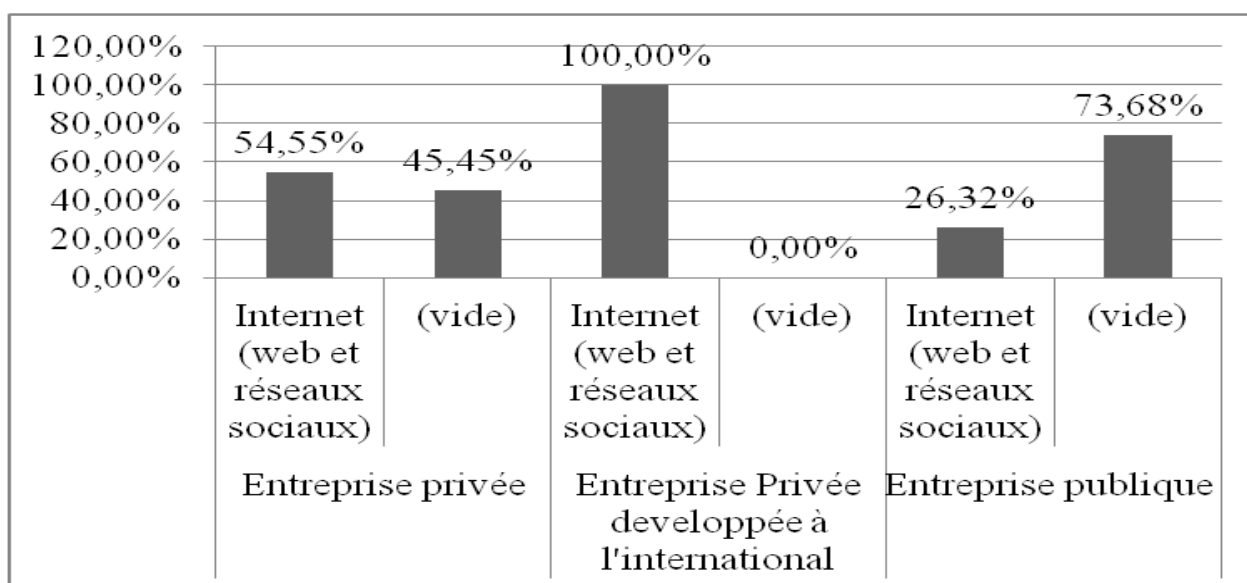
Tableau 28 Les canaux du recrutement externe

Dénomination	Nbre	%
Candidature spontanée présentant un potentiel	26	78,79%
La presse	17	51,52%
Internet (web et réseaux sociaux)	14	42,42%
Recommandations et réseaux	14	42,42%
Via cabinets spécialisés	12	36,36%
Coopération avec les écoles de formation	11	33,33%
Coopération avec université	9	27,27%
Recherche délibérée de potentiel	7	21,21%
Recherche délibérée de potentiel+ recours aux cabinets spécialisés	5	15,15%
Recherche délibérée de potentiel+ recours aux réseaux sociaux	2	6,06%
Recherche délibérée de potentiel+ recours aux cabinets spécialisés+ recours aux réseaux sociaux	1	3,03%
Total	118	357,58%

Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ Le canal de recrutement le plus usité est la candidature spontanée présentant un potentiel avec un taux de 78,79% ; C'est le cas pour 100% des entreprises internationales, 54,55% des entreprises privées et 26,32% des entreprises publiques (Voir graphe ci-après).

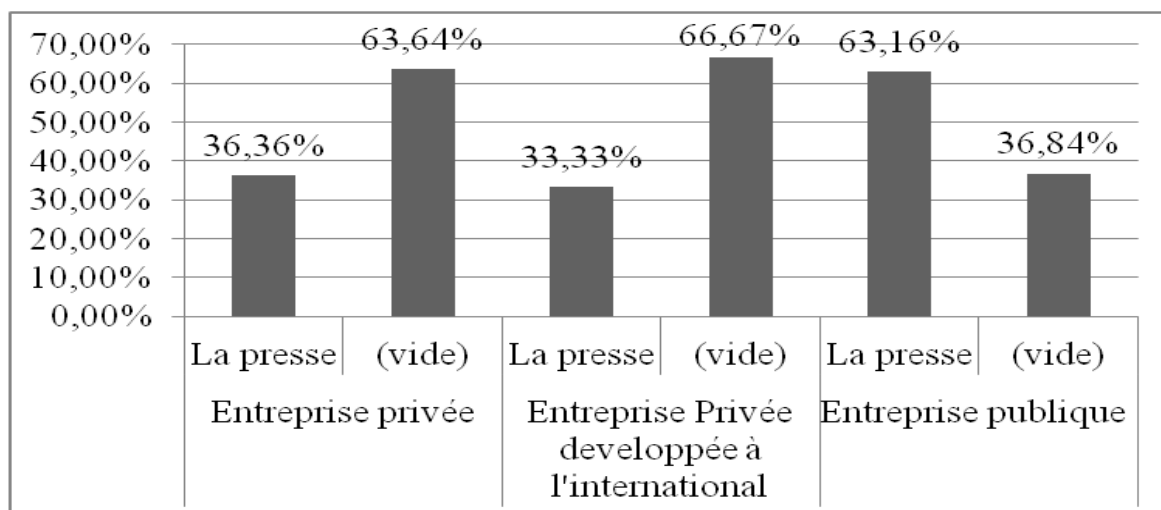
Graphe 8 Le canal de recrutement par type d'entreprises : Internet (Web et réseaux sociaux)



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ La presse, canal de recrutement très traditionnel, arrive avec un taux de 51,52% seulement. C'est le cas pour 63,16% des entreprises publiques, 36,33% des entreprises privées et 33,33% des entreprises internationales (Voir graphe ci-après).

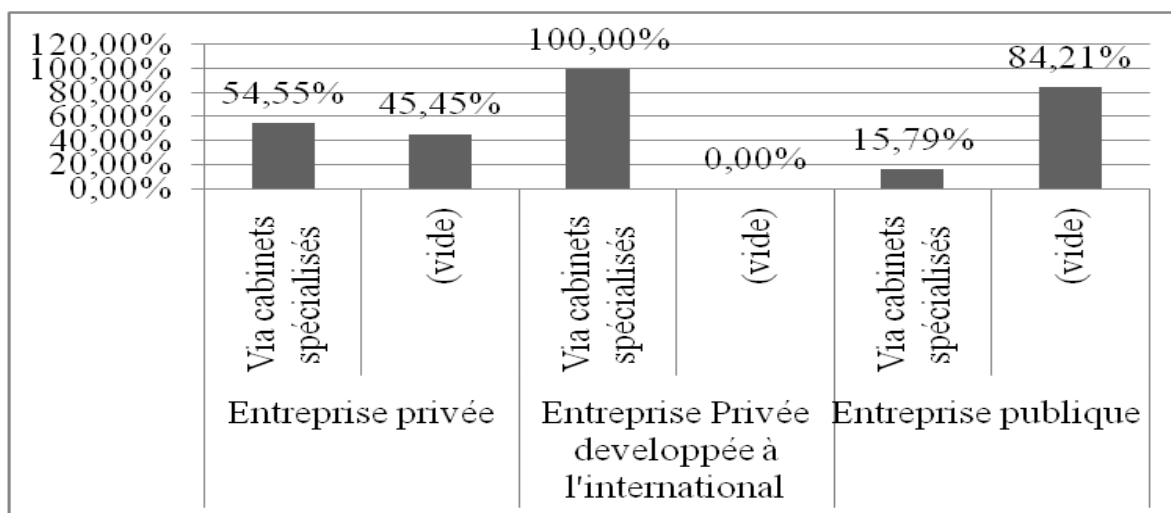
Graphe 9 Le canal de recrutement par type d'entreprises : La presse



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ Le recours à internet et aux recommandations pour le recrutement arrivent avec un taux de 42,42% des entreprises.
- ✓ Le recours aux cabinets spécialisés pour le recrutement arrive avec un taux de 36,36%. C'est le cas pour 100% des entreprises internationales, 54,55% des entreprises privées et 15,79% des entreprises publiques (Voir graphe ci-après).

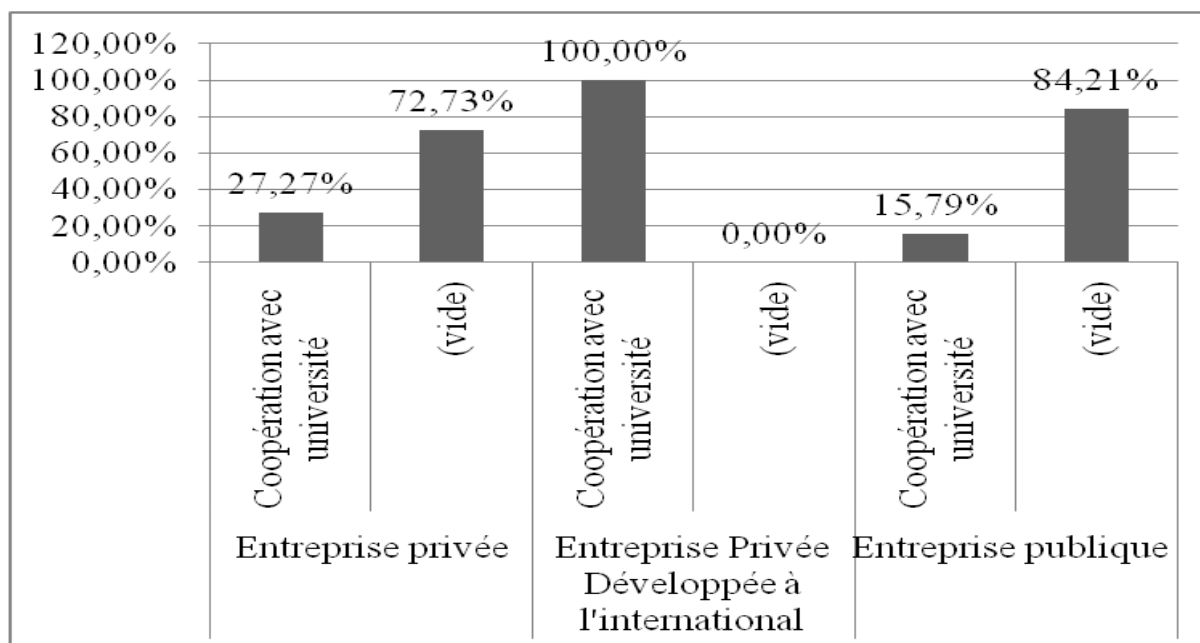
Graphe 10 Le canal de recrutement par type d'entreprises : Les cabinets spécialisés



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 27,27% des entreprises coopèrent avec les universités afin d'optimiser l'opération de recrutement. C'est le cas pour 100% des entreprises internationales, 27,27% des entreprises privées et 15,79% des entreprises publiques (Voir graphe ci-après).

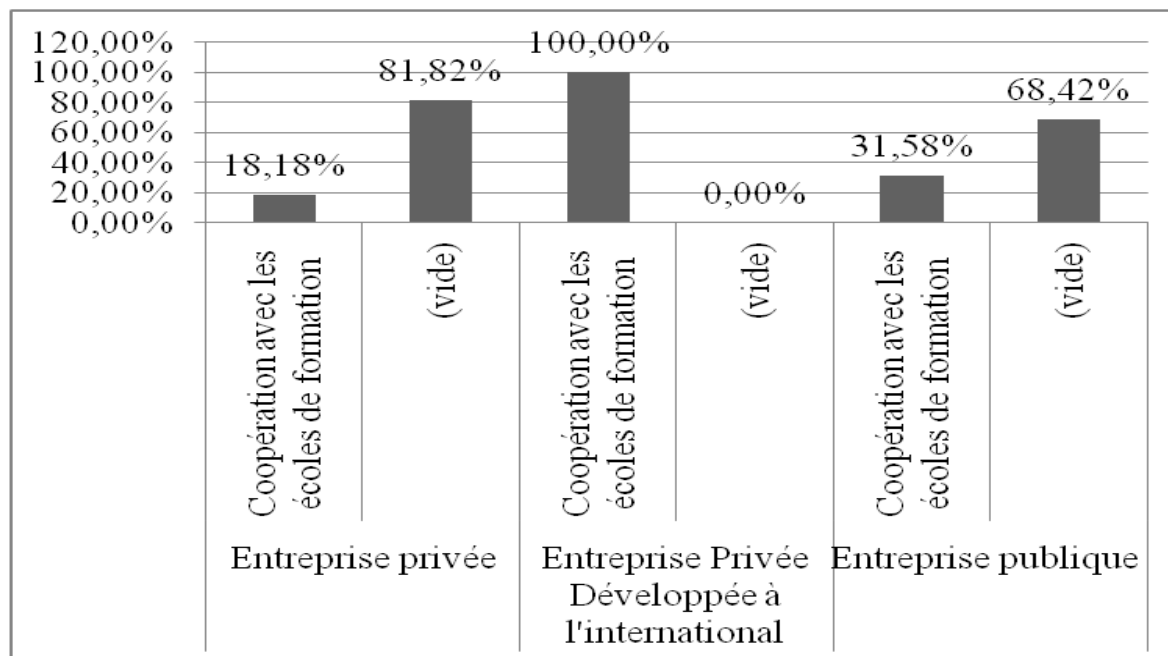
Graphe 11 Le canal de recrutement par type d'entreprises : La coopération avec les universités



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 33,33% des entreprises coopèrent avec les écoles de formation afin d'optimiser le recrutement. C'est le cas pour 100% des entreprises internationales, 31,58% des entreprises publiques et 18,18% des entreprises privées (Voir graphe ci-après).

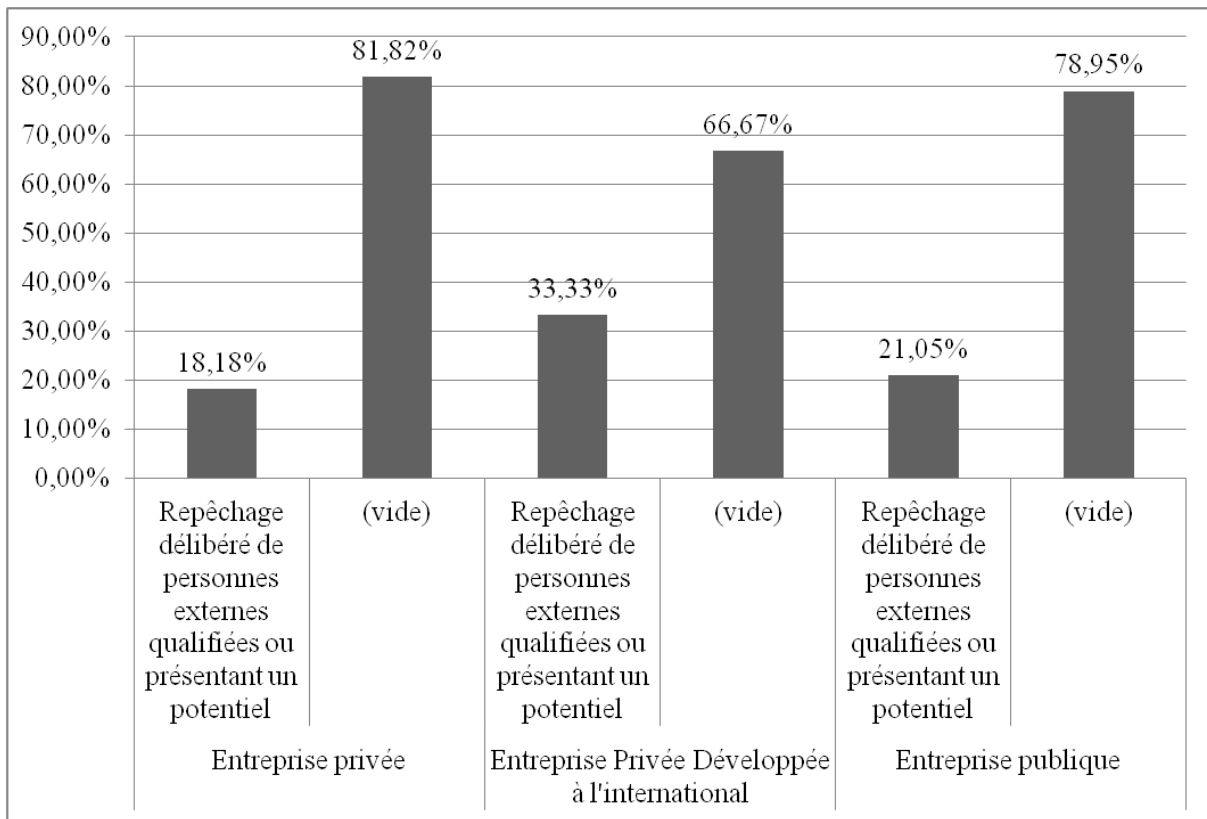
Graphe 12 Le canal de recrutement par type d'entreprises : La coopération avec les écoles de formation



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ Le repêchage délibéré de personnes présentant un potentiel à partir du marché arrive en dernier avec un taux de 21,21%. C'est le cas pour 33,33% des entreprises internationales, 21,05% des entreprises publiques et 18,18% des entreprises privées (Voir graphe ci-après). Dans ce cas généralement l'entreprise a besoin de compétences clés qui n'existent probablement pas dans l'entreprise ; le repêchage peut concerner des individus qualifiés de renommée en recherche active d'un job ou pas ; il est important pour l'entreprise de soigner son image et de veiller à une communication adéquate du poste. Généralement le repérage de ces futurs collaborateurs est renforcé par l'apport des cabinets spécialisés et le recours aux réseaux sociaux.
 - Seulement 15,15% des entreprises ont recours aux cabinets spécialisés pour la recherche délibérée.
 - Seulement 6,06% ont recours aux réseaux sociaux.
 - Seulement 3,03% ont recours aux deux.

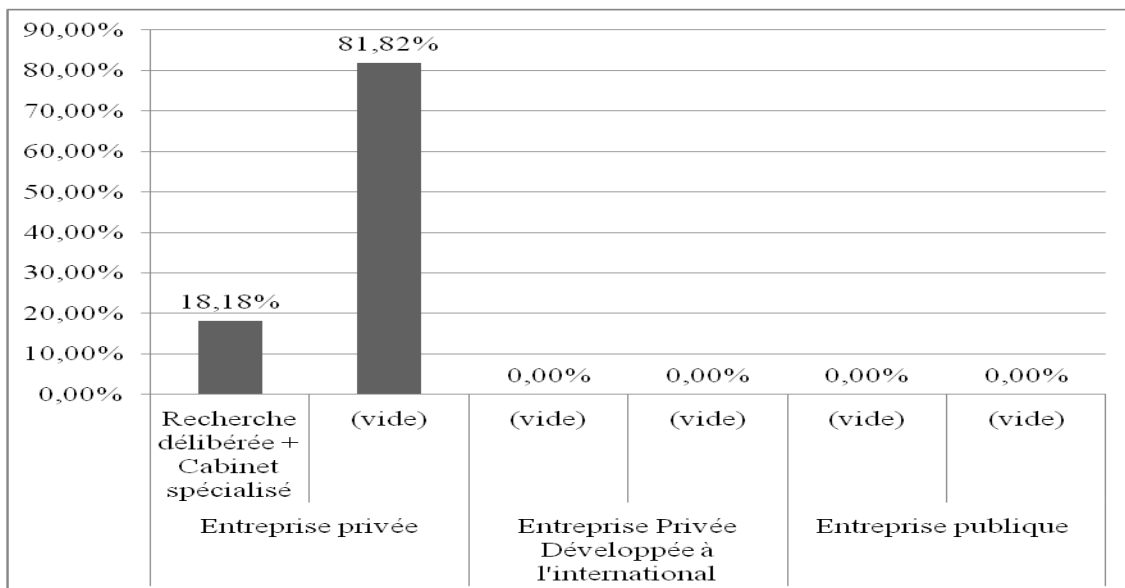
Graph 13 Le canal de recrutement par type d'entreprises : Recrutement délibéré de personnel qualifié



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ Le recours à la combinaison « Recherche délibérée de potentiel + recours aux cabinets spécialisés » dans l'opération de recrutement arrive avec un taux de 15,15% ; c'est le cas pour 18,18% des entreprises privées (Voir graphique ci-après).

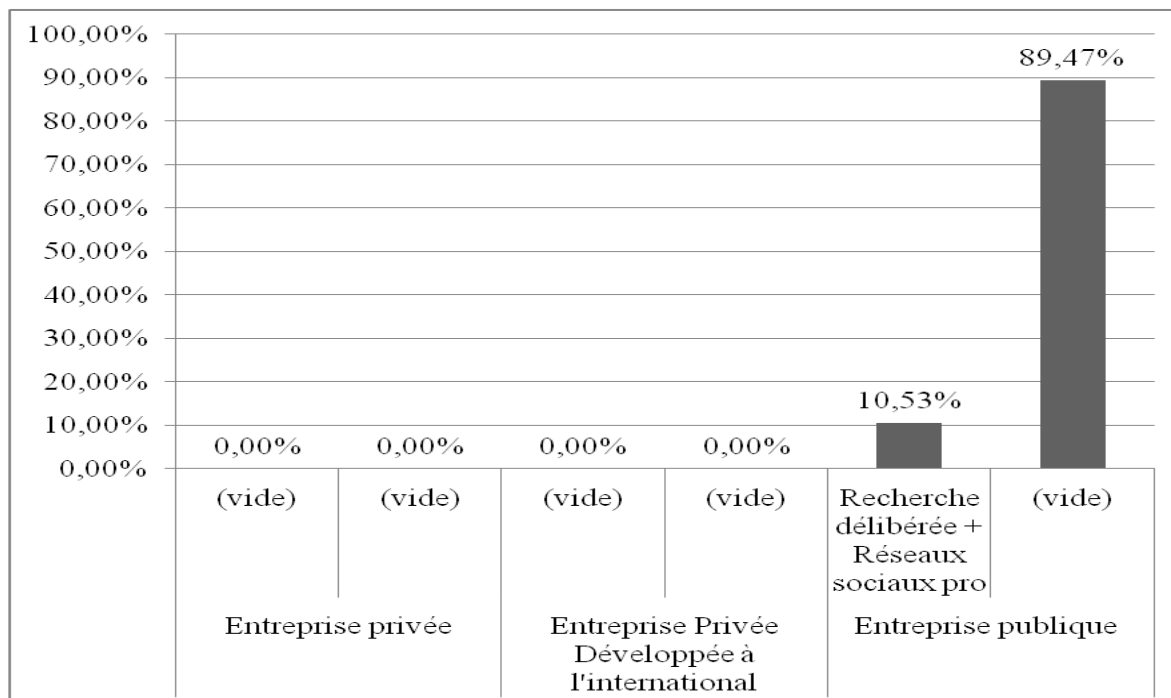
Graph 14 Le canal de recrutement par type d'entreprises : Le recrutement délibéré via cabinet spécialisé



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ Le recours à la combinaison « Recherche délibérée de potentiel + recours aux réseaux sociaux » dans l'opération de recrutement arrive avec un taux de 6,06%. C'est le cas pour 10,53% des entreprises publiques (Voir graphe ci-après).

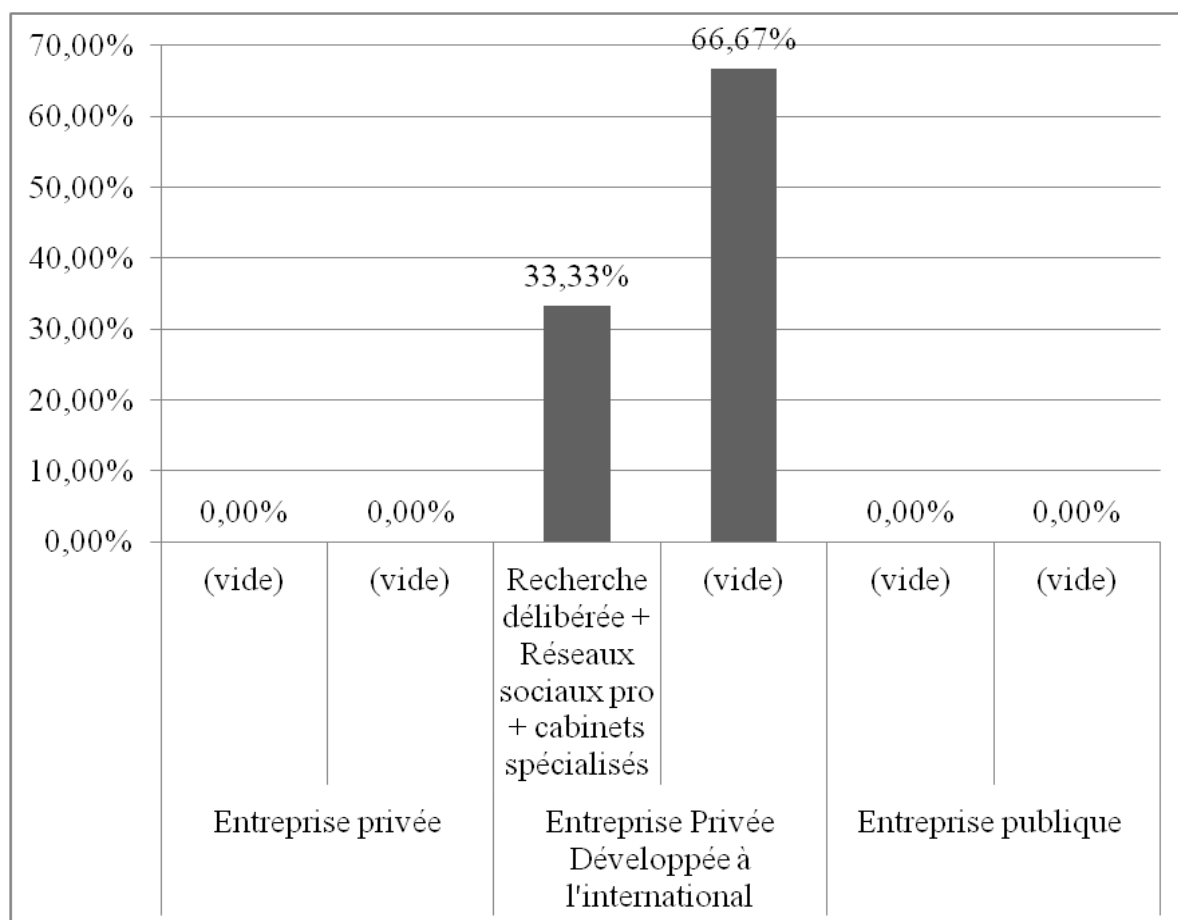
Graphe 15 Le canal de recrutement par type d'entreprises : Le recrutement délibéré via réseaux sociaux professionnels



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ Le recours à la combinaison « Recherche délibérée de potentiel + recours aux cabinets spécialisés + recours aux réseaux sociaux » dans le recrutement arrive avec un taux de 3,03% des entreprises ; c'est le cas pour 33,33% des entreprises internationales (Voir graphe ci-après).

Graph 16 Le canal de recrutement par type d'entreprises : Le recrutement délibéré via cabinet spécialisé et réseaux sociaux



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

Question 20 Quels sont les déterminants de votre sélection de candidatures ?

L'analyse des réponses collectées pour cette question sera déclinée en deux parties. La première partie sera présentée dans un tableau qui comprendra le nombre et le pourcentage de réponses favorables recensées pour chaque réponse possible ; la seconde partie, exprimée à travers des graphes, nous permettra d'analyser les réponses possibles par type d'entreprises, selon qu'elles soient publiques, privées ou disposant d'un caractère international.

Il s'agit d'une question à réponses multiples, ce qui explique un total (%) pouvant être supérieur à 100%. Les réponses des entreprises sont résumées dans le tableau ci-après.

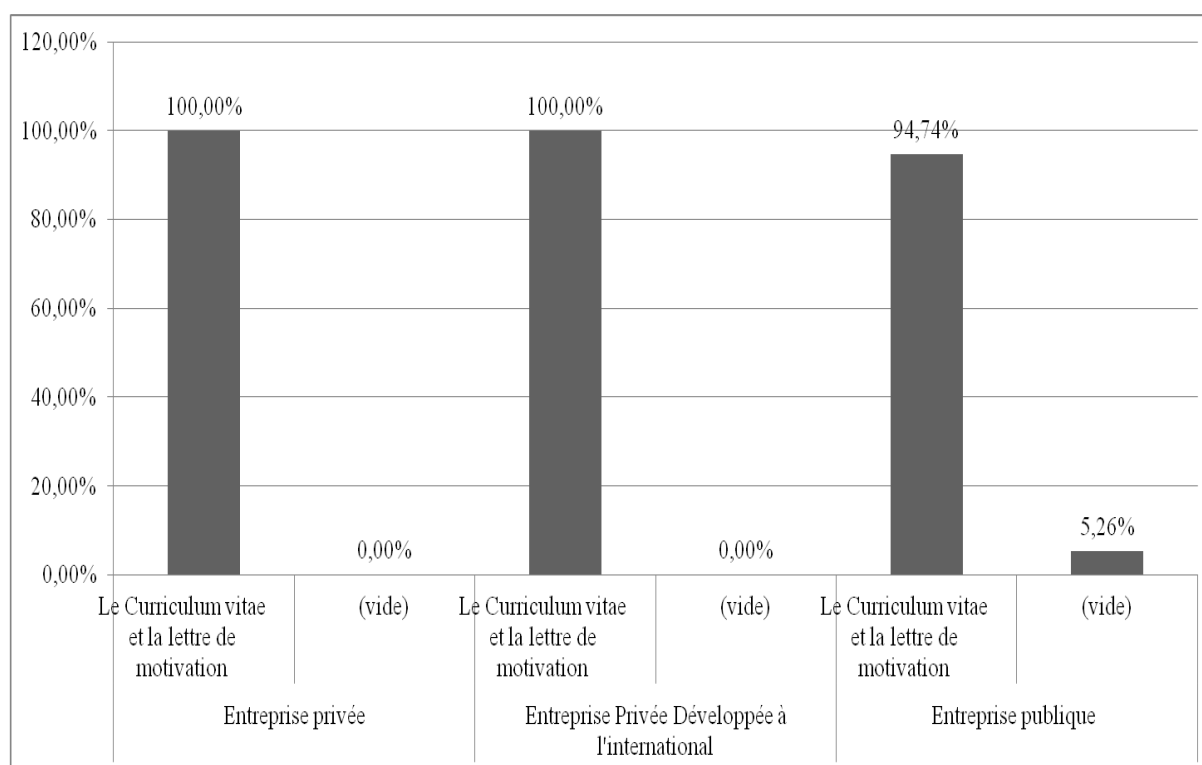
Tableau 29 Les déterminants de la sélection des candidatures

Dénomination	Nbre	%
Curriculum vitae et lettre de motivation	32	96,97%
Entretien d'embauche structuré	28	84,85%
Test d'aptitude	17	51,52%
Tests psychotechniques	12	36,36%
Evaluation et recommandations d'un cabinet externe	12	36,36%
Total	101	306,06%

Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ Le recours au curriculum vitae et la lettre de motivation, dans l'opération de recrutement, arrive en tête de liste avec un taux de 96,97% ; c'est le cas pour 100% des entreprises internationales et privées et 94,74% des entreprises publiques, comme présenté dans le graphe ci-après.

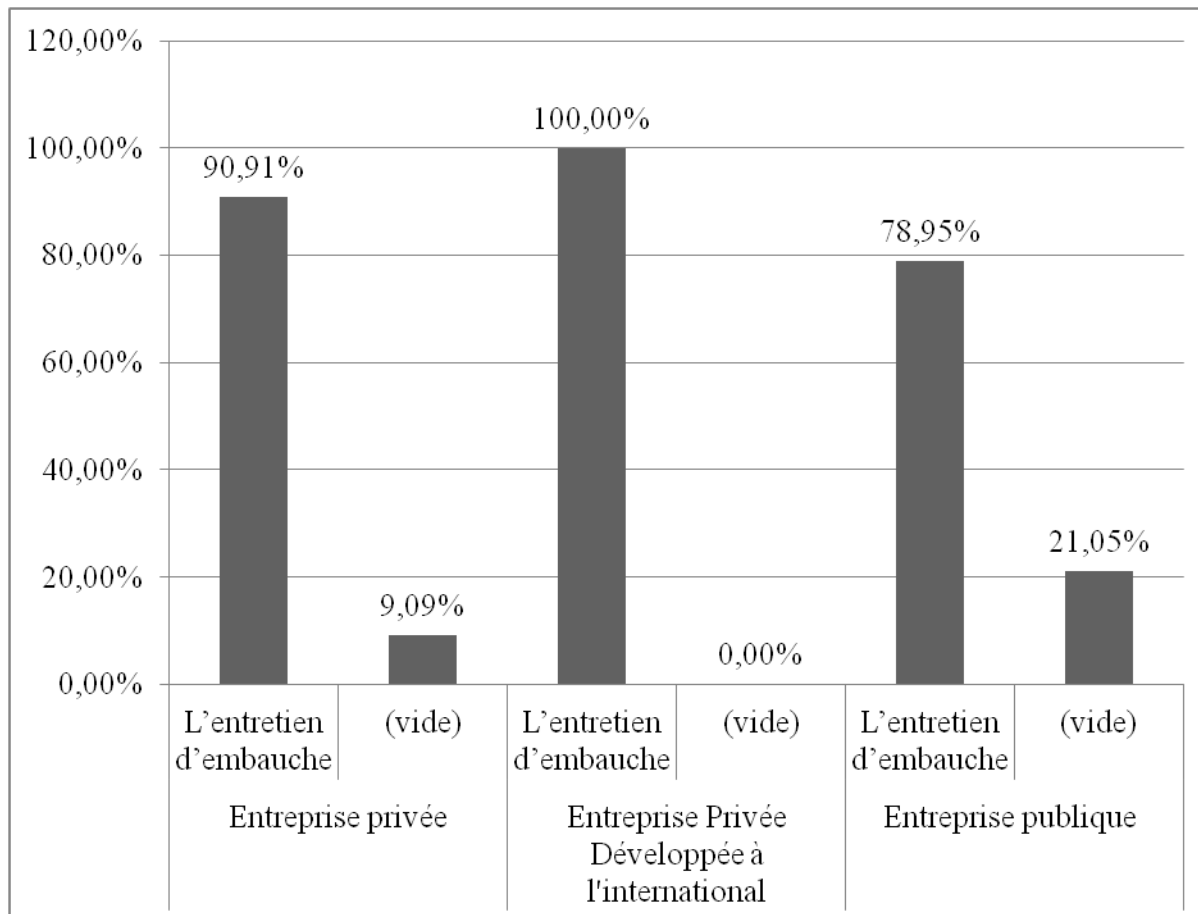
Graphe 17 Les déterminants de la sélection des candidatures par type d'entreprises: Le CV



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ Le recours à l'entretien d'embauche structuré, dans l'opération de recrutement, arrive avec un taux de 84,85%. C'est le cas pour 100% des entreprises internationales, 90,91% des entreprises privées et 78,95% des entreprises publiques (Voir graphe ci-après).

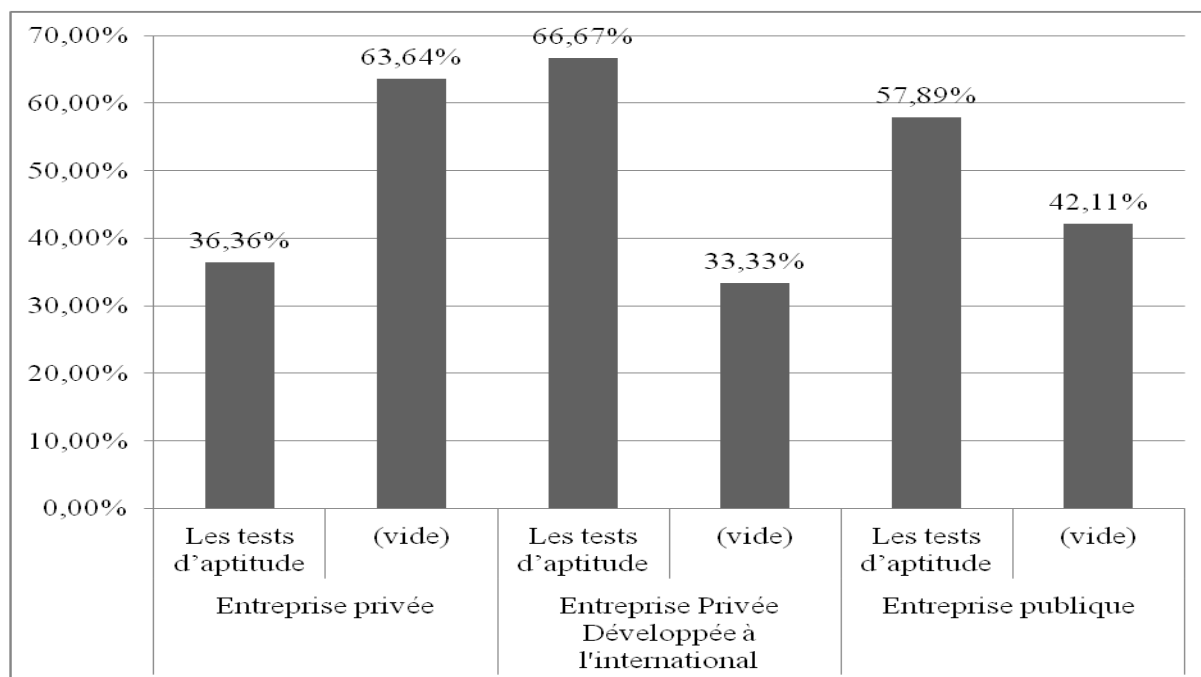
Graphe 18 Les déterminants dans la sélection des candidatures par type d'entreprises : L'entretien d'embauche



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ Le recours au test d'aptitude, dans l'opération de recrutement, arrive avec un taux de 51,52% des entreprises ; c'est le cas pour 57,89% des entreprises publiques, 66,67% des entreprises internationales et 36,36% des entreprises privées (Voir graphe ci-après).

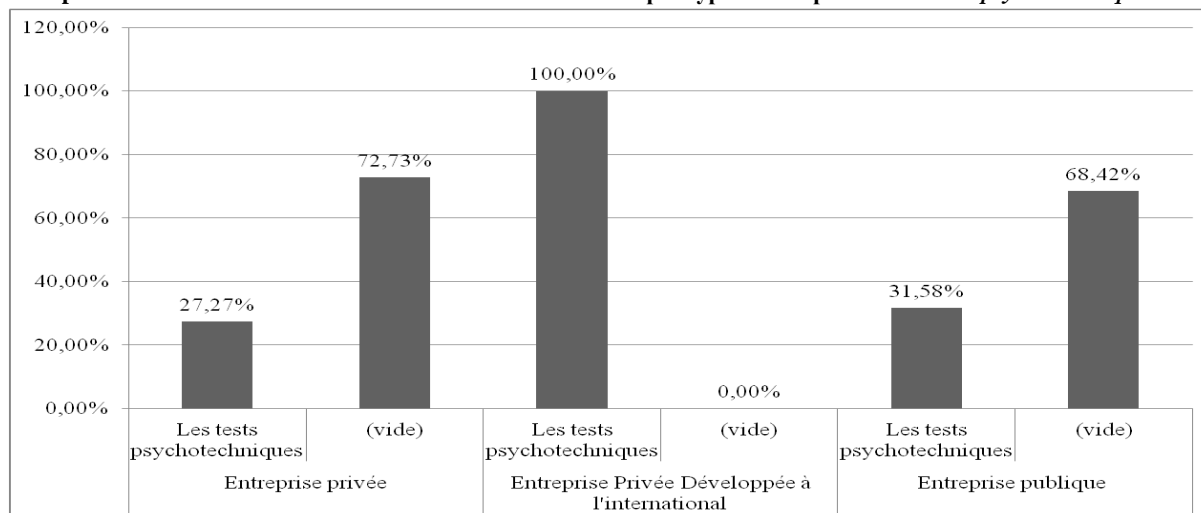
Graphe 19 Les déterminants de la sélection des candidatures par type d'entreprises : Les tests d'aptitude



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ Le recours au test psychotechnique, dans l'opération de recrutement, arrive avec un taux de 36,36% des entreprises. C'est le cas pour 100% des entreprises internationales, 31,58% des entreprises publiques et 27,27% des entreprises privées (Voir graphe ci-après).

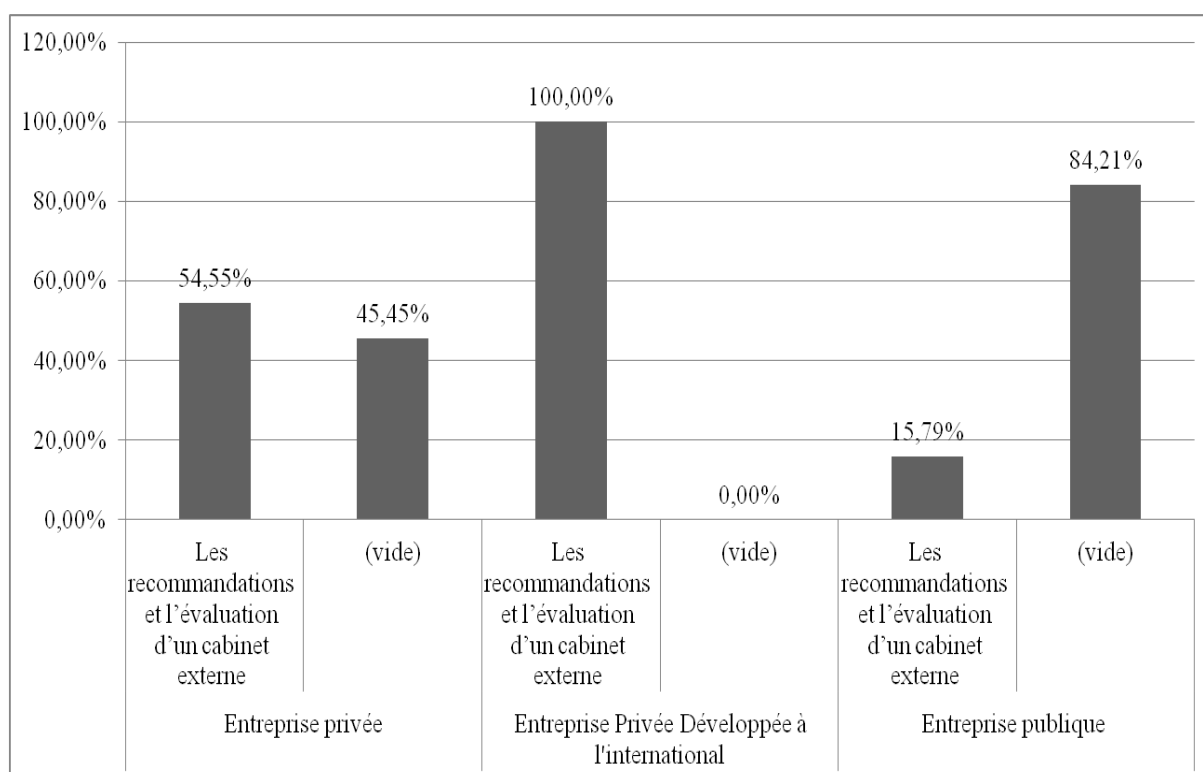
Graphe 20 Les déterminants de la sélection des candidatures par type d'entreprises : Les tests psychotechniques



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ La prise en compte des évaluations et recommandations des cabinets spécialisés, dans l'opération de recrutement, arrive avec un taux de 36,36%. C'est le cas pour 100% des entreprises internationales, 54,55% des entreprises privées et 15,79% des entreprises publiques (Voir graphe ci-après).

Grphe 21 Les déterminants de la sélection des candidatures par type d'entreprises : L'évaluation du cabinet externe



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

Question 21 Sur CV, quels sont les éléments que vous privilégiez ?

L'analyse des réponses collectées pour cette question sera déclinée en deux parties. La première partie sera présentée dans un tableau qui comprendra le nombre et le pourcentage de réponses favorables recensées pour chaque réponse possible ; la seconde partie, exprimée à travers des graphes, nous permettra d'analyser les réponses possibles par type d'entreprises, selon qu'elles soient publiques, privées ou disposant d'un caractère international.

Il s'agit d'une question à réponses multiples, ce qui explique un total (%) pouvant être supérieur à 100%. Les réponses des entreprises sont résumées dans le tableau ci-après.

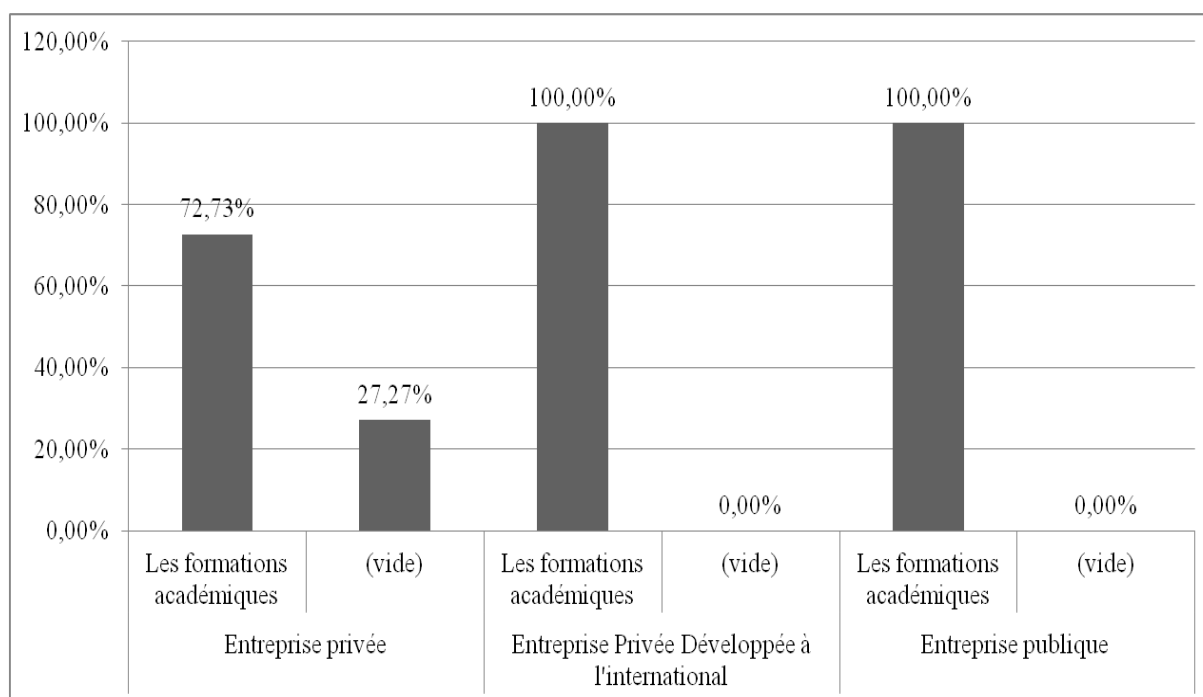
Tableau 30 Les éléments déterminants dans le CV

Dénomination	Nbre	%
Formations académiques	30	90,91%
Expérience antérieures	28	84,85%
Formations professionnelles	25	75,76%
Appartenance aux associations et réseaux	2	6,06%
Total	85	257,58%

Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ Les formations académiques sont l'élément phare dans le CV pour 90,91% des entreprises. C'est le cas pour 100% des entreprises internationales et publiques ainsi que 72,73% des entreprises privées (Voir graphe ci-après).

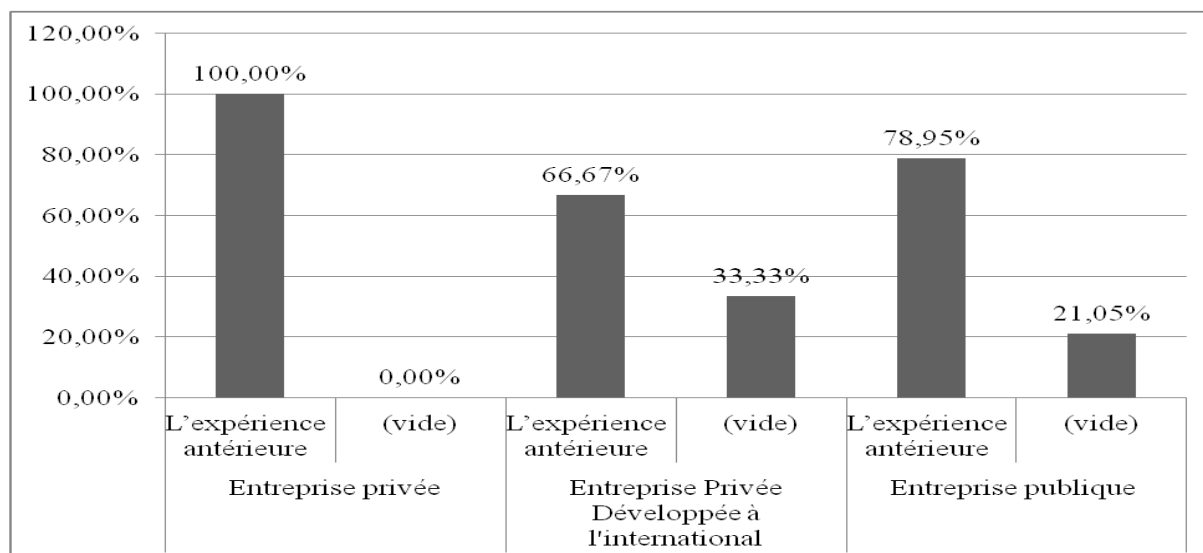
Graphe 22 Les éléments déterminants dans le CV par type d'entreprises : Les formations académiques



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 84,85% des entreprises prennent en compte l'expérience antérieure sur le CV. C'est le cas pour 100% des entreprises privées, 78,95% des entreprises publiques et 66,67% des entreprises internationales (Voir graphe ci-après).

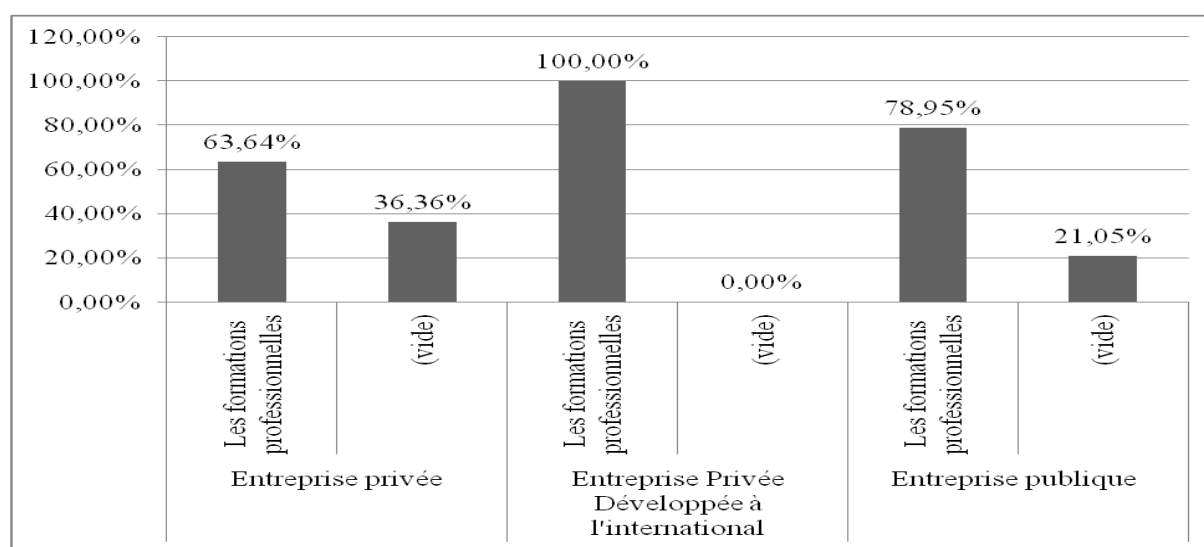
Graphe 23 Les éléments déterminants dans le CV par type d'entreprises : L'expérience antérieure



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 75,76% des entreprises prennent en compte les formations professionnelles citées sur le CV ; c'est le cas pour 100% des entreprises internationales, 78,95% des entreprises publiques et 63,64% des entreprises privées (Voir graphe ci-après).

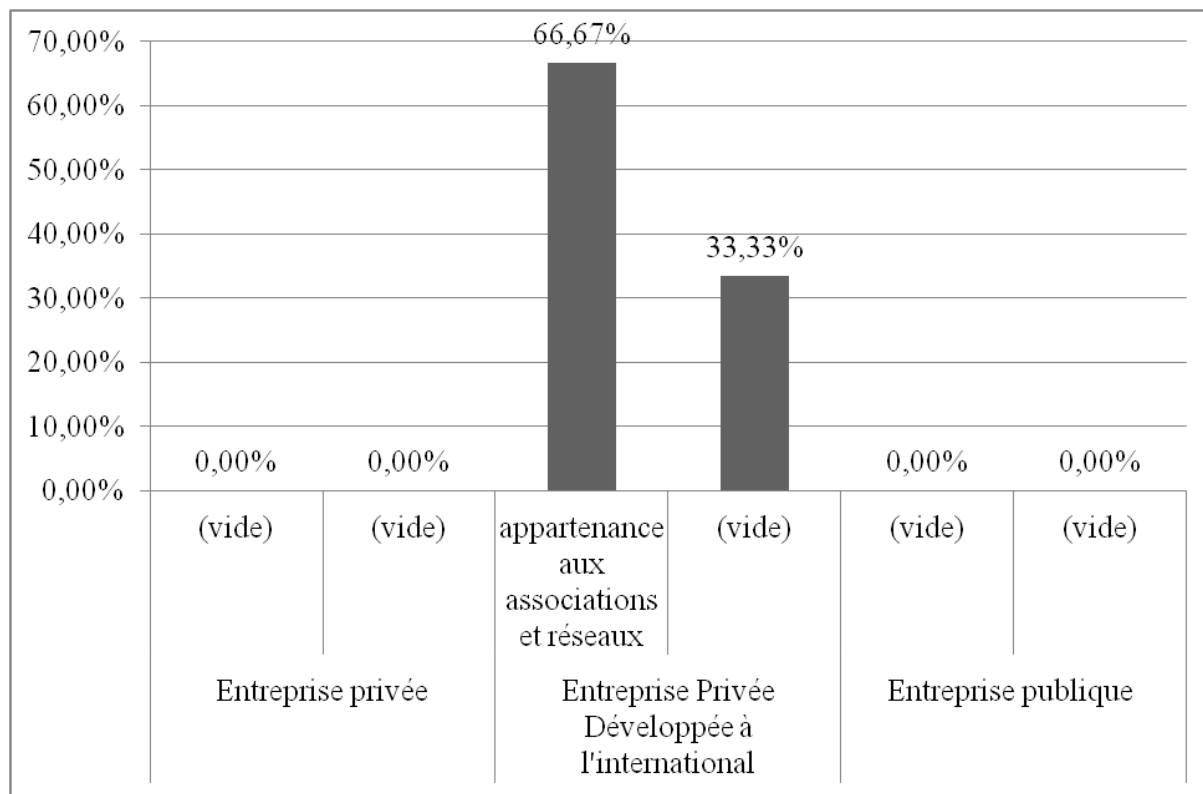
Graphe 24 Les éléments déterminants dans le CV par type d'entreprises : Les formations professionnelles



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 6,06% des entreprises prennent en compte l'appartenance aux réseaux et associations cités sur le CV ; C'est le cas pour 66,67% des entreprises internationales. Ce paramètre est complètement absent dans les autres formes (Voir graphe ci-après).

Graphe 25 Les éléments déterminants dans le CV par type d'entreprises : L'appartenance aux associations et réseaux



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

Question 22 Les nouvelles recrues sont-elles formées ?

L'analyse des réponses collectées pour cette question sera déclinée en deux parties. La première partie sera présentée dans un tableau qui comprendra le nombre et le pourcentage de réponses favorables recensées pour chaque réponse possible ; la seconde partie, exprimée à travers des graphes, nous permettra d'analyser les réponses possibles par type d'entreprises, selon qu'elles soient publiques, privées ou disposant d'un caractère international.

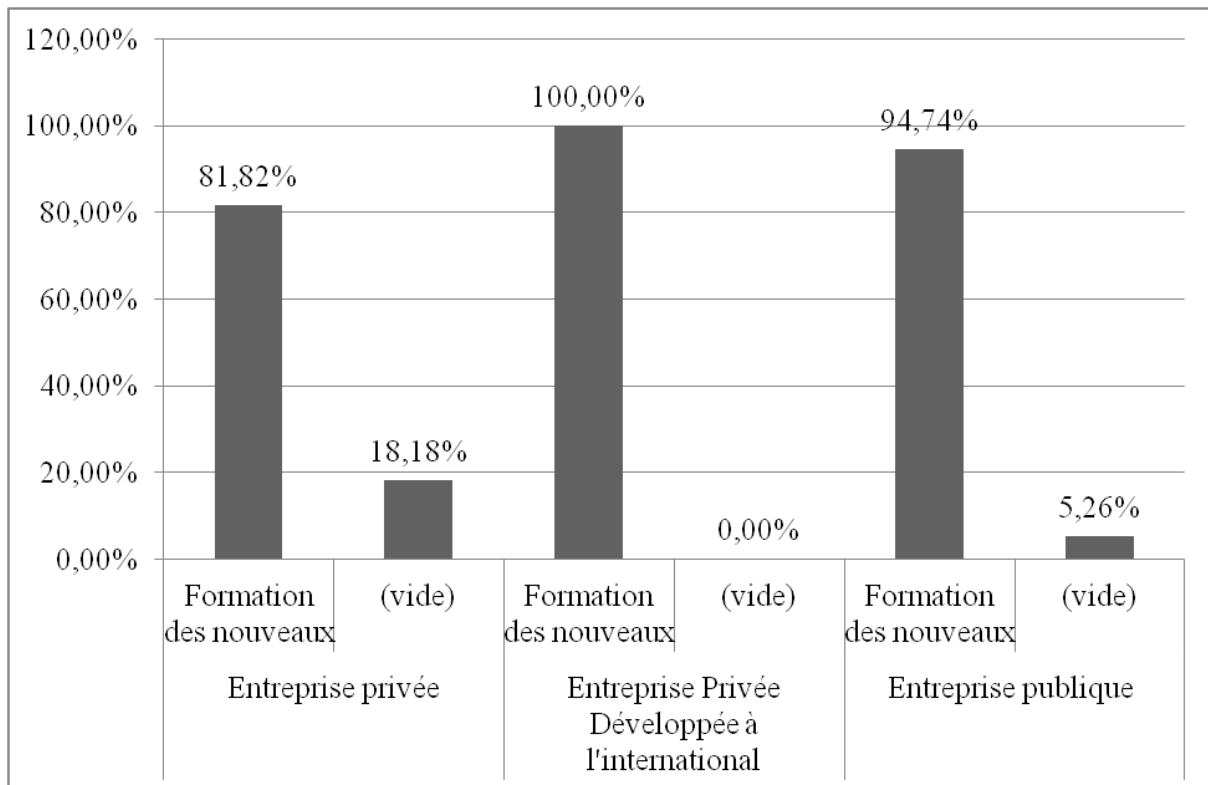
Tableau 31 La formation des nouvelles recrues

Réponses Possibles	Nbre	%
La formation de nouvelle recrue	30	90,91%
Pas de formation pour les nouveaux	3	9,09%
Total	33	100,00%

Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 90,91% des entreprises ont déclaré former les nouvelles recrues ; le reste des entreprises ne forment pas les nouvelles recrues ; c'est le cas pour 100% des entreprises internationales, 94,74% des entreprises publiques et 81,82% des entreprises privées (Voir graphe ci-après).

Graphe 26 : La formation des nouvelles recrues par type d'entreprises



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

Question 23 Quelles sont les raisons de recrutement?

L'analyse des réponses collectées pour cette question sera déclinée en deux parties. La première partie sera présentée dans un tableau qui comprendra le nombre et le pourcentage de réponses favorables recensées pour chaque réponse possible ; la seconde partie, exprimée à

travers des graphes, nous permettra d'analyser les réponses possibles par type d'entreprises, selon qu'elles soient publiques, privées ou disposant d'un caractère international.

Il s'agit d'une question à réponses multiples, ce qui explique un total (%) pouvant être supérieur à 100%. Les réponses des entreprises sont résumées dans le tableau ci-après.

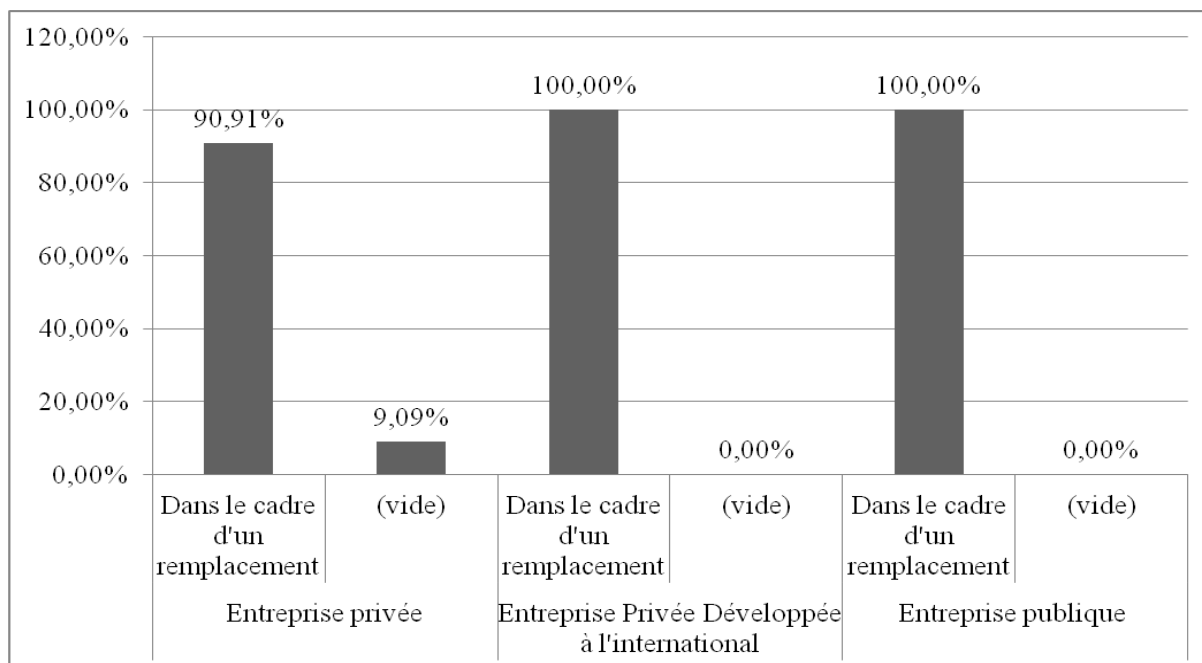
Tableau 32 Le but du recrutement

Dénomination	Nbre	%
Dans le cadre d'un remplacement	32	96,97%
Nouveau poste	26	78,79%
Anticiper le développement de l'entreprise	19	57,58%
Recruter des salaries compétents	6	18,18%
Recruter des candidats ayant du potentiel	2	6,06%
Total	85	257,58%

Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ La plupart des entreprises 96,97% procèdent à des recrutements afin de promouvoir un poste vacant dans le cadre d'un remplacement ; c'est le cas pour 100% des entreprises internationales et publiques et 90,91% des entreprises privées (Voir graphe ci-après).

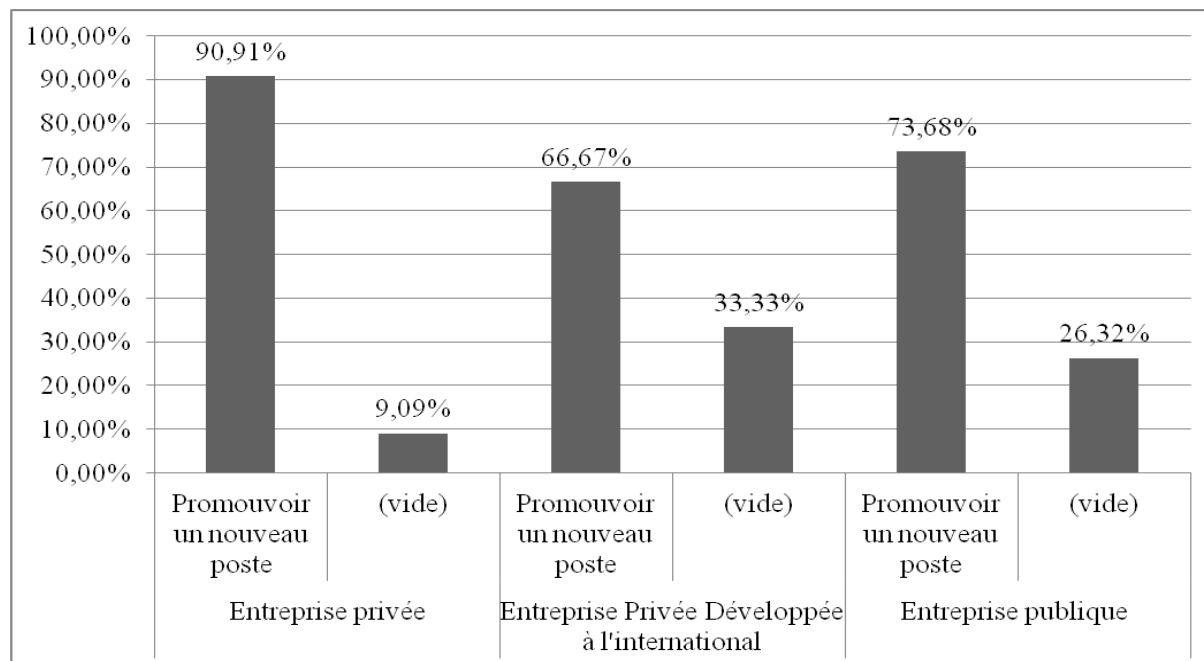
Graphe 27 Le but du recrutement par type d'entreprises : Dans le cadre d'un remplacement



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 78,79% des entreprises recrutent afin de pourvoir un nouveau poste ; c'est le cas pour 90,91% des entreprises privées, 73,68%, des entreprises publiques et 66,67% des entreprises internationales (Voir graphe ci-après).

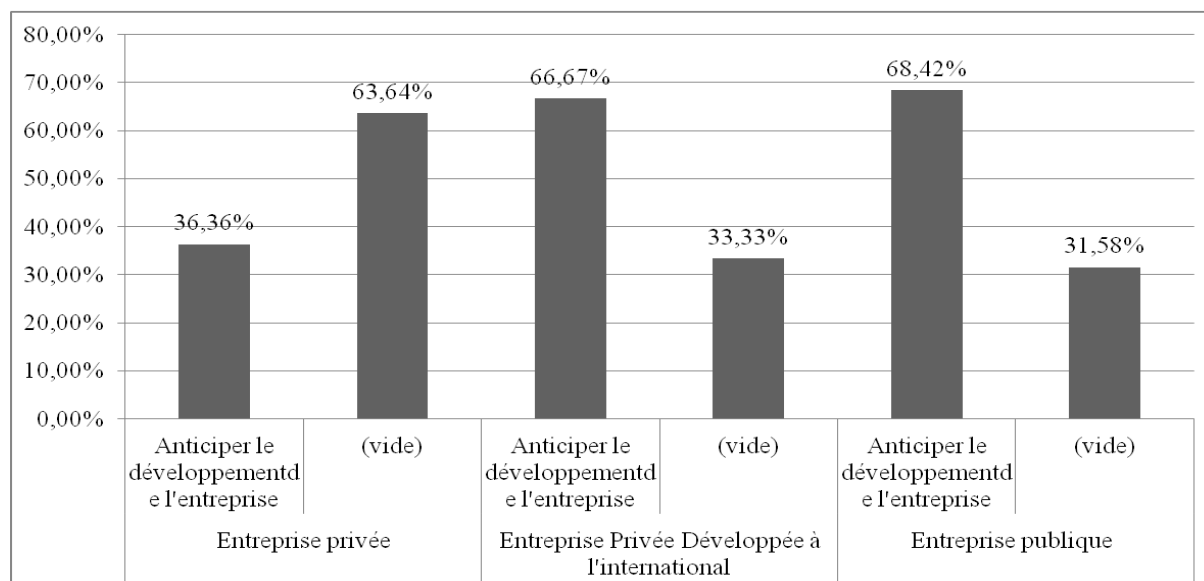
Graphe 28 Le but du recrutement par type d'entreprises : Promouvoir un nouveau poste



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 57,58% des entreprises opèrent des recrutements afin d'anticiper le développement de l'entreprise. C'est le cas pour 68,42% des entreprises publiques, 66,67% des entreprises internationales et 36,36% des entreprises privées (Voir graphe ci-après).

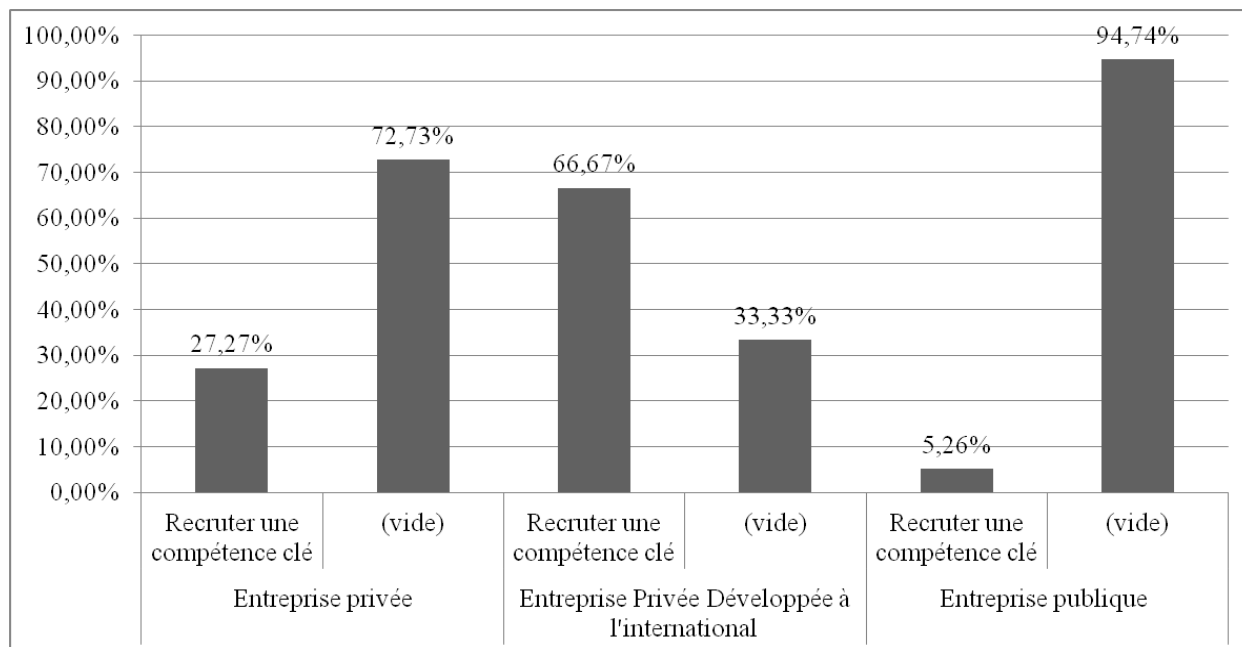
Graphe 29 Le but du recrutement par type d'entreprises : Anticiper le développement de l'entreprise



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 18,18% des entreprises souhaitent recruter des salariés compétents. C'est le cas pour 66,67% des entreprises internationales, 27,27% des entreprises privées et 5,26% des entreprises publiques (Voir graphe ci-après).

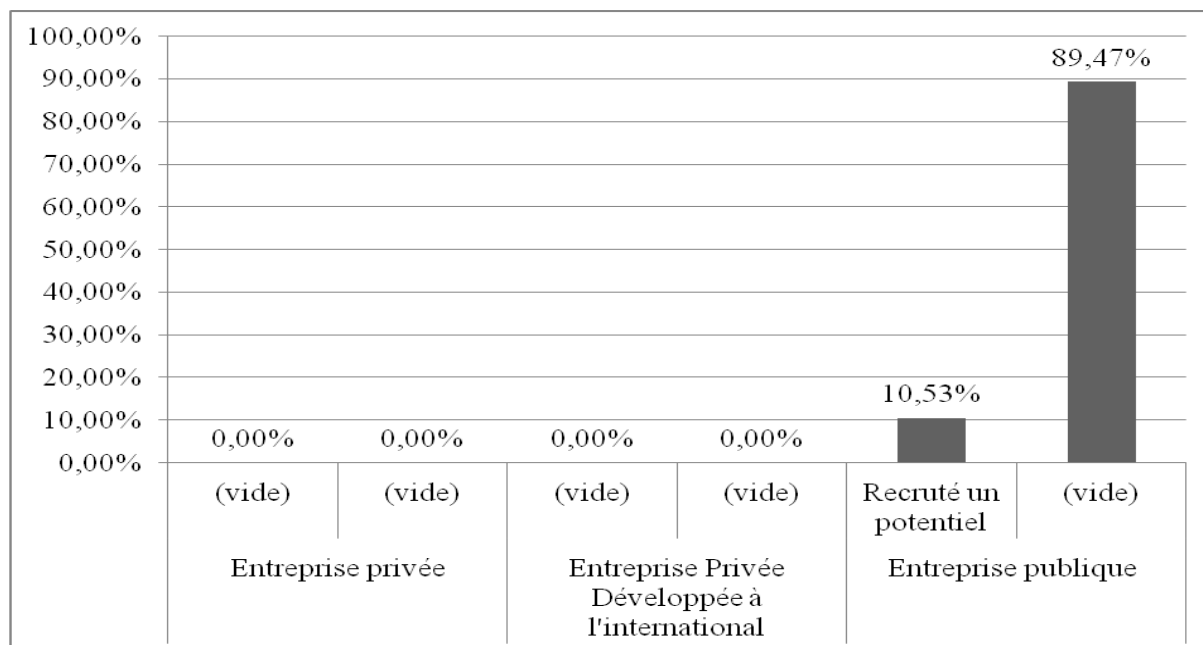
Graphe 30 Le but du recrutement par type d'entreprises : Recruter une compétence clé



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 6,06% des entreprises souhaitent recruter des salariés ayant du potentiel. C'est le cas pour 10,53% des entreprises publiques (Voir graphe ci-après).

Graphe 31 Le but du recrutement par type d'entreprises : Recruté un potentiel



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

Question 24 Quel est le niveau requis pour le recrutement des candidats ?

L'analyse des réponses collectées pour cette question sera déclinée en deux parties. La première partie sera présentée dans un tableau qui comprendra le nombre et le pourcentage de réponses favorables recensées pour chaque réponse possible ; la seconde partie, exprimée à travers des graphes, nous permettra d'analyser les réponses possibles par type d'entreprises, selon qu'elles soient publiques, privées ou disposant d'un caractère international.

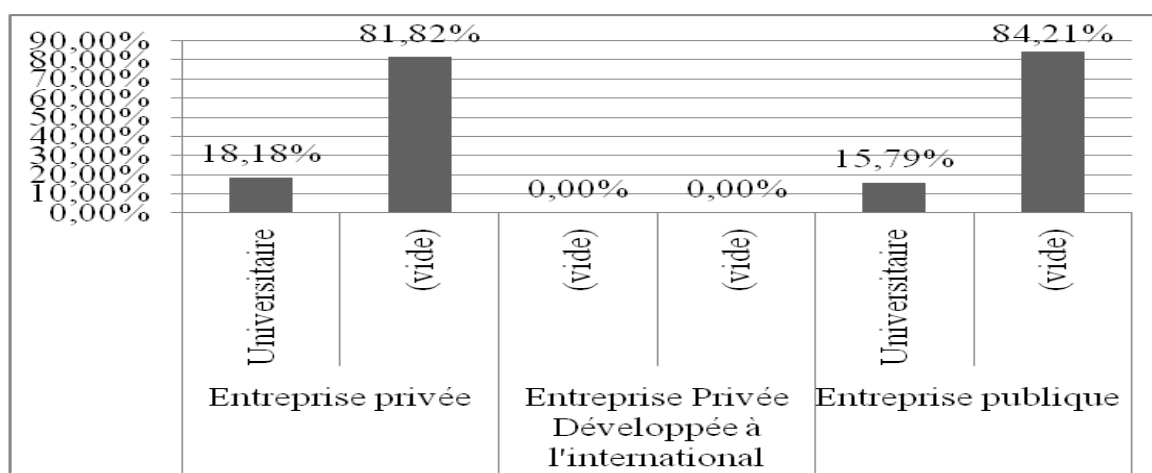
Tableau 33 Le niveau d'instruction requis pour le recrutement

<u>Dénomination</u>	<u>Nbre</u>	<u>%</u>
Baccalauréat ; Universitaire	5	15,15%
Licence universitaire	5	15,15%
Licence universitaire ; Bachelier diplômé d'écoles de formation privées agréées	3	9,09%
Licence universitaire ; Bachelier diplômé d'écoles de formation privées agréées ; Non bachelier, diplômé d'écoles de formation privées agréées	20	60,61%
Total	33	100,00%

Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 15,15% des entreprises recrutent des universitaires ou de simples bacheliers. C'est le cas pour 18,18% des entreprises privées et 15,79% des entreprises publiques (Voir graphe ci-après).

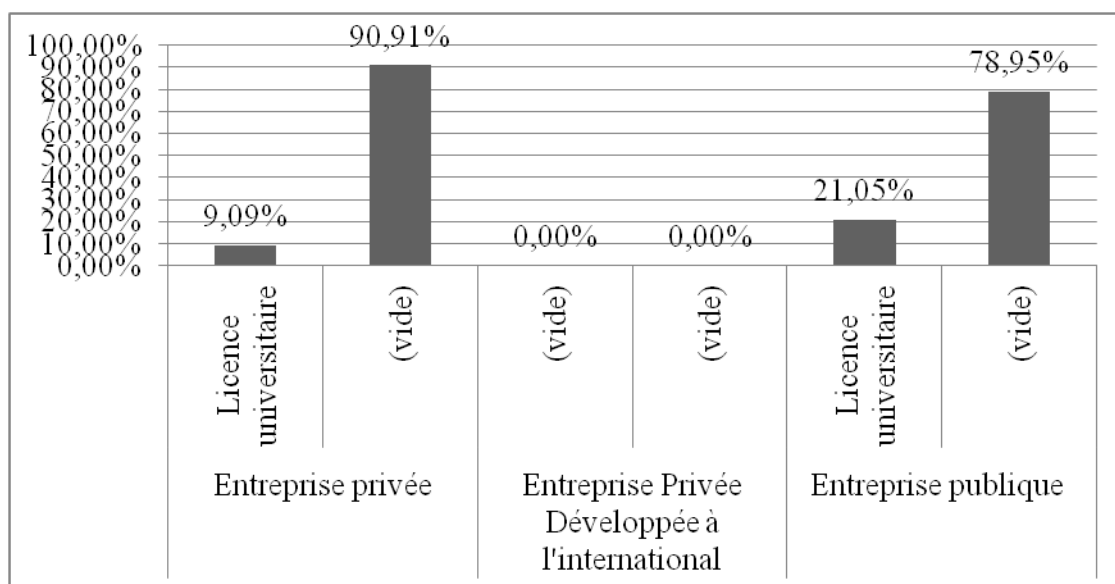
Graphe 32 Le niveau d'instruction requis pour le recrutement par type d'entreprises : Bachelier ou universitaire



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 15,15% des entreprises exigent une licence universitaire. C'est le cas pour 21,05% des entreprises publiques et 9,09% des entreprises privées (Voir graphe ci-après).

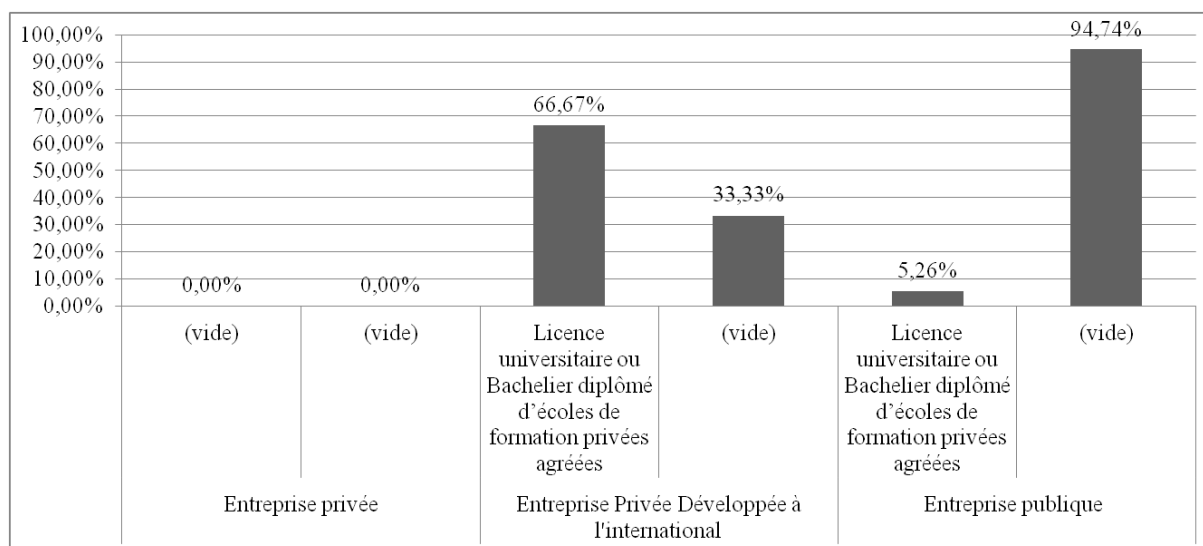
Graphe 33 Le niveau d'instruction requis pour le recrutement par type d'entreprises: Licence



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 9,09% des entreprises exigent une licence universitaire ou des bacheliers diplômés d'écoles de formation privées agréées. C'est le cas pour 66,6% des entreprises internationales et 5,26% des entreprises publiques (Voir graphe ci-après).

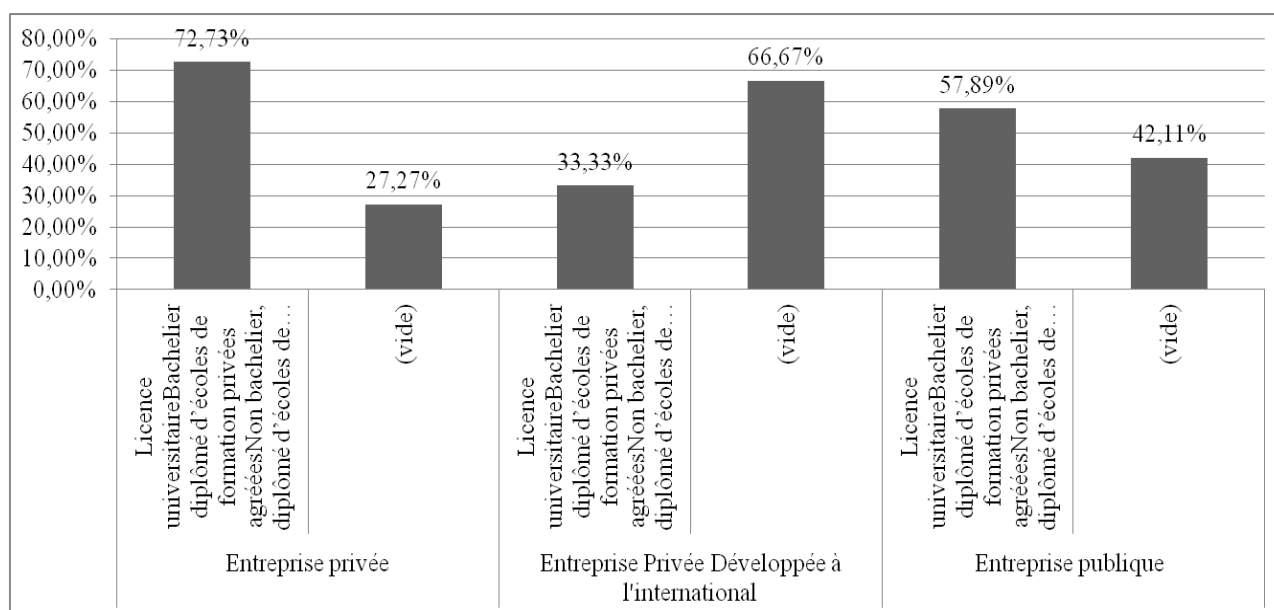
Graphe 34 Le niveau d'instruction requis pour le recrutement par type d'entreprises : Licence ou bachelier diplômé d'une école de formation



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 60,61% des entreprises recrutent des licenciés universitaires ; des bacheliers diplômés d'écoles de formation privées agréées ou de non bacheliers, diplômés d'écoles de formation privées agréées. C'est le cas de 72,73% des entreprises privées, 57,89% des entreprises publiques et 33,33% des entreprises internationales (Voir graphe ci-après).

Grphe 35 Le niveau d'instruction requis pour le recrutement par type d'entreprises : Licence ou bachelier diplômé d'une école de formation ou non bachelier diplômé d'une école de formation



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

Question 25 Établissez-vous des études prévoyant l'évolution des emplois et des compétences afin d'orienter vos plans de formations et vos recrutements?

L'analyse des réponses collectées pour cette question sera déclinée en deux parties. La première partie sera présentée dans un tableau qui comprendra le nombre et le pourcentage de réponses favorables recensées pour chaque réponse possible ; la seconde partie, exprimée à travers des graphes, nous permettra d'analyser les réponses possibles par type d'entreprises, selon qu'elles soient publiques, privées ou disposant d'un caractère international.

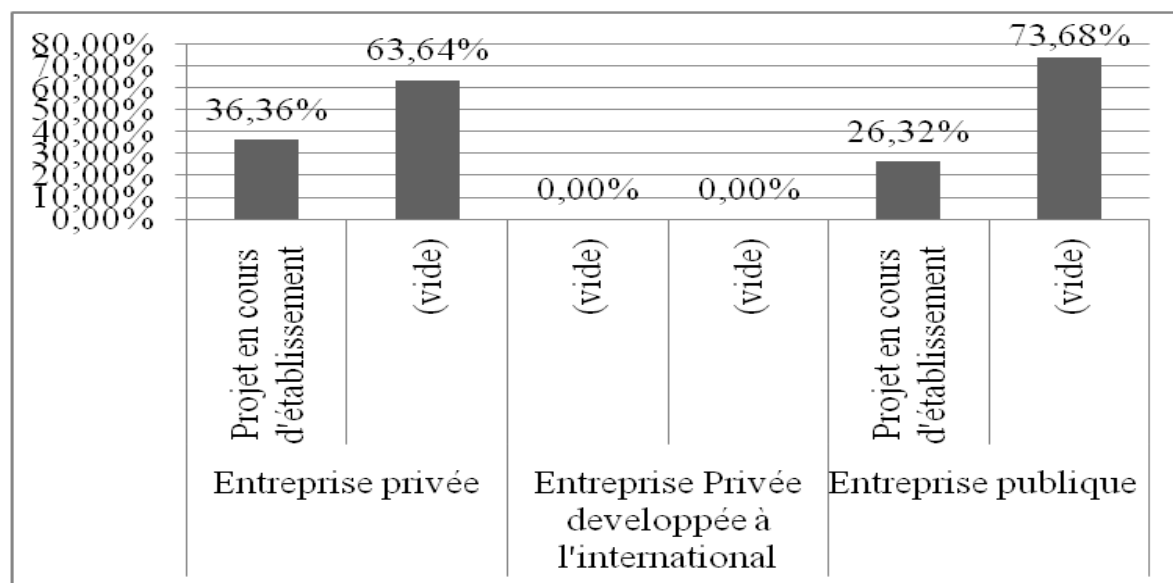
Tableau 34 Le recours au GPEC

Dénomination	Nbre	%
Projet en cours d'établissement	9	27,27%
Pas de GPEC	8	24,24%
GPEC	5	15,15%
GPEC sur support papier	5	15,15%
GPEC informatisé	6	18,18%
Total	33	100,00%

Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 27,27% des entreprises ont déclaré que le GPEC était un projet en cours. C'est le cas pour 36,36% des entreprises privées et 26,32% des entreprises publiques (Voir graphe ci-après).

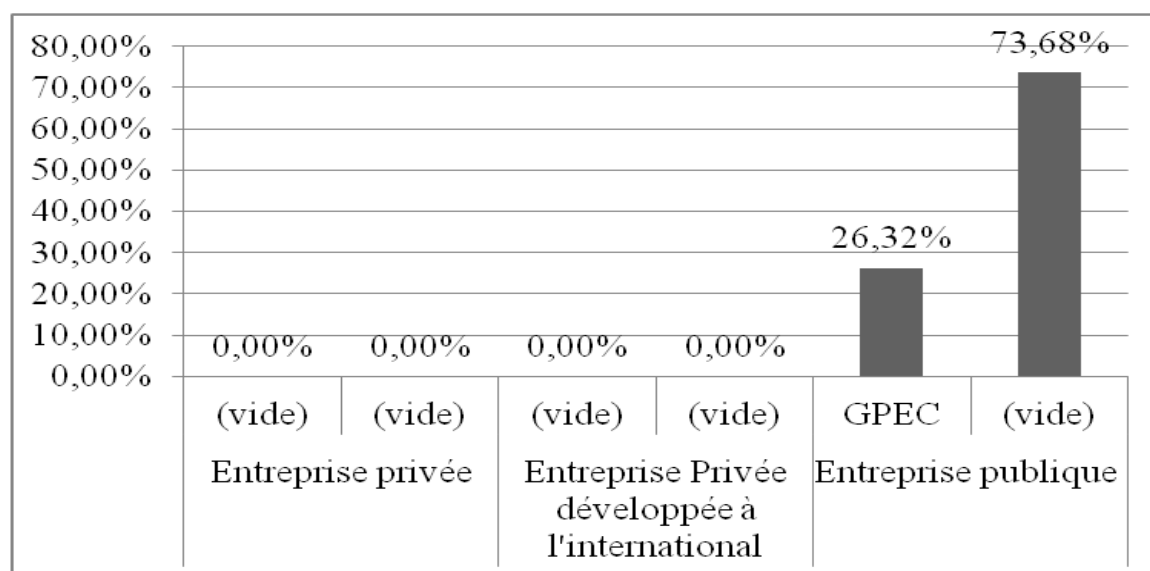
Graph 36 Le GPEC par type d'entreprises : Projet en cours d'établissement



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 24,24% des entreprises ont déclaré ne pas avoir recours au GPEC.
- ✓ 15,15% des entreprises ont déclaré avoir recours au GPEC, c'est le cas pour 26,32% des entreprises publiques, sans préciser s'il était informatisé ou sur support papier (Voir graphique ci-après).

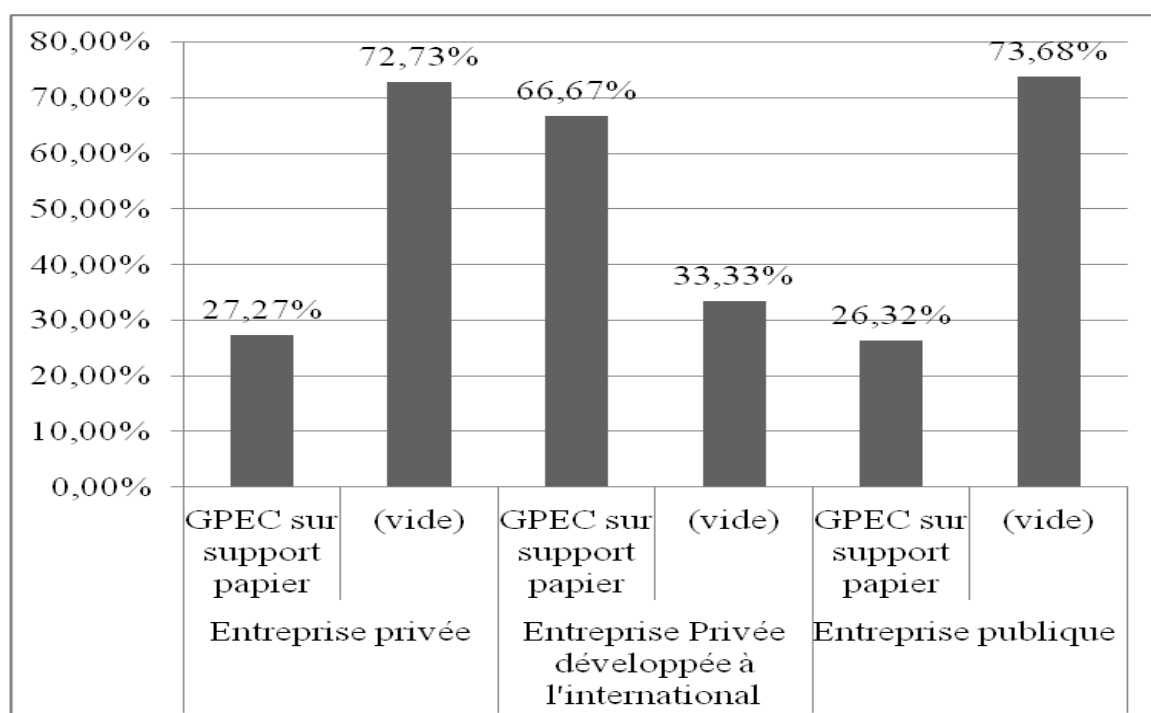
Graph 37 Le GPEC par type d'entreprises : Le recours au GPEC



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 15,15% des entreprises ont déclaré compter sur un GPEC développé sur support papier. C'est le cas pour 66,67% des entreprises internationales, 27,27% des entreprises privées et 26,32% des entreprises publiques (Voir graphique ci-après).

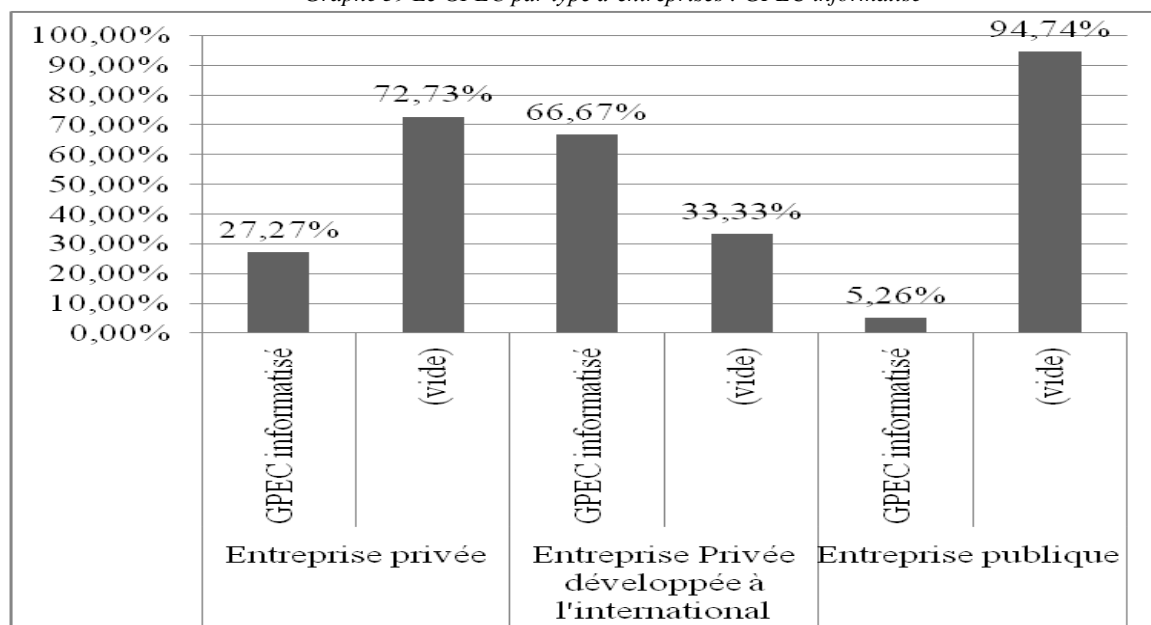
Graph 38 Le GPEC par type d'entreprises : GPEC sur support papier



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 18,18% des entreprises ont déclaré disposer d'un GPEC informatisé. C'est le cas pour 66,67% des entreprises internationales, 27,27% des entreprises privées et 5,26% des entreprises publiques (Voir graphique ci-après).

Graph 39 Le GPEC par type d'entreprises : GPEC informatisé



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

II. La formation dans les entreprises en Algérie

Dans cette partie, nous allons procéder à l'analyse des données relatives au volet « formation », suivant les résultats révélés par l'enquête menée sur les entreprises en Algérie.

Question 26 Disposez-vous d'un plan de formation ?

100% des entreprises ont déclaré disposer d'un plan de formation.

Question 27 Quel type de formation votre plan inclut-il ?

L'analyse des réponses collectées pour cette question sera déclinée en deux parties. La première partie sera présentée dans un tableau qui comprendra le nombre et le pourcentage de réponses favorables recensées pour chaque réponse possible ; la seconde partie, exprimée à travers des graphes, nous permettra d'analyser les réponses possibles par type d'entreprises, selon qu'elles soient publiques, privées ou disposant d'un caractère international.

Il s'agit d'une question à réponses multiples, ce qui explique un total (%) pouvant être supérieur à 100%. Les réponses des entreprises sont résumées dans le tableau ci-après.

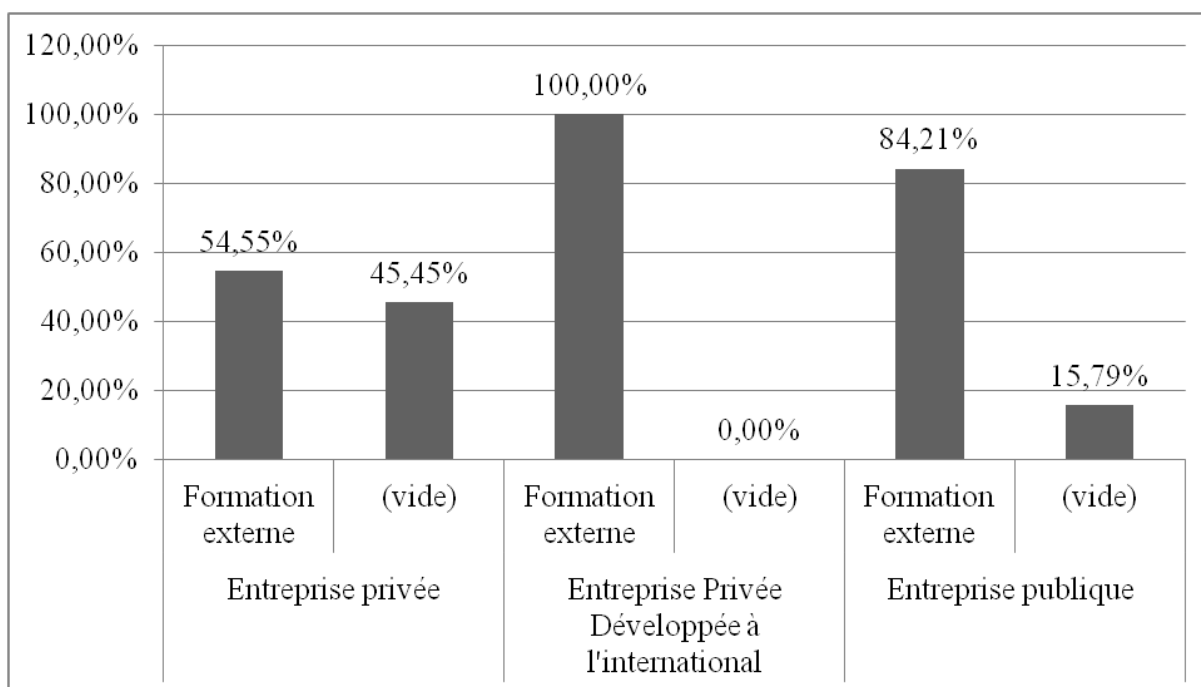
Tableau 35 La typologie des formations

Dénomination	Nbre	%
Formation externe sur place par délégué	25	75,76%
Formation par des employés maîtrisant un savoir	18	54,55%
Formation interne	16	48,48%
formation organisée par société mère	16	48,48%
Formation inter-entreprises	13	39,39%
Formation à l'étranger	10	30,30%

Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ Notons que 75,76% des entreprises ont recours aux formations externes dispensées sur place par un délégué d'un établissement externe ; le recours à ce type de formation est de 100% de la part des entreprises présentant un caractère international, suivi par les entreprises publiques avec un taux de 84% et les entreprises privées avec un taux de 54%, comme illustré sur le graphe ci-après.

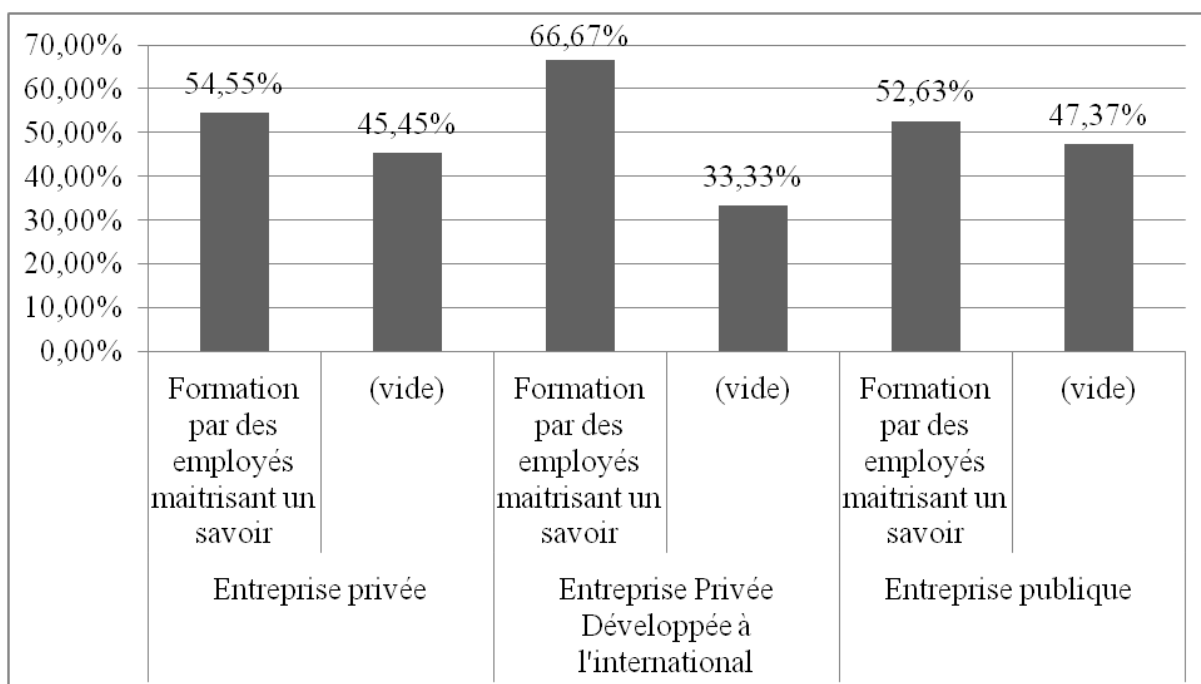
Graph 40 La typologie des formations par type d'entreprises : Formation externe



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 54,55% des entreprises ont déclaré avoir recours à la formation dispensée par des employés maîtrisant un savoir ; ce type de formation est plus présent dans les entreprises à caractère international, suivi des entreprises privées et publiques dans l'ordre, comme présenté dans le graphe ci-après.

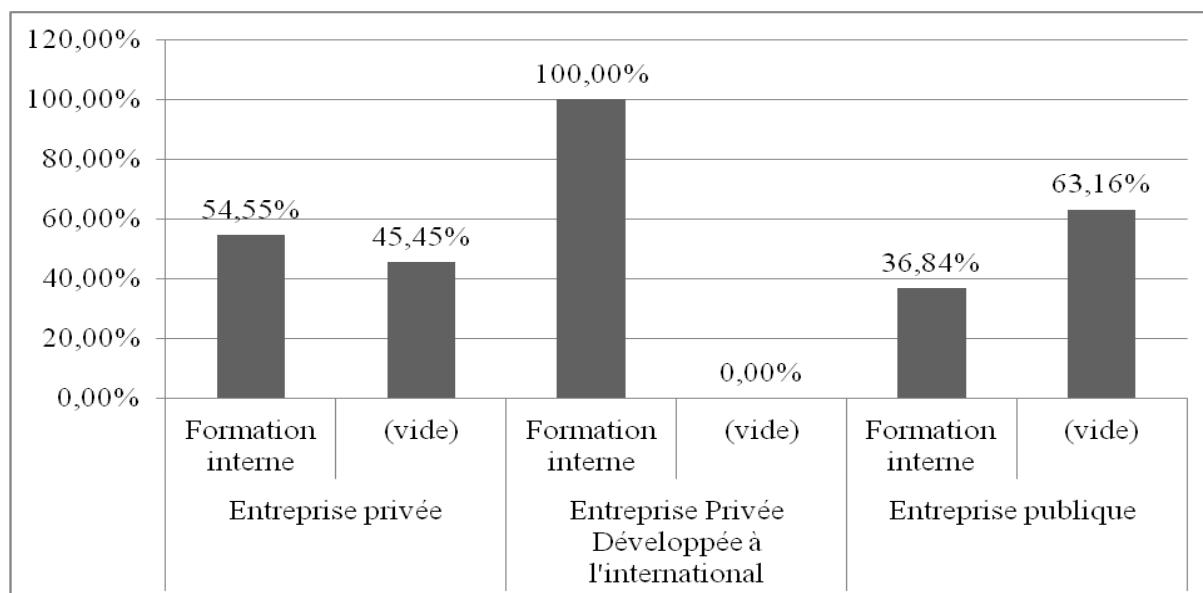
Graph 41 La typologie des formations par type d'entreprises : Formation par des employés maîtrisant un savoir



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 48,48% des entreprises ont déclaré avoir recours aux formations internes ; 100% des entreprises internationales y ont recours, 54% des entreprises privées et seulement 36% des entreprises publiques (Voir graphe ci-après).

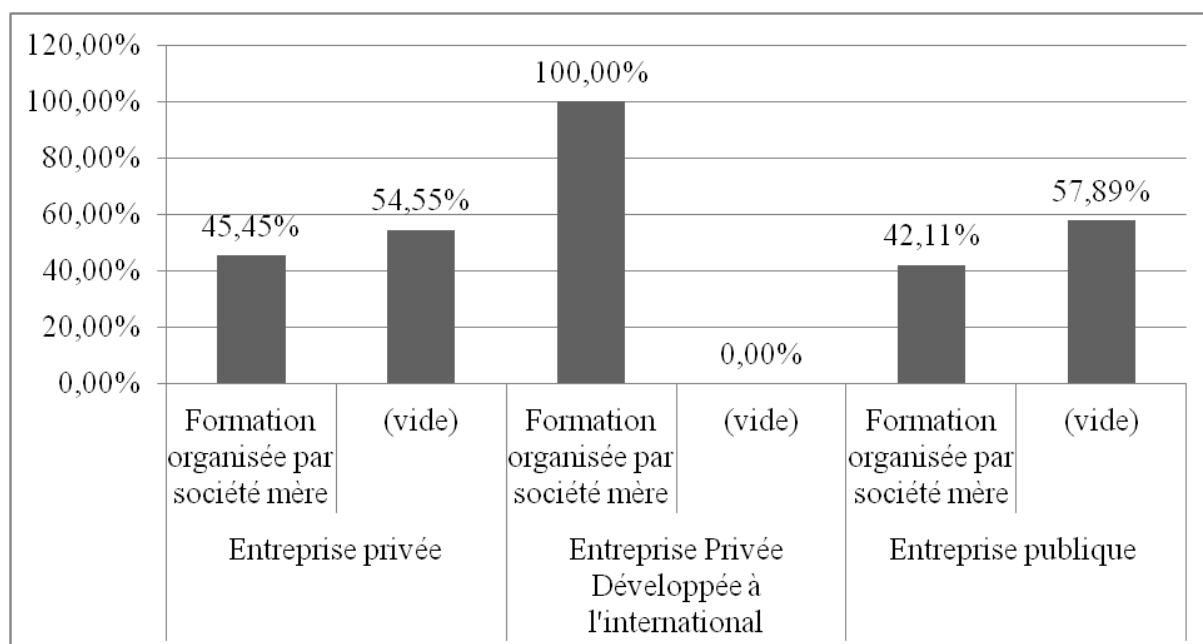
Graphe 42 La typologie des formations par type d'entreprises : Formation interne



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 48,48% des entreprises ont déclaré bénéficier de formation organisée par la société mère, sachant que 100% des entreprises à caractère international bénéficient de formations organisées par la société mère et près de la moitié des entreprises publiques et privées ont déclaré en bénéficier (Voir graphe ci-après).

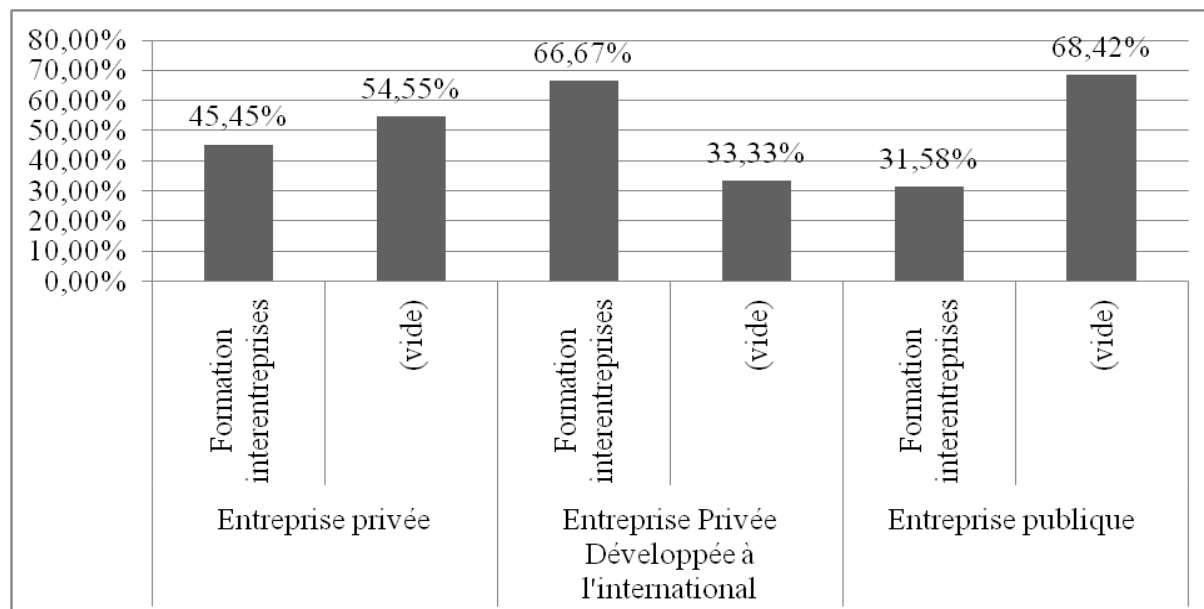
Graphe 43 La typologie des formations par type d'entreprises : Formation organisée par société mère



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 39,39% des entreprises ont déclaré avoir recours aux formations interentreprises, sachant que 66,67% des entreprises présentant un caractère international y ont recours, 45,45% des entreprises privées et seulement 31,58% des entreprises publiques (Voir graphe ci-après).

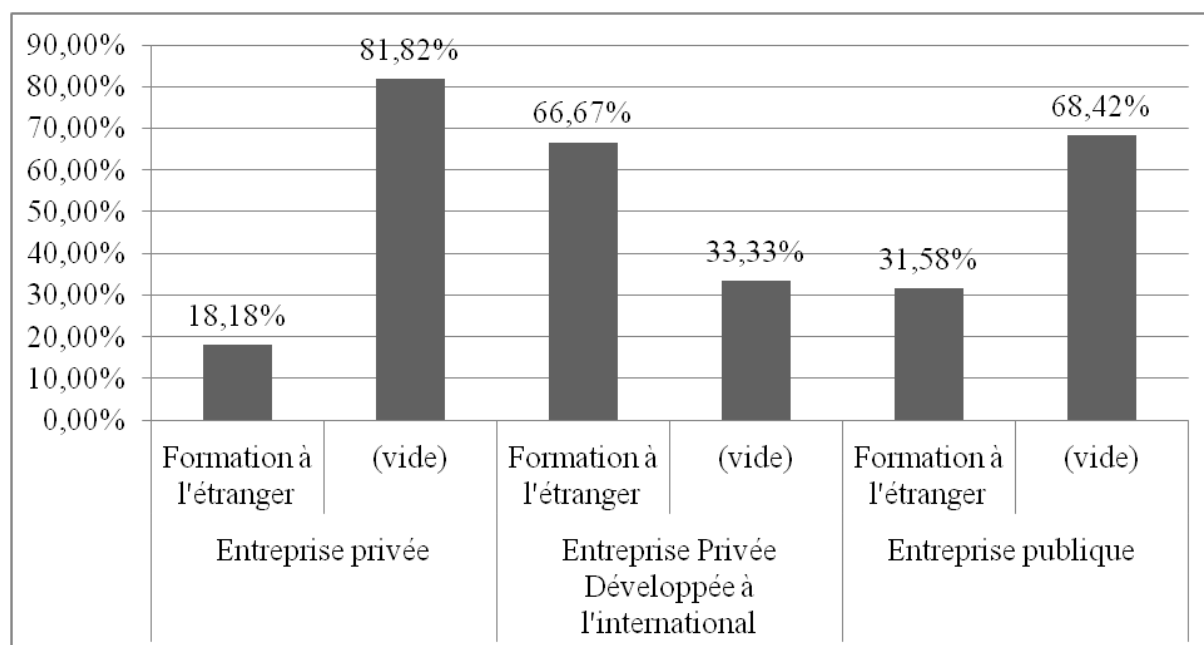
Graphe 44 La typologie des formations par type d'entreprises : Formation interentreprises



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 30,30% des entreprises ont déclaré avoir recours aux formations à l'étranger ; c'est le cas pour 66,67% des entreprises à caractère international, 31,58% des entreprises publiques et seulement 18,18% des entreprises privées (Voir graphe ci-après).

Graphe 45 La typologie des formations par type d'entreprises : Formation à l'étranger



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

Question 28 Est-ce que votre plan de formation prévoit des formations « E-learning » ?

L'analyse des réponses collectées pour cette question sera déclinée en deux parties : La première partie sera présentée dans un tableau qui comprendra le nombre et le pourcentage de réponses favorables recensées pour chaque réponse possible ; la seconde partie, exprimée à travers des graphes, nous permettra d'analyser les réponses possibles par type d'entreprises, selon qu'elles soient publiques, privées ou disposant d'un caractère international.

Certaines entreprises n'ont pas répondu à cette question.

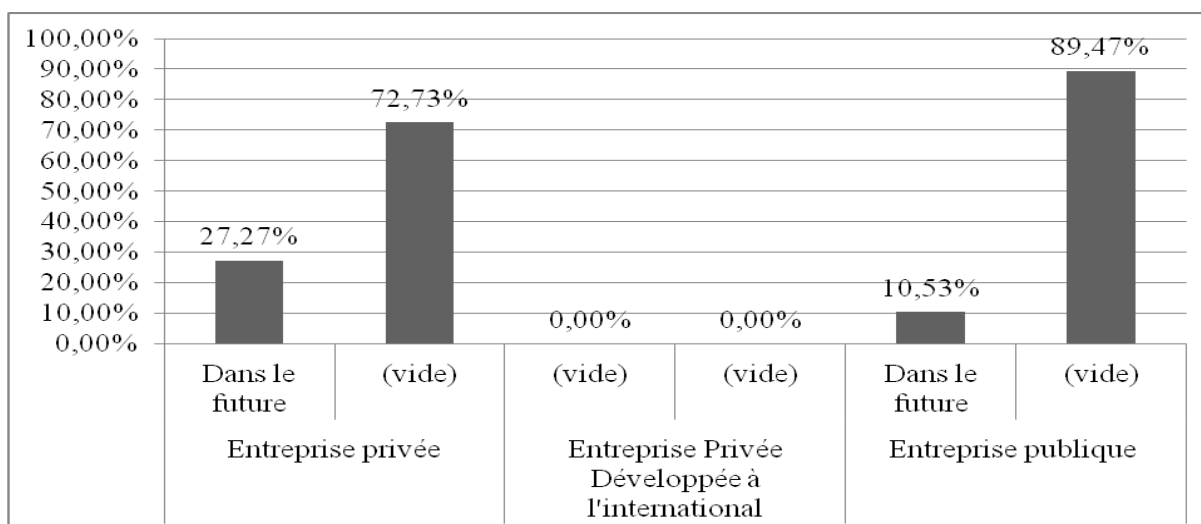
Tableau 36 Le recours aux formations « E-learning »

<u>Dénomination</u>	<u>Nbre</u>	<u>%</u>
Dans le futur	5	15,15%
Formation mixte : E-Learning et présentiel	3	9,09%
E-Learning	2	6,06%
Le E-Learning n'a pas abouti	0	0,00%

Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 15,15% des entreprises ont déclaré que l'E LEARNING faisait partie de leur projet ; c'est le cas pour 27,27% des entreprises privées et 10,53% des entreprises publiques (Voir graphe ci-après).

Graphe 46 Le recours à la formation « E-learning » par type d'entreprises : Projet à concrétiser dans le futur

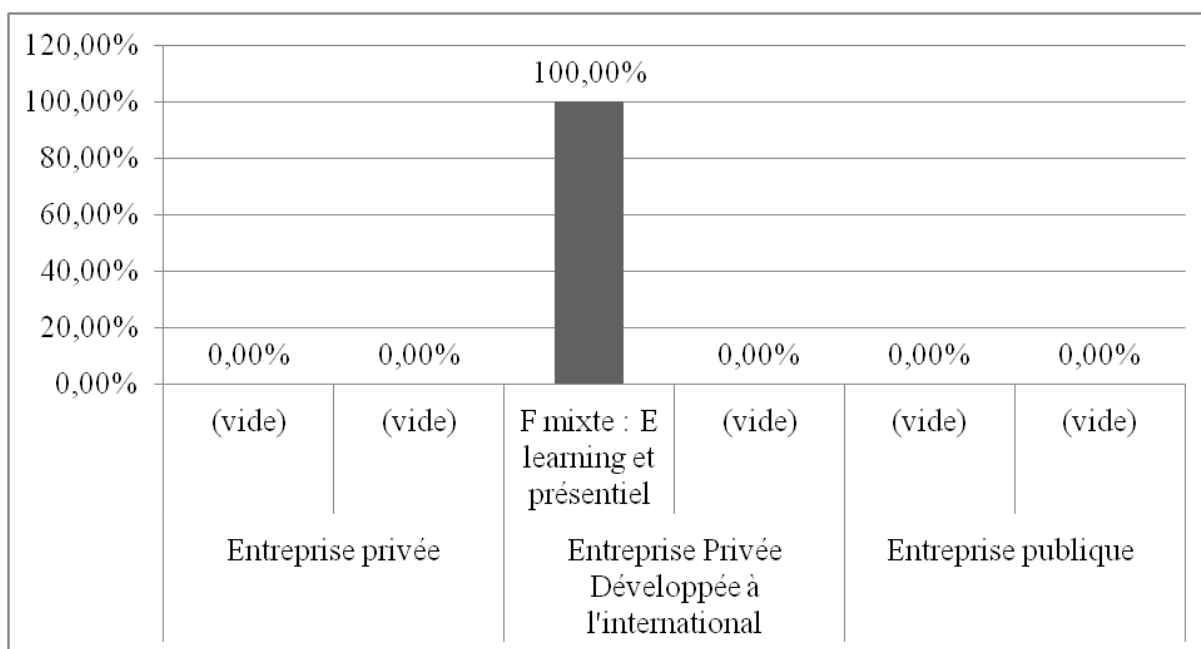


Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ Seulement 9,09% des entreprises ont recours aux formations mixtes : E-Learning et présentiel, sachant que c'est le cas, uniquement pour les entreprises à caractère international et de manière complètement exclusive (Voir graphe ci-après).

✓

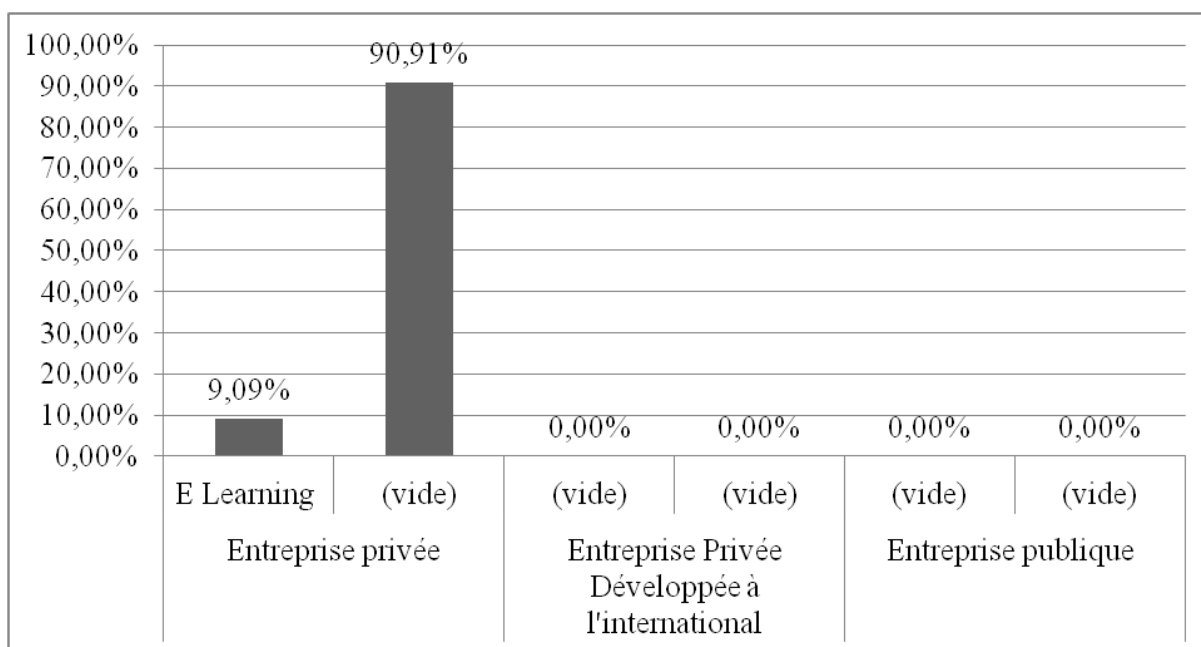
Graphe 47 Le recours à la formation « E-learning » par type d'entreprises : Formation mixte : « E-learning » et présentiel



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 6,06% des entreprises ont recours aux formations « E-Learning », elles sont toutes privées, et c'est le cas pour seulement 9,09% d'entre elles (Voir graphe ci-après).

Graphe 48 Le recours à la formation « E-learning » par type d'entreprises



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ Aucune entreprise n'a déclaré que le « E-learning » n'avait pas abouti.

Question 29 Le plan de formation est-il cohérent avec le plan de développement du capital humain ?

L'analyse des réponses collectées pour cette question sera déclinée en deux parties. La première partie sera présentée dans un tableau qui comprendra le nombre et le pourcentage de réponses favorables recensées pour chaque réponse possible ; la seconde partie, exprimée à travers des graphes, nous permettra d'analyser les réponses possibles par type d'entreprises, selon qu'elles soient publiques, privées ou disposant d'un caractère international.

Il s'agit d'une question à réponses multiples, ce qui explique un total (%) pouvant être supérieur à 100%. Les réponses des entreprises sont résumées dans le tableau ci-après.

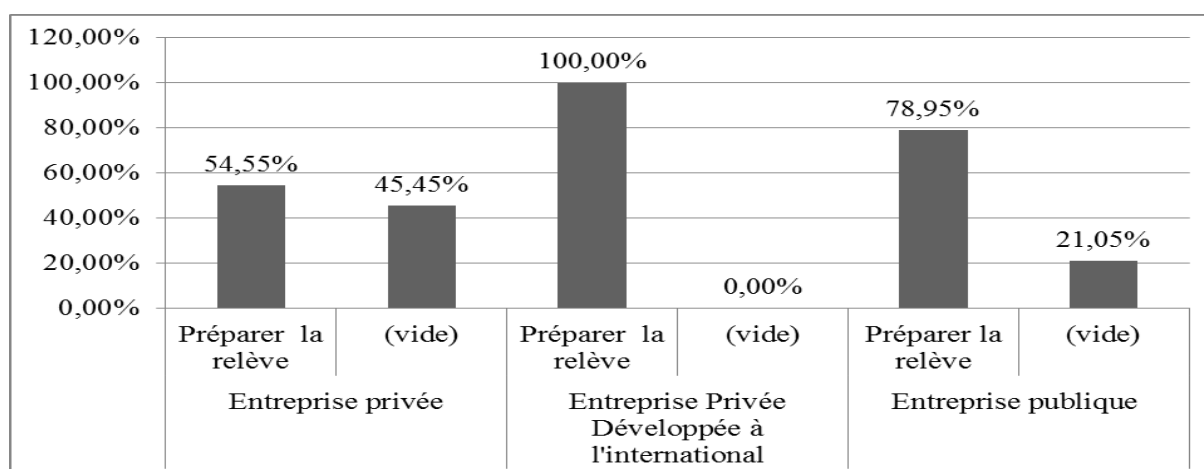
Tableau 37 Cohérence du plan de formation avec le plan de développement du capital humain

Dénomination	Nbre	%
Préparer la relève	24	72,73%
Selon poste occupé	23	69,70%
Comblers les axes d'amélioration révélés par l'entretien d'évaluation	12	36,36%
Savoir être	10	30,30%

Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 72,73% des entreprises ont déclaré que le plan de formation était cohérent avec le plan de développement du capital humain dont la mesure où il permettait de préparer la relève dans le cadre du plan de succession. C'est le cas pour 100% des entreprises à caractère international ; 78,95% des entreprises publiques et 54,55% des entreprises privées (Voir graphe ci-après).

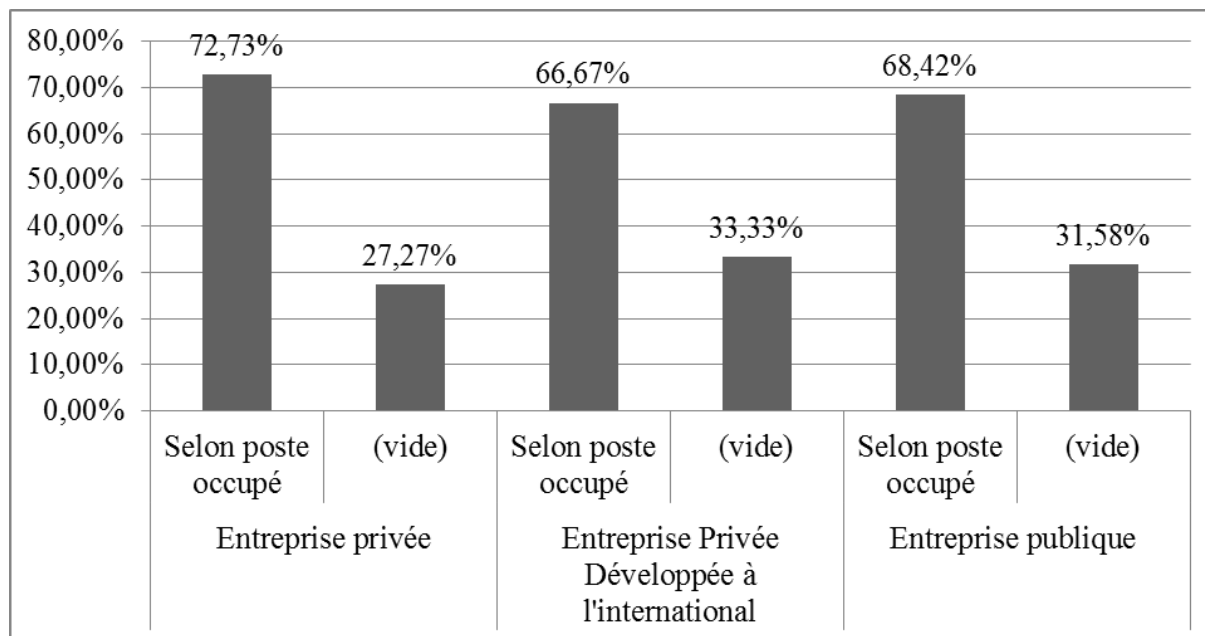
Graphe 49 Cohérence du plan de formation avec le plan de développement du capital humain par type d'entreprises : Pour préparer la relève



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 69,70% des entreprises ont déclaré que la cohérence dont il est question renvoyait au besoin requis pour le poste occupé ; c'est le cas pour 72,73% des entreprises privées et 68,42% des entreprises publiques et 66,67% des entreprises internationales (Voir graphe ci-après).

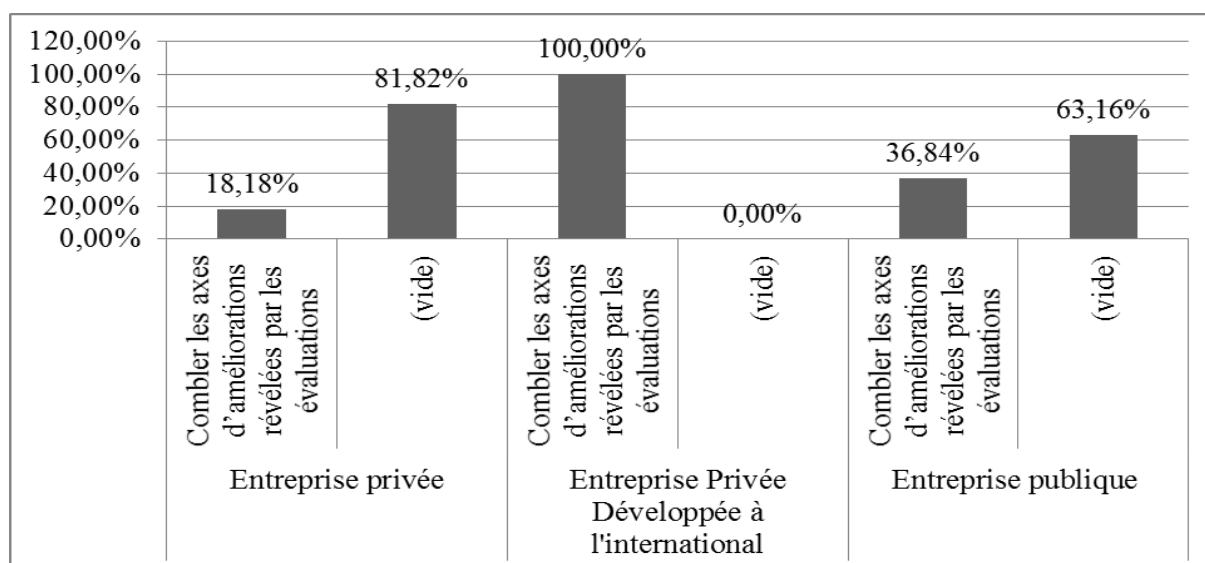
Graphe 50 Cohérence du plan de formation avec le plan de développement du capital humain par type d'entreprises : Selon le poste occupé



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 36,36% des entreprises ont déclaré que la cohérence renvoyait aux axes d'amélioration révélés par l'entretien d'évaluation ; c'est le cas pour 100% des entreprises à caractère international, contre 36,84% et 18,18% des entreprises publiques et privées dans l'ordre (Voir graphe ci-après).

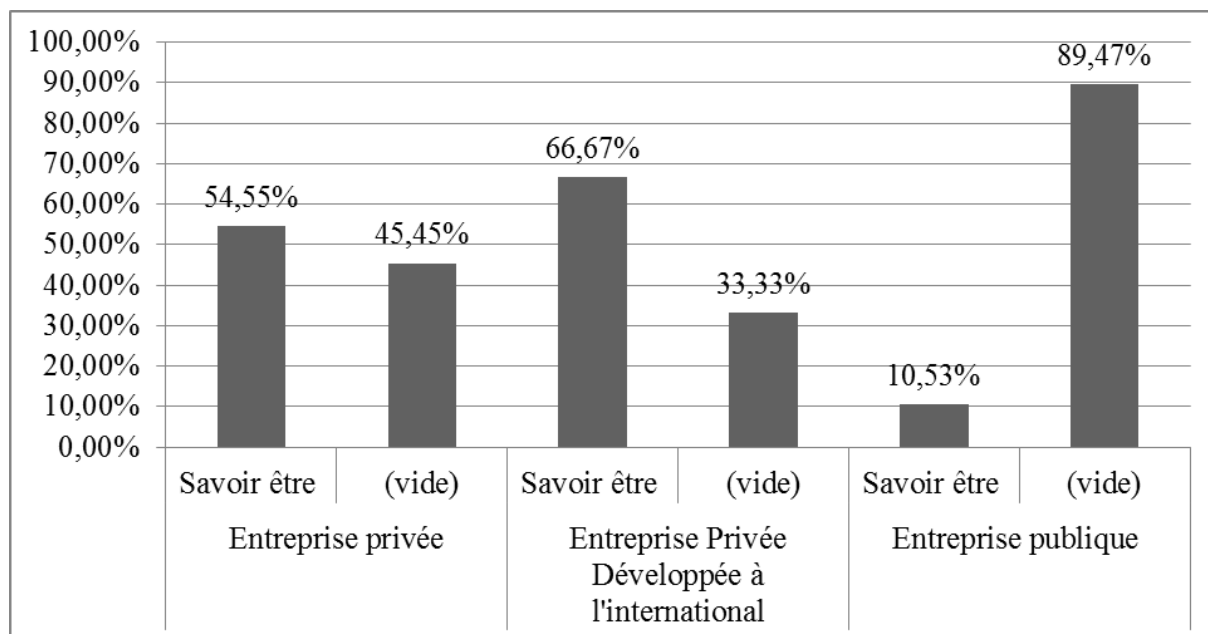
Graphe 51 Cohérence du plan de formation avec le plan de développement du capital humain par type d'entreprises : Pour combler les axes d'amélioration détectés lors des évaluations périodiques



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 30,30% des entreprises ont déclaré que le plan de formation prévoyait des formations visant le savoir être des employés ; c'est le cas pour 66,66% des entreprises internationales, 54,55% des entreprises privées et seulement 10,53% des entreprises publiques (Voir graphe ci-après).

Graphe 52 Cohérence du plan de formation avec le plan de développement du capital humain par type d'entreprises : Pour le savoir être des employés



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

Question 30 Comment arrivez-vous à mesurer l'efficacité des formations ?

L'analyse des réponses collectées pour cette question sera déclinée en deux parties. La première partie sera présentée dans un tableau qui comprendra le nombre et le pourcentage de réponses favorables recensées pour chaque réponse possible ; la seconde partie, exprimée à travers des graphes, nous permettra d'analyser les réponses possibles par type d'entreprises, selon qu'elles soient publiques, privées ou disposant d'un caractère international.

Il s'agit d'une question à réponses multiples, ce qui explique un total (%) pouvant être supérieur à 100%. Les réponses des entreprises sont résumées dans le tableau ci-après.

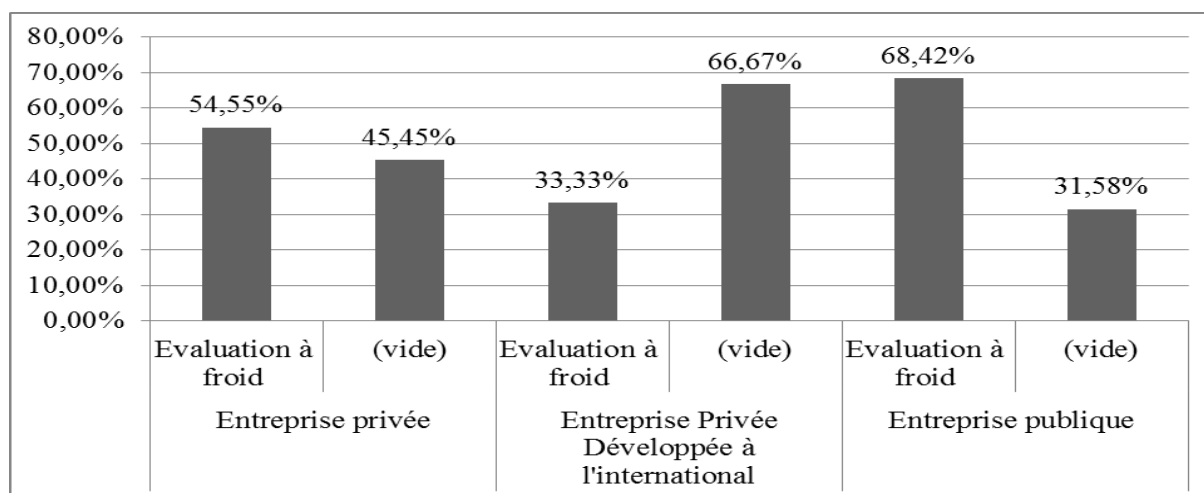
Tableau 38 La mesure de l'efficacité de la formation

Dénomination	Nbre	%
Evaluation à froid	20	60,61%
Evaluation à chaud	17	51,52%
Evaluation périodique et appréciation du manager opérationnel	17	51,52%

Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 60,61% des entreprises ont déclaré procéder à des évaluations à froid ; c'est le cas pour 68,42% des entreprises publiques, 54,55% des entreprises privées et 33,33% des entreprises à caractère international (Voir graphe ci-après).

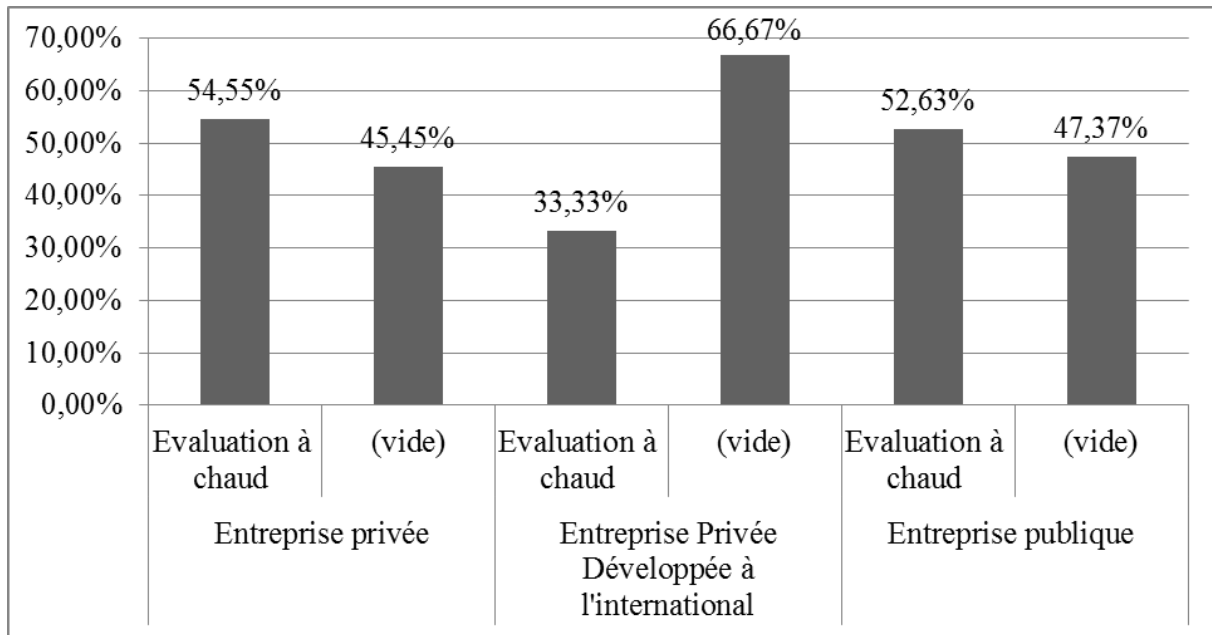
Graphe 53 La mesure de l'efficacité de la formation par type d'entreprises : L'évaluation à froid



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 51,52% des entreprises ont déclaré avoir recours aux évaluations à chaud ; c'est le cas pour 54,55% des entreprises privées, 52,63% des entreprises publiques et 33,33% des entreprises présentant un caractère international (Voir graphe ci-après).

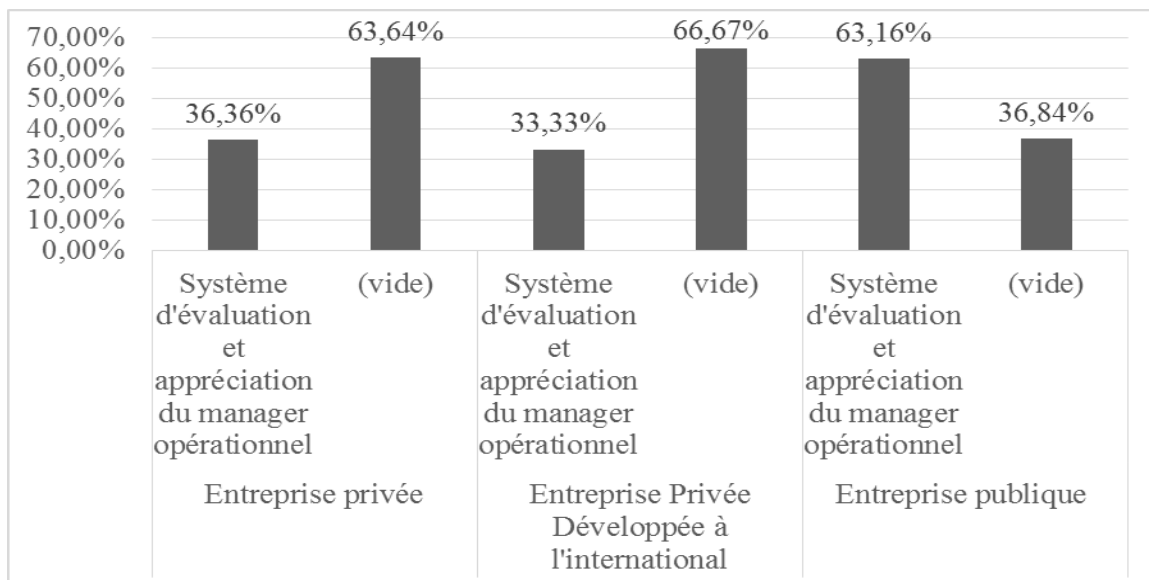
Graphe 54 La mesure de l'efficacité de la formation par type d'entreprises : L'évaluation à chaud



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 51,52% des entreprises ont déclaré compter sur l'évaluation périodique et appréciation du manager opérationnel pour mesurer l'efficacité des formations ; c'est le cas pour 63,16% des entreprises publiques, 36,36% des entreprises privées et 33,33% des entreprises à caractère international (Voir graphe ci-après).

Graphe 55 La mesure de l'efficacité de la formation par type d'entreprises : Le système d'évaluation et l'appréciation du manager



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

Question 31 Qui se charge de l'évaluation de l'efficacité des formations ?

L'analyse des réponses collectées pour cette question sera déclinée en deux parties. La première partie sera présentée dans un tableau qui comprendra le nombre et le pourcentage de réponses favorables recensées pour chaque réponse possible ; la seconde partie, exprimée à travers des graphes, nous permettra d'analyser les réponses possibles par type d'entreprises, selon qu'elles soient publiques, privées ou disposant d'un caractère international.

Il s'agit d'une question à réponses multiples, ce qui explique un total (%) pouvant être supérieur à 100%. Les réponses des entreprises sont résumées dans le tableau ci-après.

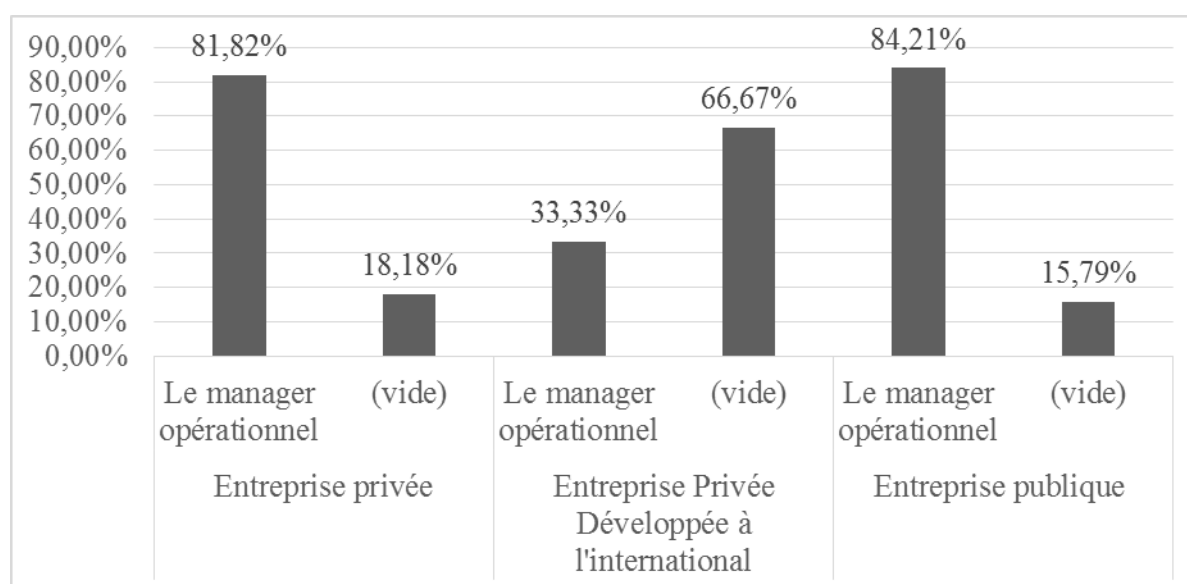
Tableau 39 Les acteurs chargés de l'évaluation de l'efficacité des formations

<u>Dénomination</u>	<u>Nbre</u>	<u>%</u>
Manager opérationnel	24	72,73%
Le service formation	13	39,39%
L'établissement externe	9	27,27%
L'animateur (employé)	7	21,21%
L'employé lui même	5	15,15%

Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 72,73% des entreprises ont déclaré compter sur le manager opérationnel pour l'évaluation de l'efficacité de la formation. C'est le cas pour 84,21% des entreprises publiques, 81,82% des entreprises privées et 33,33% des entreprises à caractère international (Voir graphe ci-après).

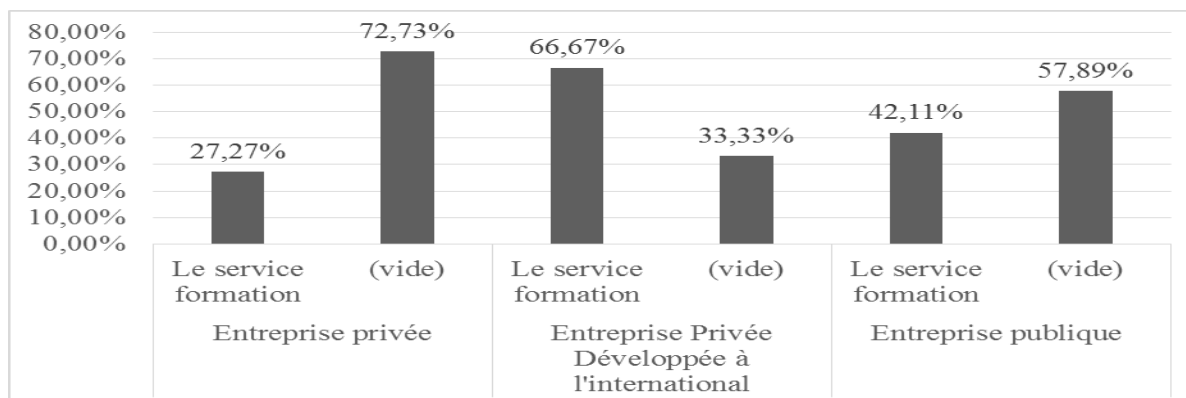
Graphe 56 Les acteurs chargés de l'évaluation de l'efficacité des formations par type d'entreprises : Le manager opérationnel



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 39,39% des entreprises ont déclaré compter sur le service formation. C'est le cas pour 66,67% des entreprises internationales, 42,11% des entreprises publiques et 27,27% des entreprises privées (Voir graphique ci-après).

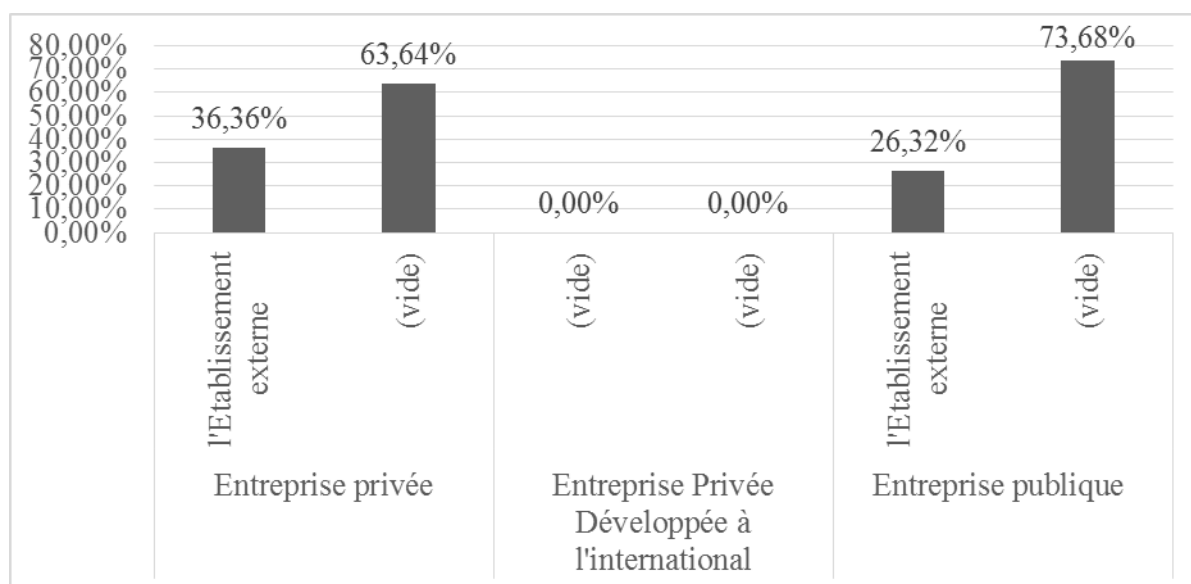
Grappe 57 Les acteurs chargés de l'évaluation de l'efficacité des formations par type d'entreprises : Le service formation



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 27,27% des entreprises ont déclaré compter sur l'établissement externe. C'est le cas pour 36,36% des entreprises privées et 26,32% des entreprises publiques.

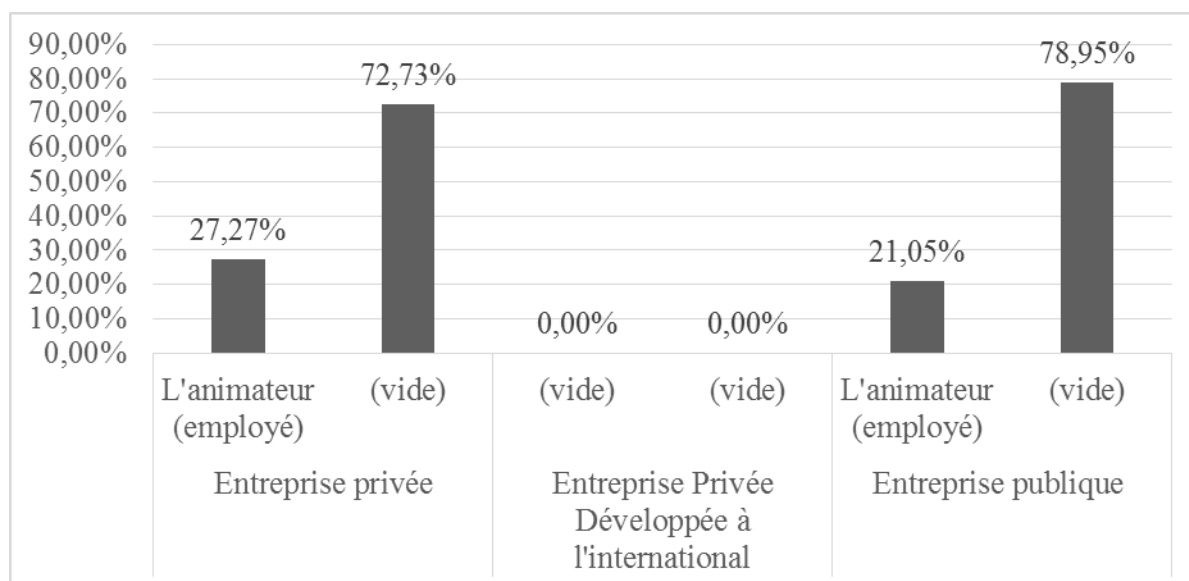
Grappe 58 Les acteurs chargés de l'évaluation de l'efficacité des formations par type d'entreprises : L'établissement externe



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 21,21% des entreprises ont déclaré compter sur l'animateur (employé) ; c'est le cas pour 27,27% des entreprises privées et 21,05% des entreprises publiques (Voir graphique ci-après).

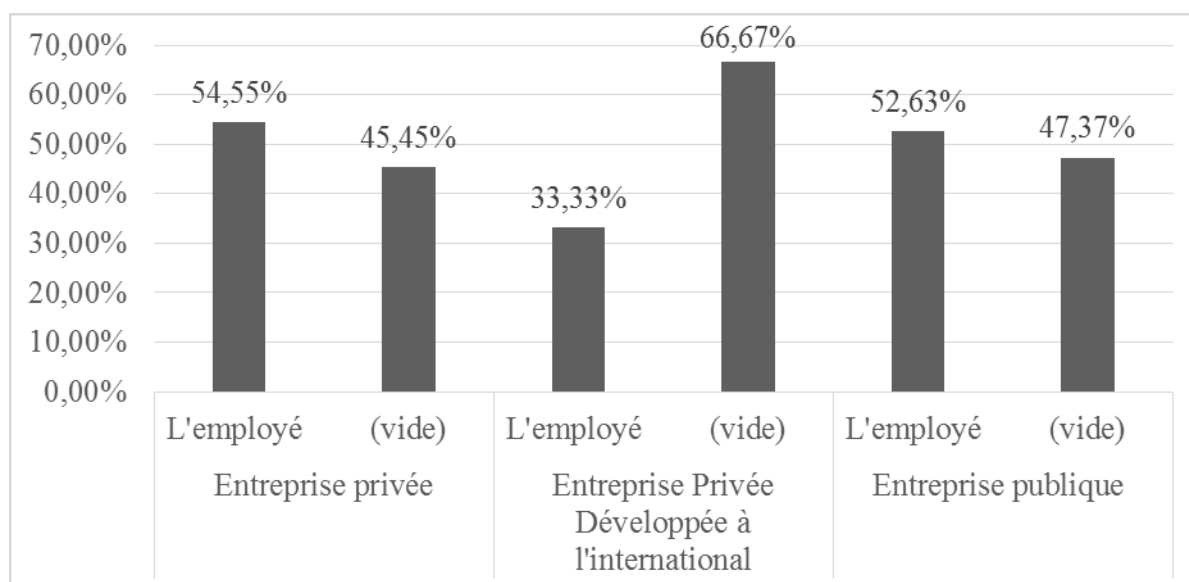
Graphe 59 Les acteurs chargés de l'évaluation de l'efficacité des formations par type d'entreprises : l'animateur (employé)



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 15,15% des entreprises ont déclaré qu'elle comptait sur l'évaluation à chaud opérée par l'employé lui-même. C'est le cas pour 54,55% des entreprises privées, 52,63% des entreprises publiques et 33,33% des entreprises à caractère international (Voir graphe ci-après).

Graphe 60 Les acteurs chargés de l'évaluation de l'efficacité des formations par type d'entreprises : l'employé



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

Question 32 Quels sont les éléments dont vous disposez et qui vous permettent de mieux supporter le plan de formation en vue d'une plus grande efficacité?

L'analyse des réponses collectées pour cette question sera déclinée en deux parties. La première partie sera présentée dans un tableau qui comprendra le nombre et le pourcentage de réponses favorables recensées pour chaque réponse possible ; la seconde partie, exprimée à travers des graphes, nous permettra d'analyser les réponses possibles par type d'entreprises, selon qu'elles soient publiques, privées ou disposant d'un caractère international. Il s'agit d'une question à réponses multiples, ce qui explique un total (%) pouvant être supérieur à 100%. Les réponses des entreprises sont résumées dans le tableau ci-après.

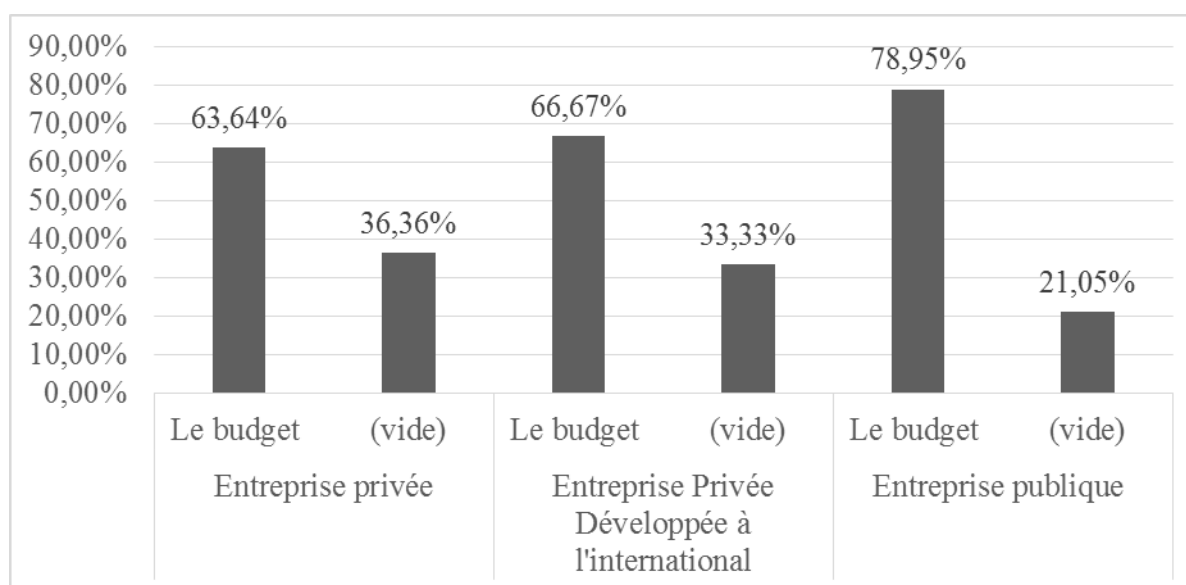
Tableau 40 Les supports du plan de formation

Dénomination	Nbre	%
Budget alloué	24	72,73%
La culture de l'entreprise	22	66,67%
Flexibilité des managers vis à vis de l'emploi du temps	16	48,48%
l'implication des managers	11	33,33%
Partage de la formation	8	24,24%
Outils et systèmes efficaces de diffusion	7	21,21%

Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 72,73% des entreprises ont déclaré compter sur le budget alloué pour renforcer le plan de formation ; c'est le cas pour 78,95% des entreprises publiques, 66,67% des entreprises internationales et 63,64% des entreprises privées (Voir graphe ci-après).

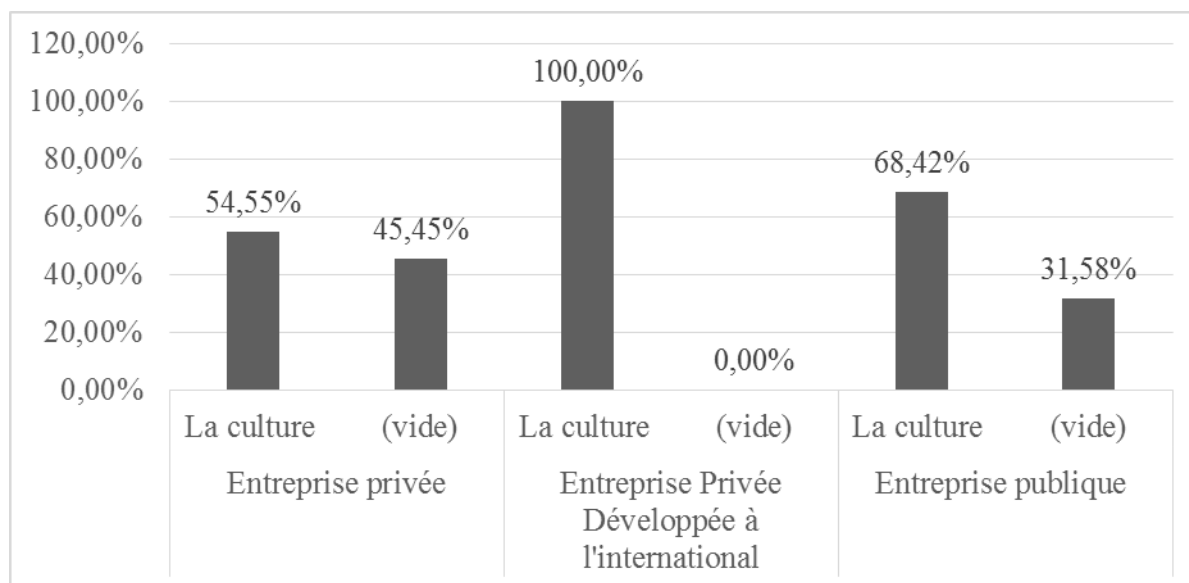
Graphe 61 Les supports du plan de formation par type d'entreprises : Le budget



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 66,67% des entreprises ont déclaré compter sur la culture de l'entreprise ; c'est le cas pour 100% des entreprises internationales, 68,42% des entreprises publiques et 54,55% des entreprises privées (Voir graphe ci-après).

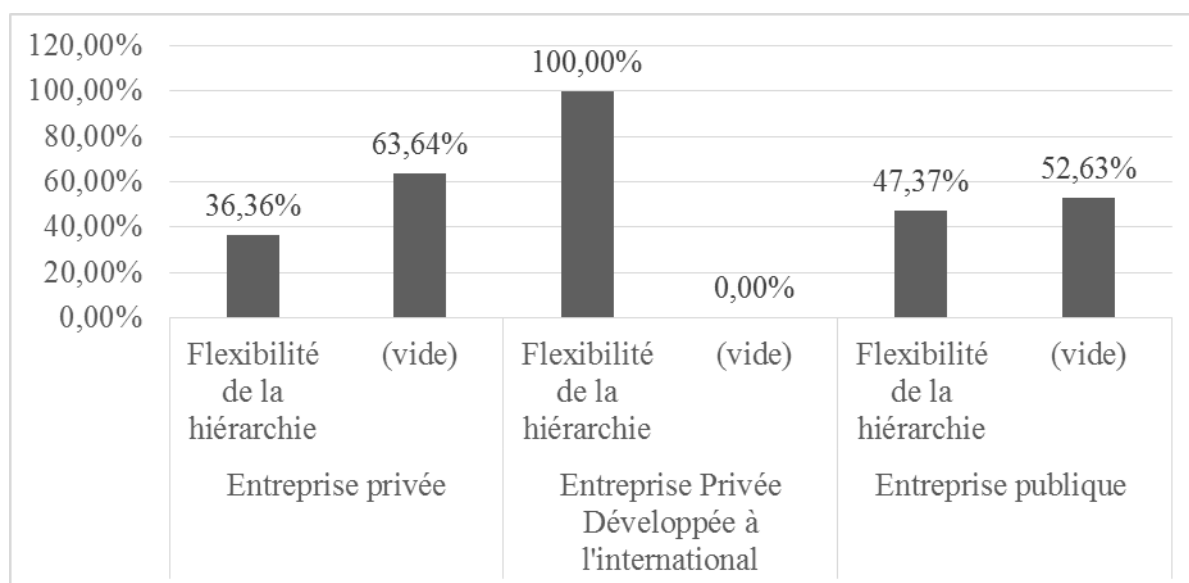
Graphe 62 Les supports du plan de formation par type d'entreprises : La culture



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 48,48% des entreprises ont déclaré compter sur la flexibilité des managers vis à vis de l'emploi du temps. C'est le cas pour 100% des entreprises internationales, 47,37% des entreprises publiques et 36,36% des entreprises privées (Voir graphe ci-après).

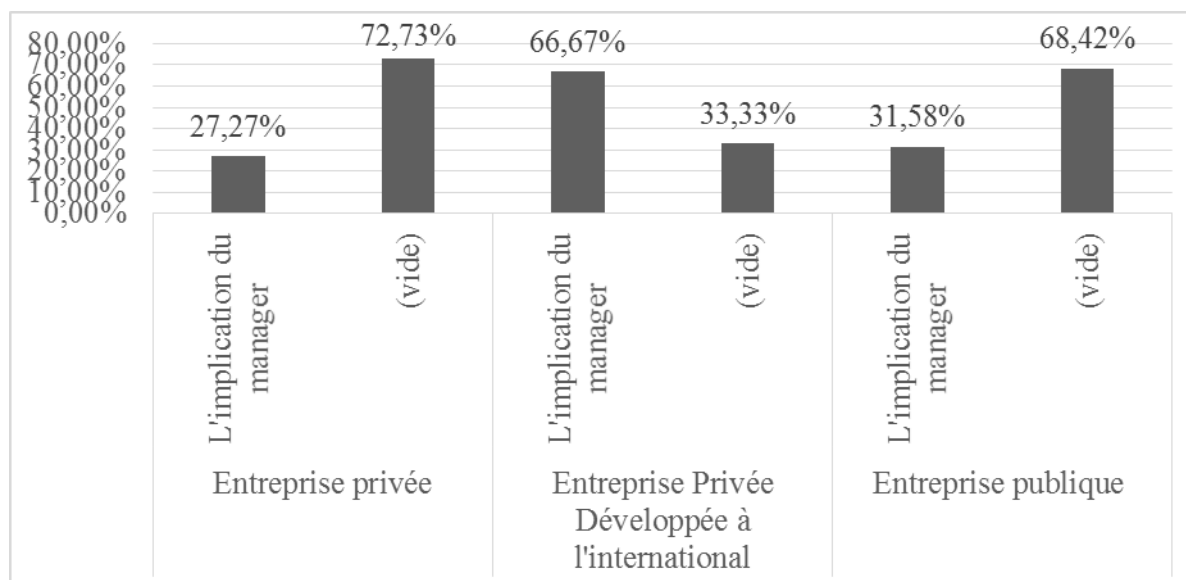
Graphe 63 Les supports du plan de formation par type d'entreprises : La flexibilité de la hiérarchie



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 33,33% des entreprises ont déclaré compter sur l'implication de la hiérarchie dans l'application des éléments appris. C'est le cas pour 66,67% des entreprises à caractère international, 31,58% des entreprises publiques et 27,27% des entreprises privées (Voir graphe ci-après).

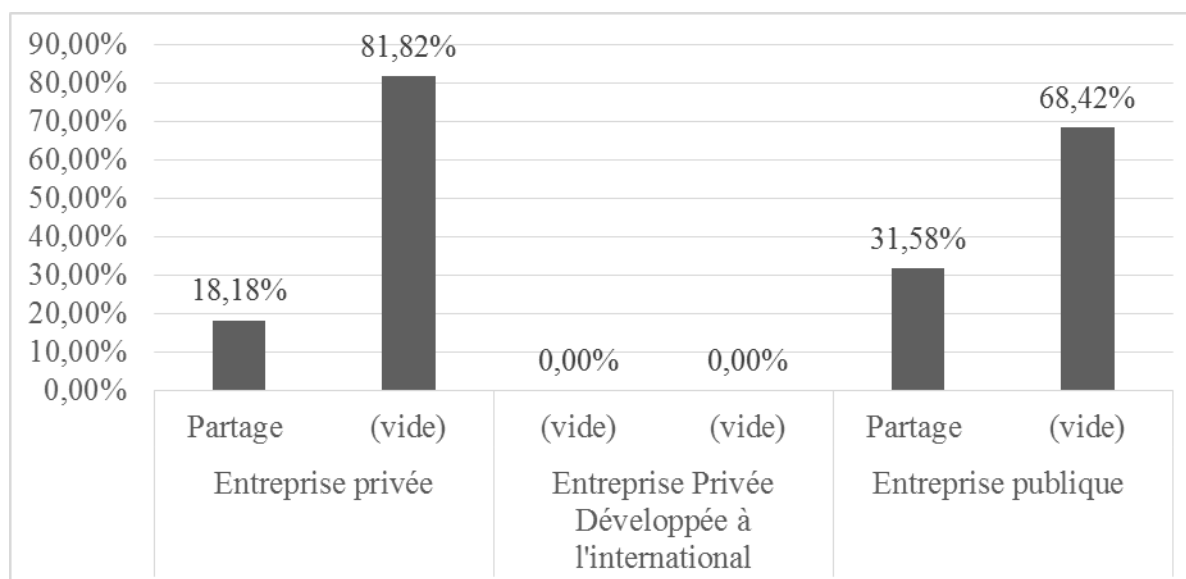
Graphe 64 Les supports du plan de formation par type d'entreprises : L'implication du manager



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 24,24% des entreprises ont déclaré compter sur le partage de la formation notamment de la part des managers opérationnels. C'est le cas pour 31,58% des entreprises publiques et 18,18% des entreprises privées (Voir graphe ci-après).

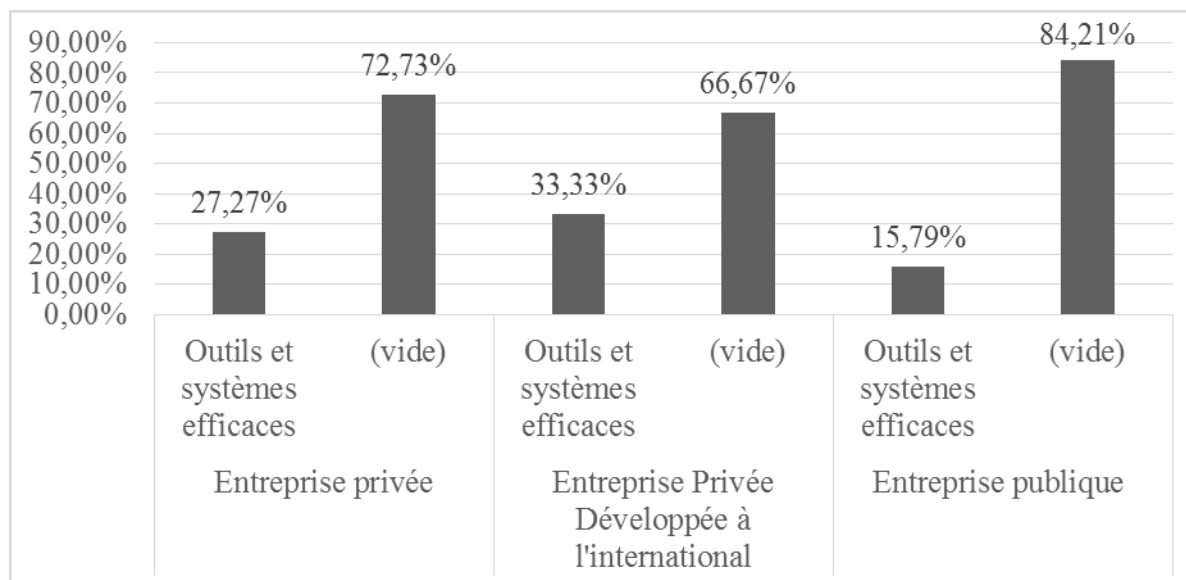
Graphe 65 Les supports du plan de formation par type d'entreprises : Le partage



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 21,21% des entreprises ont déclaré compter sur des outils et systèmes efficaces de diffusion pour supporter le plan de formation ; c'est le cas pour 33,33% des entreprises à caractère international, 27,27% des entreprises privées et 15,79% des entreprises publiques (Voir graphe ci-après).

Graphe 66 Les supports du plan de formation par type d'entreprises : Des outils et systèmes efficaces



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

Question 33 Quelles sont les catégories socioprofessionnelles ciblées par la formation ?

L'analyse des réponses collectées pour cette question sera déclinée en deux parties. La première partie sera présentée dans un tableau qui comprendra le nombre et le pourcentage de réponses favorables recensées pour chaque réponse possible ; la seconde partie, exprimée à travers des graphes, nous permettra d'analyser les réponses possibles par type d'entreprises, selon qu'elles soient publiques, privées ou disposant d'un caractère international.

Il s'agit d'une question à réponses multiples, ce qui explique un total (%) pouvant être supérieur à 100%. Les réponses des entreprises sont résumées dans le tableau ci-après.

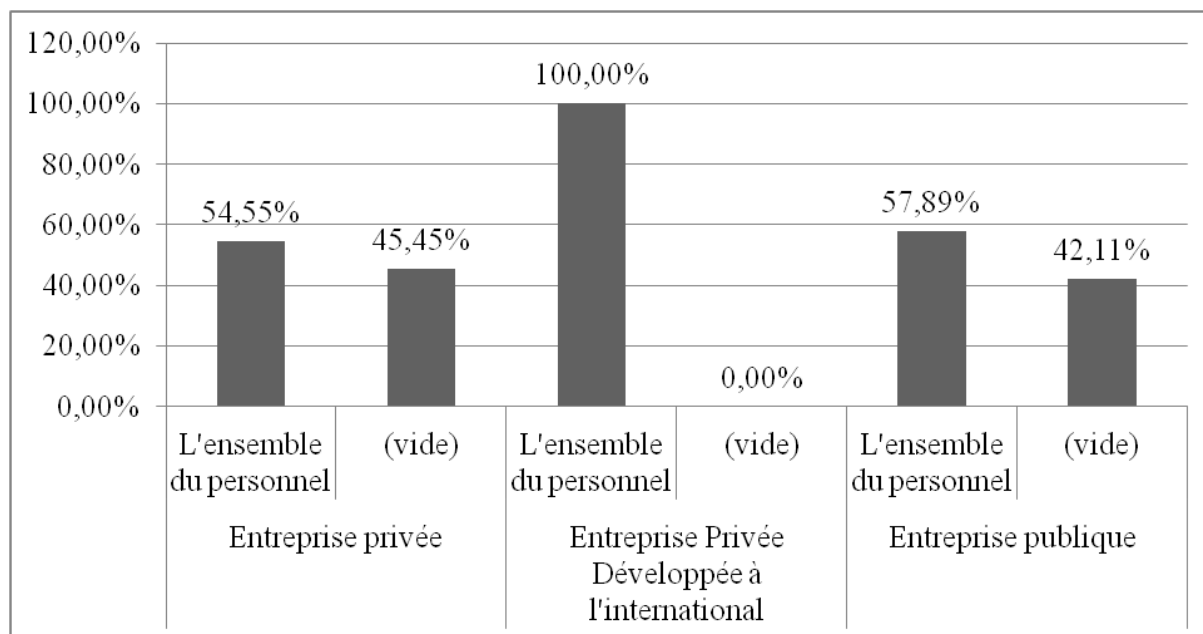
Tableau 41 Les catégories socioprofessionnelles ciblées par la formation

<u>Dénomination</u>	<u>Nbre</u>	<u>%</u>
Ensemble du personnel	20	60,61%
Cadres	17	51,52%
Non cadre (savoir être)	12	36,36%
Alphabétisation (manutentionnaire; chauffeurs)	3	9,09%

Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 60,61% des entreprises ont déclaré cibler dans le plan de formation l'ensemble du personnel ; c'est le cas pour 100% des entreprises à caractères international, 57,89% des entreprises publiques et 54,55% des entreprises privées (Voir graphe ci-après).

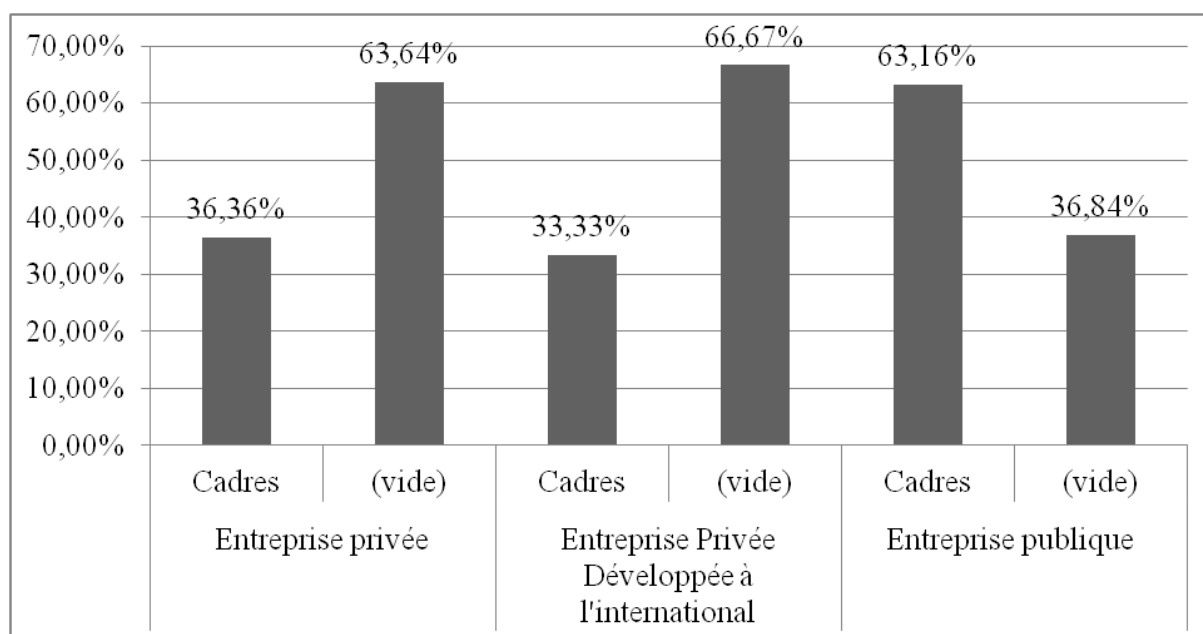
Graphe 67 Les catégories socioprofessionnelles ciblées par la formation par type d'entreprises : L'ensemble du personnel



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 51,52% des entreprises ont déclaré cibler dans leur plan de formation les cadres. C'est le cas pour 63,16% des entreprises publiques, 36,33% des entreprises privées et 33,33% des entreprises à caractère international (Voir graphe ci-après).

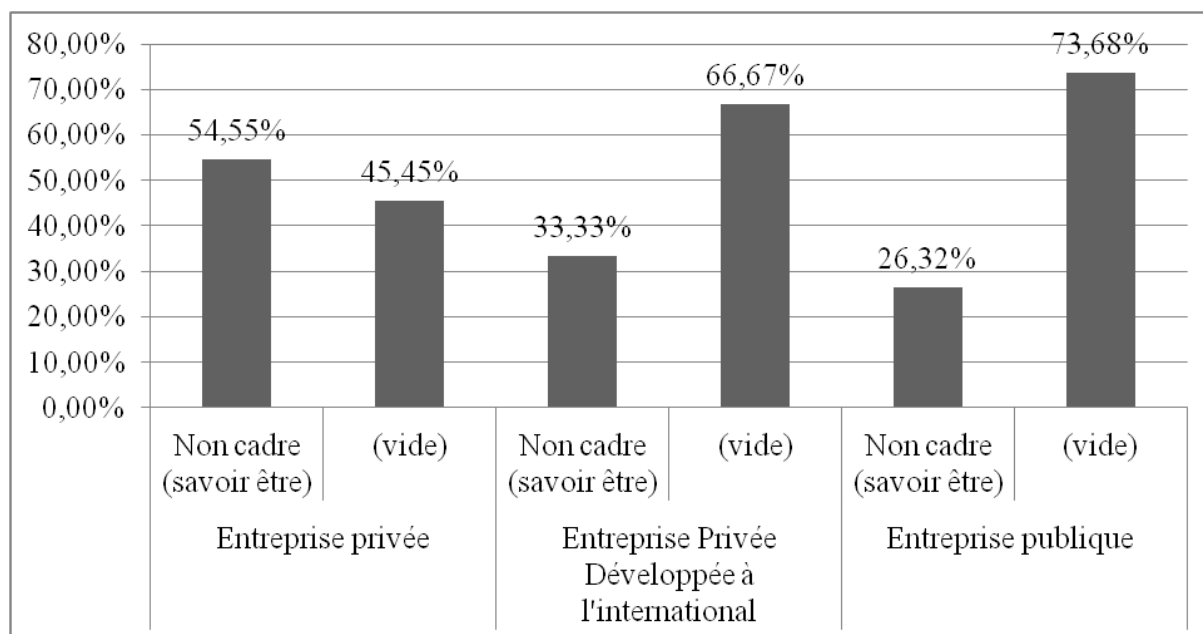
Graphe 68 Les catégories socioprofessionnelles ciblées par la formation par type d'entreprises : Les cadres



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 36,36% ont déclaré cibler les non cadres par des formations en savoir être ; c'est le cas pour 54,55% des entreprises privées, 33,33% des entreprises internationales, 26,32% des entreprises publiques (Voir graphique ci-après).

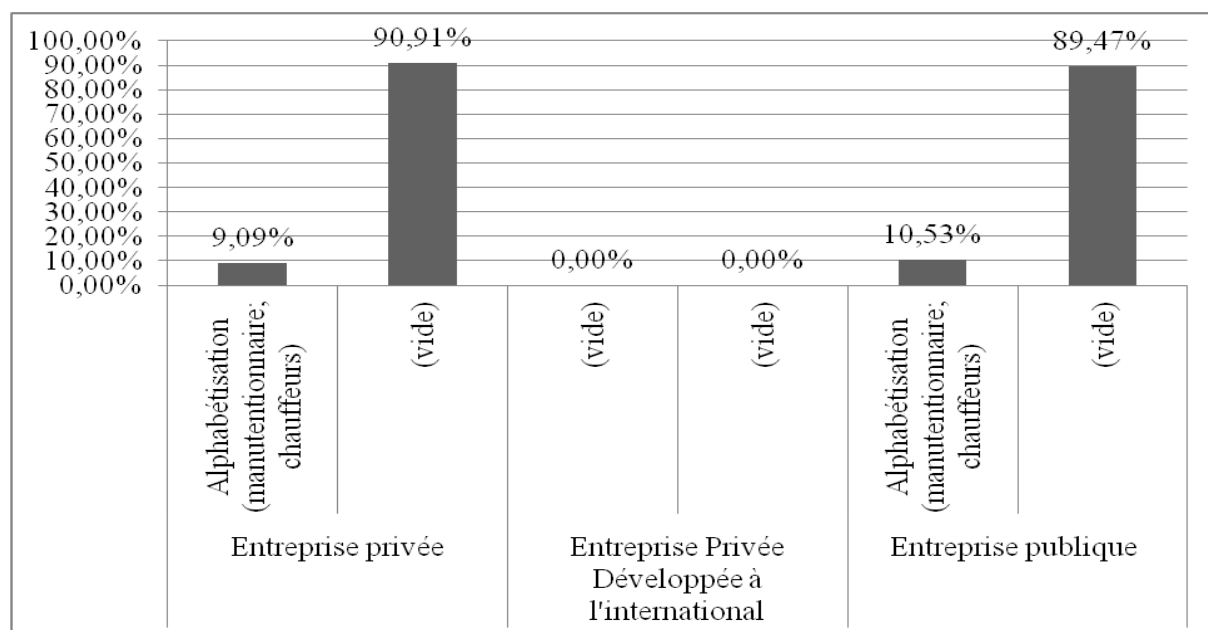
Graph 69 Les catégories socioprofessionnelles ciblées par la formation par type d'entreprises : Les non cadres



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 9,09% des entreprises seulement ont déclaré cibler les (manutentionnaire ; chauffeurs) par des formations d'alphabétisation ; c'est le cas pour 10,53% des entreprises publiques et 9,09% des entreprises privées (Voir graphique ci-après).

Graph 70 Les catégories socioprofessionnelles ciblées par la formation par type d'entreprises : Alphabétisation pour manutentionnaires et chauffeurs



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

Question 34 Qu'est ce qui détermine les besoins en formation ?

L'analyse des réponses collectées pour cette question sera déclinée en deux parties. La première partie sera présentée dans un tableau qui comprendra le nombre et le pourcentage de réponses favorables recensées pour chaque réponse possible ; la seconde partie, exprimée à travers des graphes, nous permettra d'analyser les réponses possibles par type d'entreprises, selon qu'elles soient publiques, privées ou disposant d'un caractère international.

Il s'agit d'une question à réponses multiples, ce qui explique un total (%) pouvant être supérieur à 100%. Les réponses des entreprises sont résumées dans le tableau ci-après.

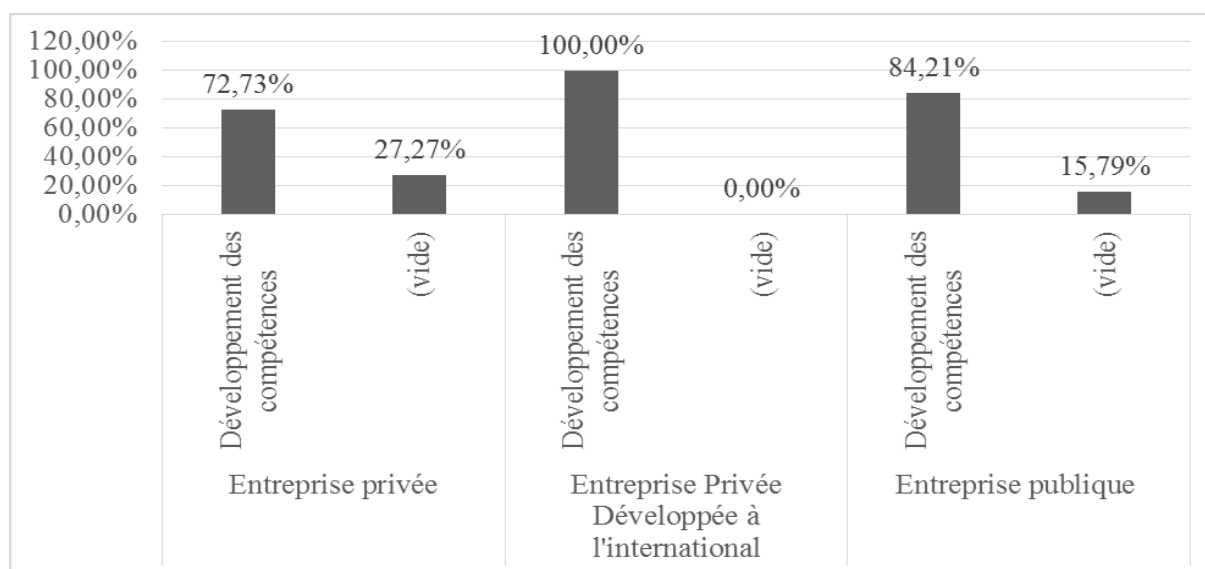
Tableau 42 Les raisons de la formation

<u>Dénomination</u>	<u>Nbre</u>	<u>%</u>
Besoin de développement des compétences	27	81,82%
Préparer la relève	24	72,73%
Lancement d'un nouveau projet	17	51,52%
Axes d'amélioration détectés	13	39,39%
Cursus de recrutement et intégration des nouveaux	12	36,36%
Dans le cadre de la mobilité	8	24,24%

Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 81,82% des entreprises ont déclaré que le développement des compétences déterminait le besoin en formation. C'est le cas pour 100% des entreprises internationales, 84,21% des entreprises publiques et 72,73% des entreprises privées (Voir graphe ci-après).

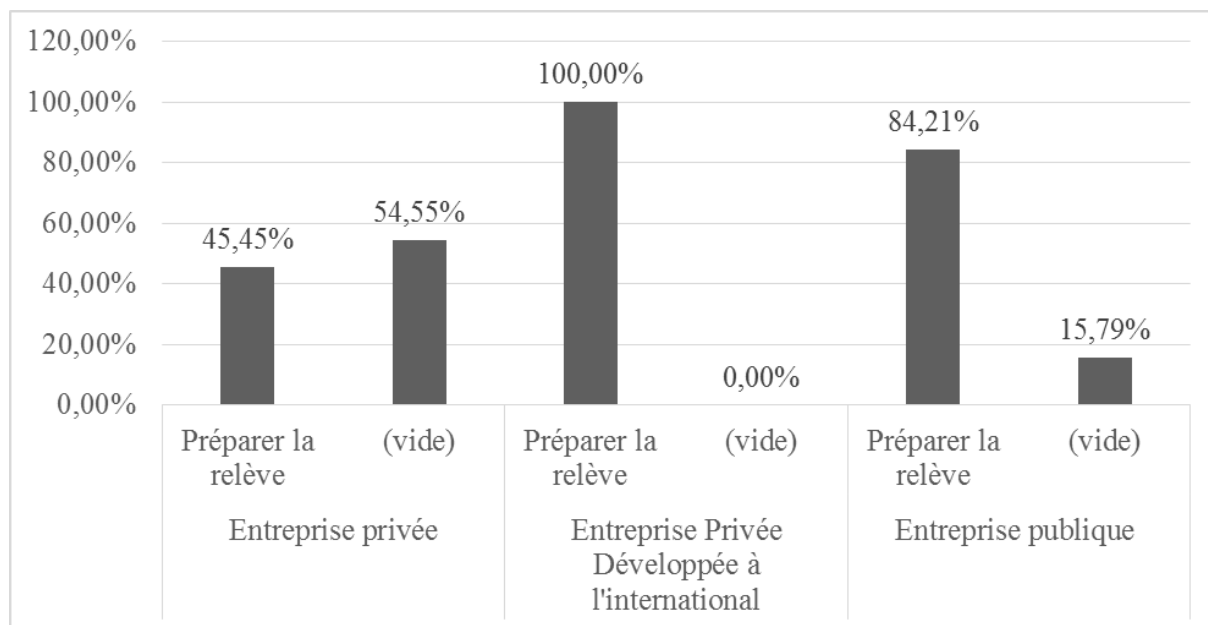
Graphe 71 Les raisons de la formation par type d'entreprises : Le développement des compétences



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 72,73% des entreprises ont déclaré que la préparation de la relève déterminait le besoin en formation ; c'est le cas pour 100% des entreprises, 84,21% des entreprises publiques et 45,45% des entreprises privées (Voir graphe ci-après).

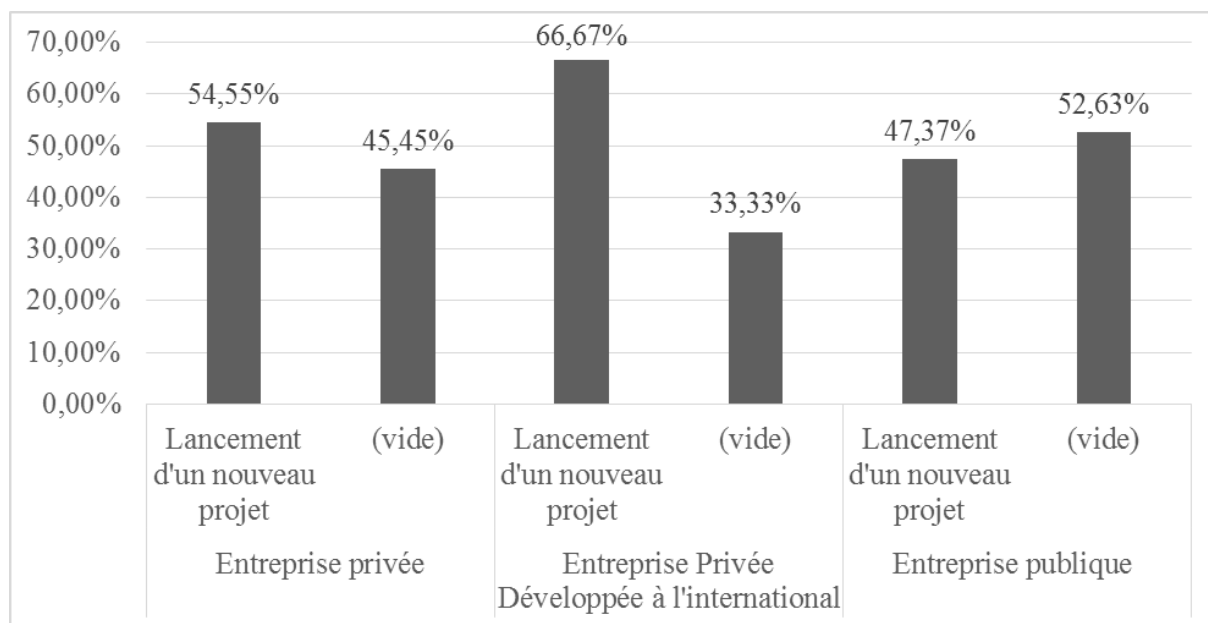
Graphe 72 Les raisons de la formation par type d'entreprises : La préparation de la relève



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 51,52% des entreprises ont déclaré que le lancement d'un nouveau projet déterminait le besoin en formation ; c'est le cas pour 66,67% des entreprises à caractère international, 54,55% des entreprises privées et 47,37% des entreprises publiques (Voir graphe ci-après).

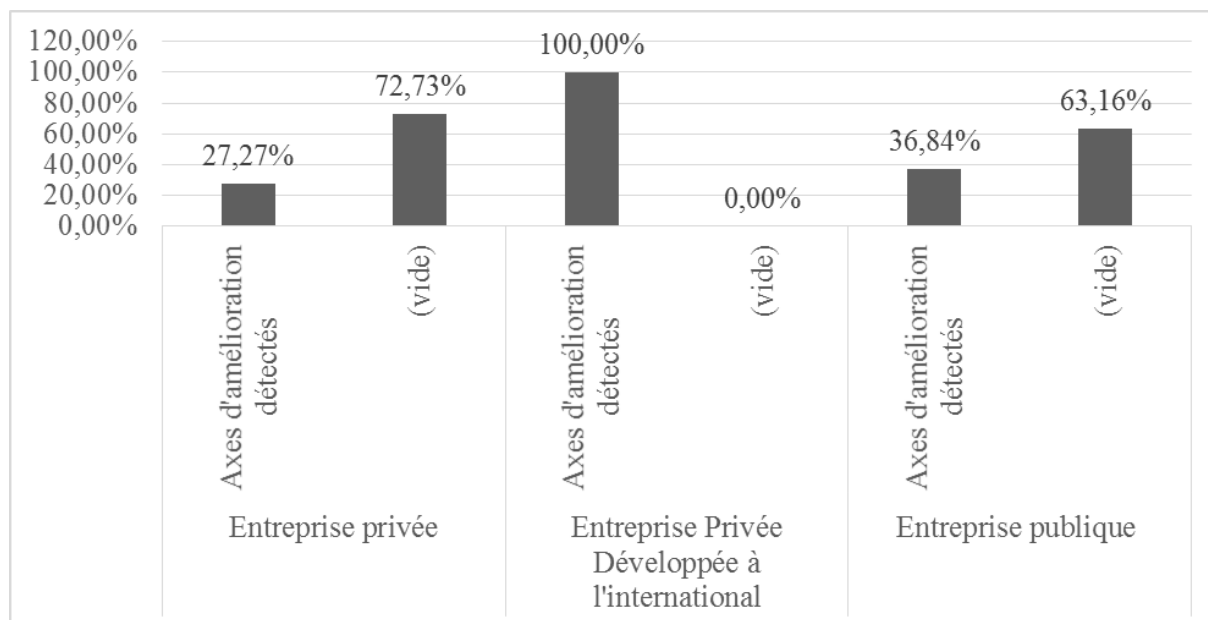
Graphe 73 Les raisons de la formation par type d'entreprises : Lancement d'un nouveau projet



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 39,39% des entreprises ont déclaré que les axes d'amélioration détectés déterminaient le besoin en formation ; c'est le cas pour 100% des entreprises internationales, 36,84% des entreprises publiques et 27,27% des entreprises privées (Voir graphe ci-après).

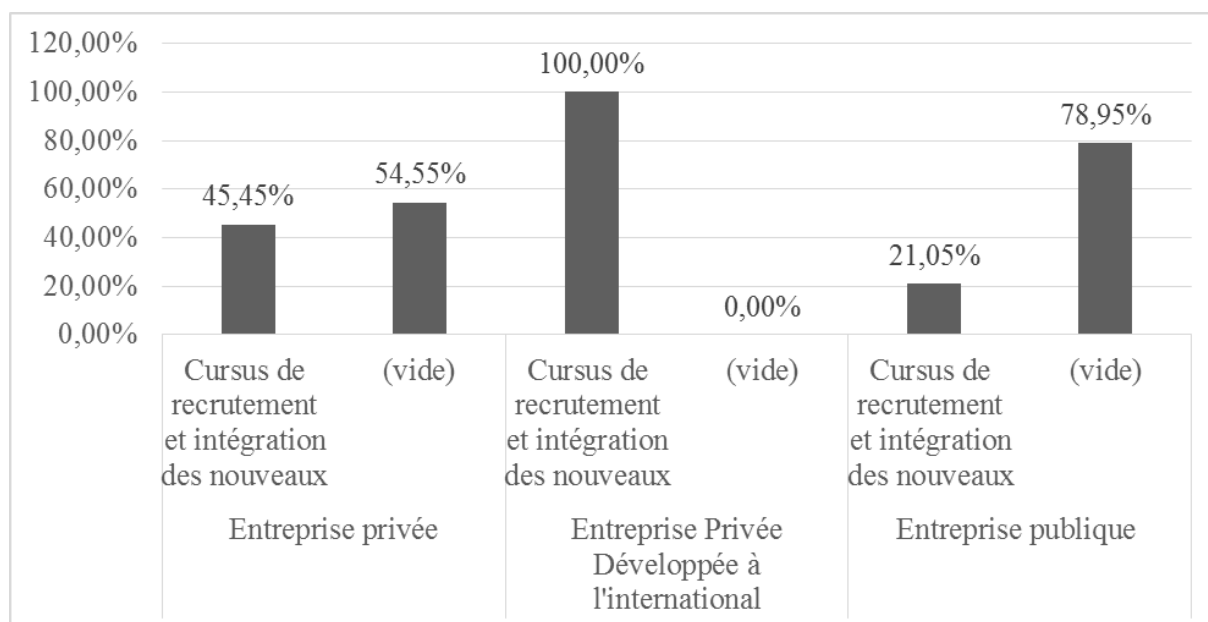
Graphe 74 Les raisons de la formation par type d'entreprises : Les axes d'amélioration détectés



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 36,36% des entreprises ont déclaré que le cursus de recrutement et d'intégration des nouveaux déterminaient le besoin en formation. C'est le cas pour 100% des entreprises internationales, 45,45% des entreprises privées et 21,05% des entreprises publiques (Voir graphe ci-après).

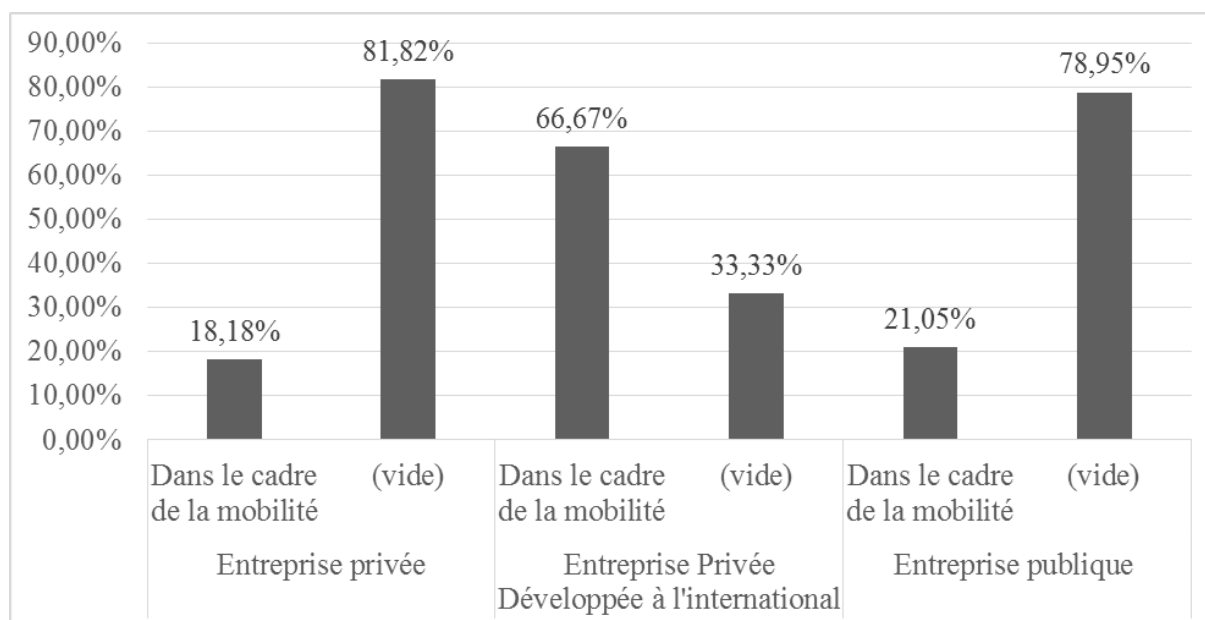
Graphe 75 Les raisons de la formation par type d'entreprises : Le cursus de recrutement et d'intégration des nouveaux



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 24,24% des entreprises ont déclaré que la mobilité des employés déterminait le besoin en formation ; c'est le cas pour 66,67% des entreprises internationales, 21,05% des entreprises publiques et 18,18% des entreprises privées (Voir graphique ci-après).

Graph 76 Les raisons de la formation par type d'entreprises : Dans le cadre de la mobilité



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

Question 35 Les thèmes de vos formations ?

L'analyse des réponses collectées pour cette question sera déclinée en deux parties. La première partie sera présentée dans un tableau qui comprendra le nombre et le pourcentage de réponses favorables recensées pour chaque réponse possible ; la seconde partie, exprimée à travers des graphes, nous permettra d'analyser les réponses possibles par type d'entreprises, selon qu'elles soient publiques, privées ou disposant d'un caractère international.

Il s'agit d'une question à réponses multiples, ce qui explique un total (%) pouvant être supérieur à 100%. Les réponses des entreprises sont résumées dans le tableau ci-après.

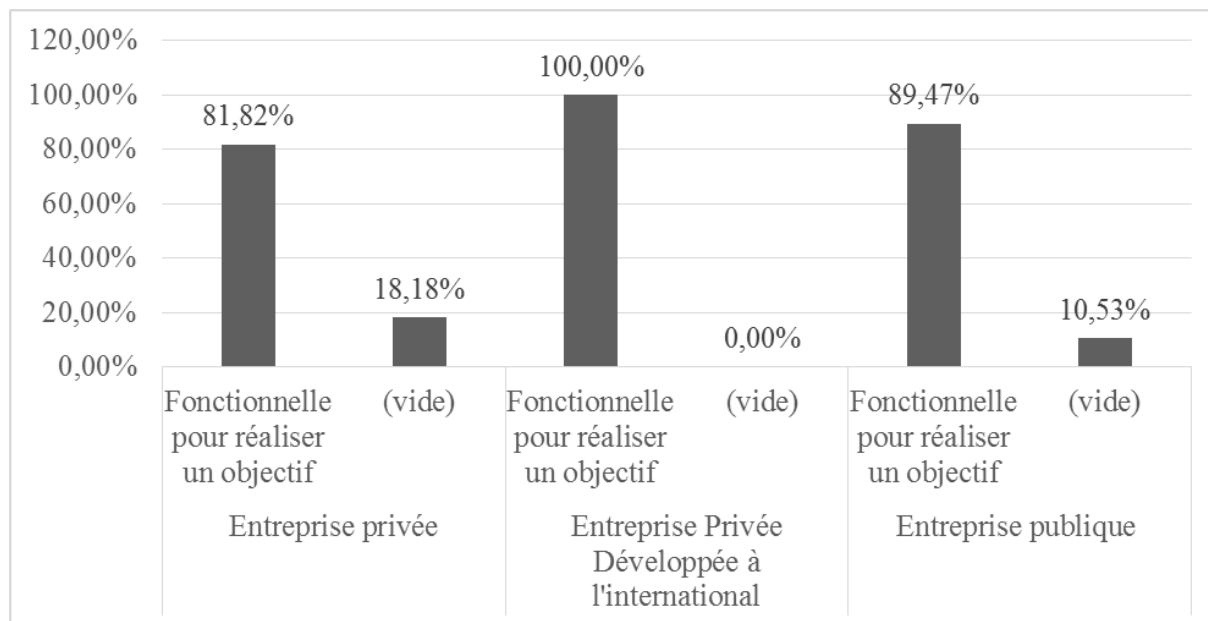
Tableau 43 Les thèmes de formations

<u>Dénomination</u>	<u>Nbre</u>	<u>%</u>
Fonctionnelle pour réaliser un objectif	29	87,88%
Formations managériales	25	75,76%
Système d'exploitation	14	42,42%
Savoir être	12	36,36%
Valeurs de l'entreprise	10	30,30%
Alphabétisation	5	15,15%

Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 87,88% des entreprises ont déclaré que les formations étaient fonctionnelles pour réaliser un objectif. C'est le cas pour 100% des entreprises à caractère international, 89,47% des entreprises publiques et 81,82% des entreprises privées (Voir graphe ci-après).

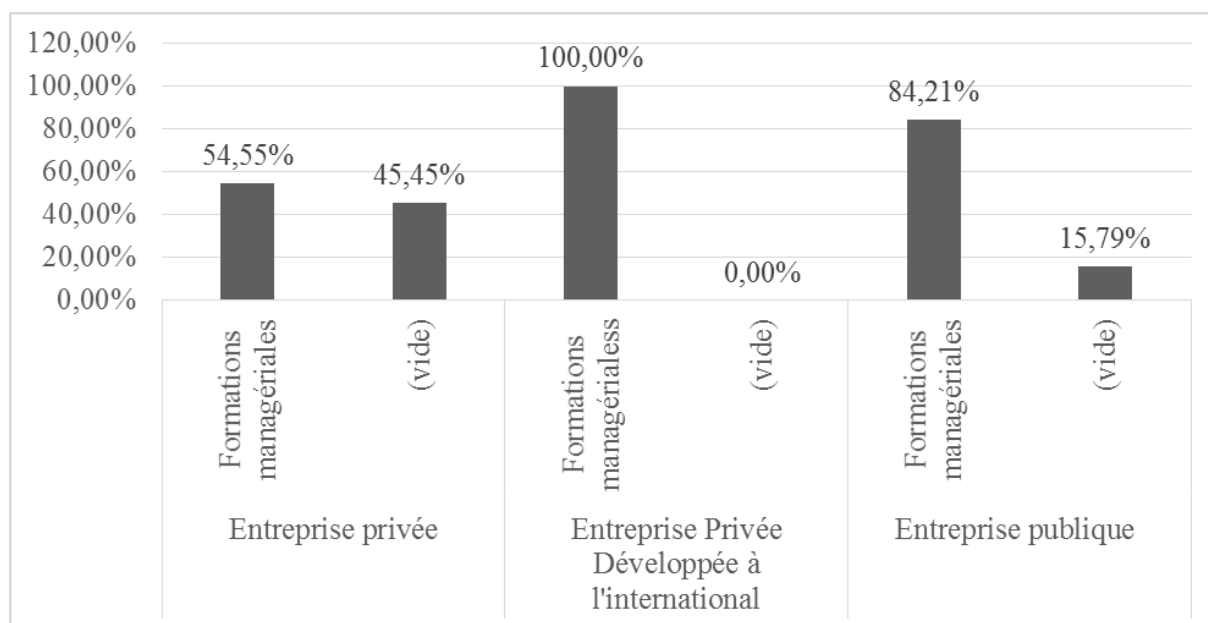
Graphe 77 Les thèmes de formation par type d'entreprises : Fonctionnelle pour réaliser un objectif



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 75,76% des entreprises ont déclaré que leurs formations étaient de type managérial. C'est le cas pour 100% des entreprises internationales, 84,21% des entreprises publiques et 54,55% des entreprises privées (Voir graphe ci-après).

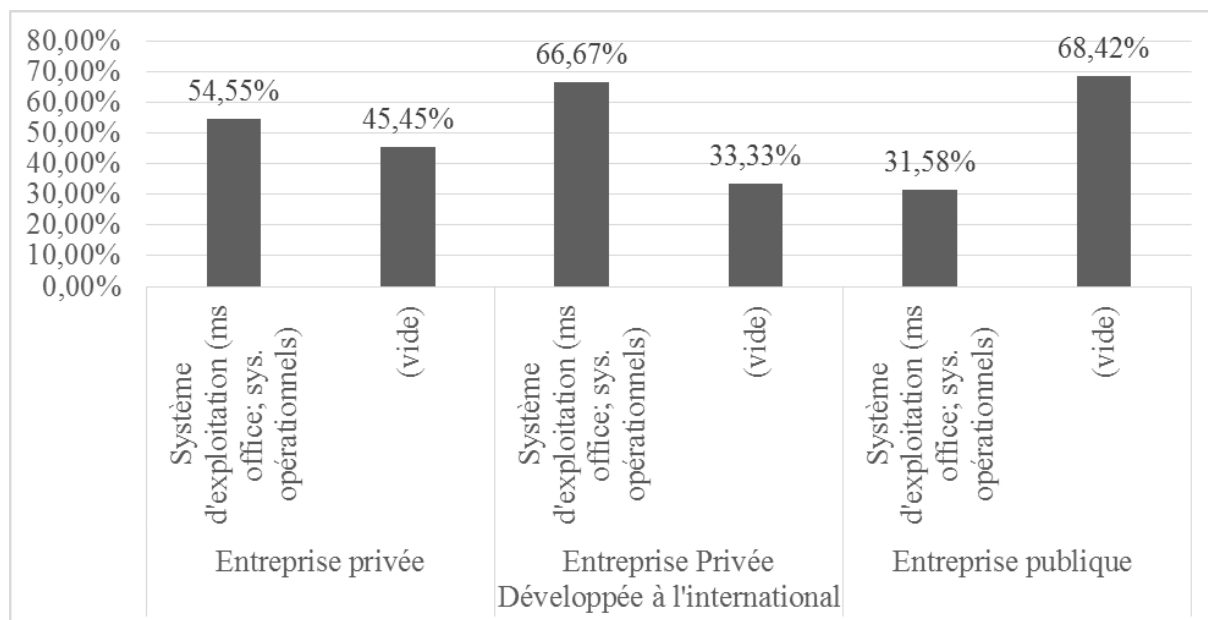
Graphe 78 Les thèmes de formation par type d'entreprises : Formations managériales



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 42,42% des entreprises ont déclaré que les formations portaient sur les systèmes d'exploitation Ms office et système opérationnels ; c'est le cas pour 66,67% des entreprises internationales, 54,55% des entreprises privées et 31,58% des entreprises publiques (Voir graphe ci-après).

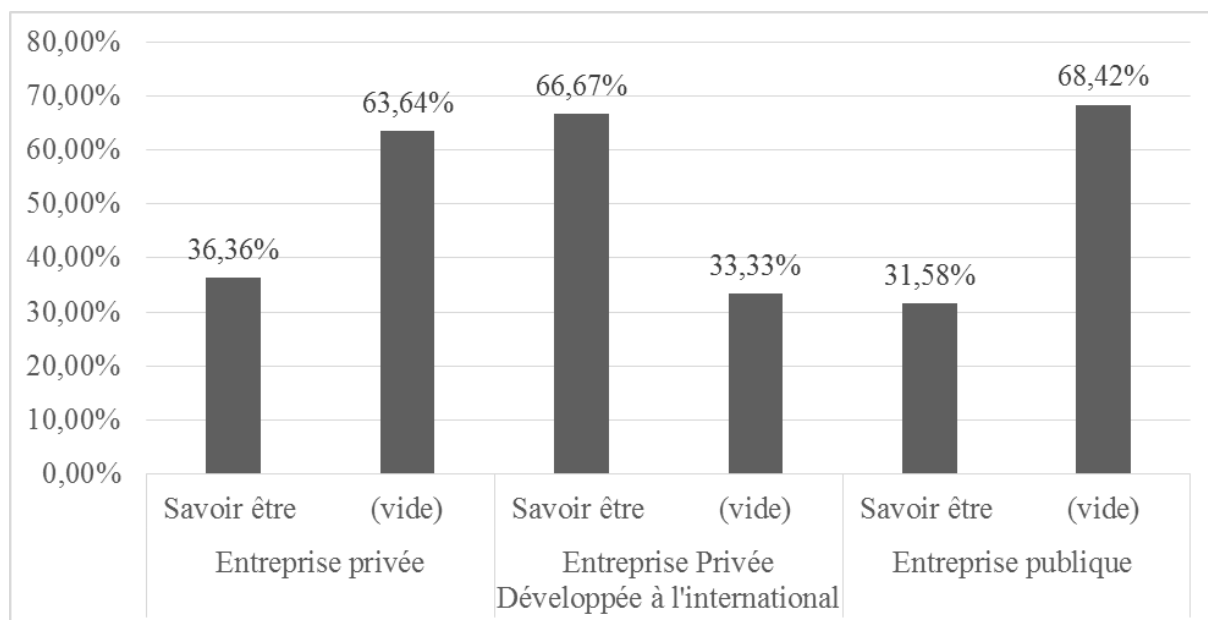
Graphe 79 Les thèmes de formation par type d'entreprises : Système d'exploitation



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 36,36% des entreprises comptent dans leur plan de formation des thèmes en savoir être. C'est le cas pour 66,67% des entreprises internationales, 36,36% des entreprises privées et 31,58% des entreprises publiques (Voir graphe ci-après).

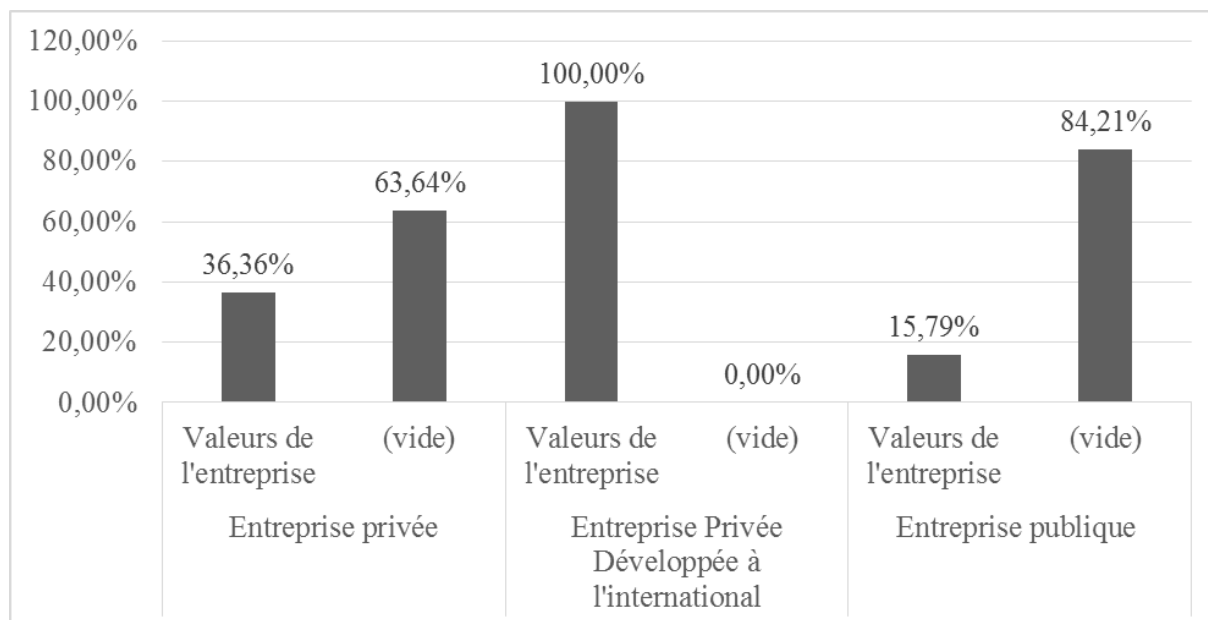
Graphe 80 Les thèmes de formation par type d'entreprises : Savoir être



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 30,30% des entreprises ont déclaré procéder à des formations sur les valeurs de l'entreprise ; c'est le cas pour 100% des entreprises internationales, 36,36% des entreprises privées et 15,17% des entreprises publiques (Voir graphe ci-après).

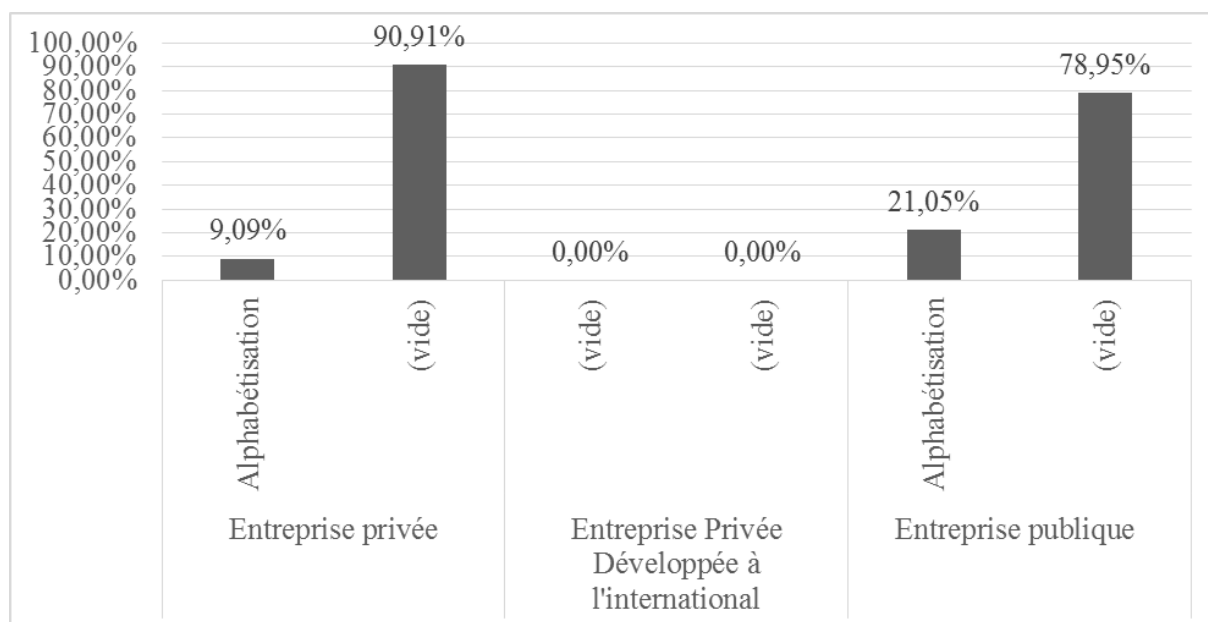
Graphe 81 Les thèmes de formation par type d'entreprises : Valeurs de l'entreprise



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 15,15% des entreprises comptent dans leurs formations des programmes portant sur l'alphabétisation ; c'est le cas pour 21,05% des entreprises publiques et 9,09% des entreprises privées (Voir graphe ci-après).

Graphe 82 Les thèmes de formation par type d'entreprises : Alphabétisation



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

Question 36 Qui se charge du suivi du plan de formation ?

L'analyse des réponses collectées pour cette question sera déclinée en deux parties. La première partie sera présentée dans un tableau qui comprendra le nombre et le pourcentage de réponses favorables recensées pour chaque réponse possible ; la seconde partie, exprimée à travers des graphes, nous permettra d'analyser les réponses possibles par type d'entreprises, selon qu'elles soient publiques, privées ou disposant d'un caractère international.

Il s'agit d'une question à réponses multiples, ce qui explique un total (%) pouvant être supérieur à 100%. Les réponses des entreprises sont résumées dans le tableau ci-après.

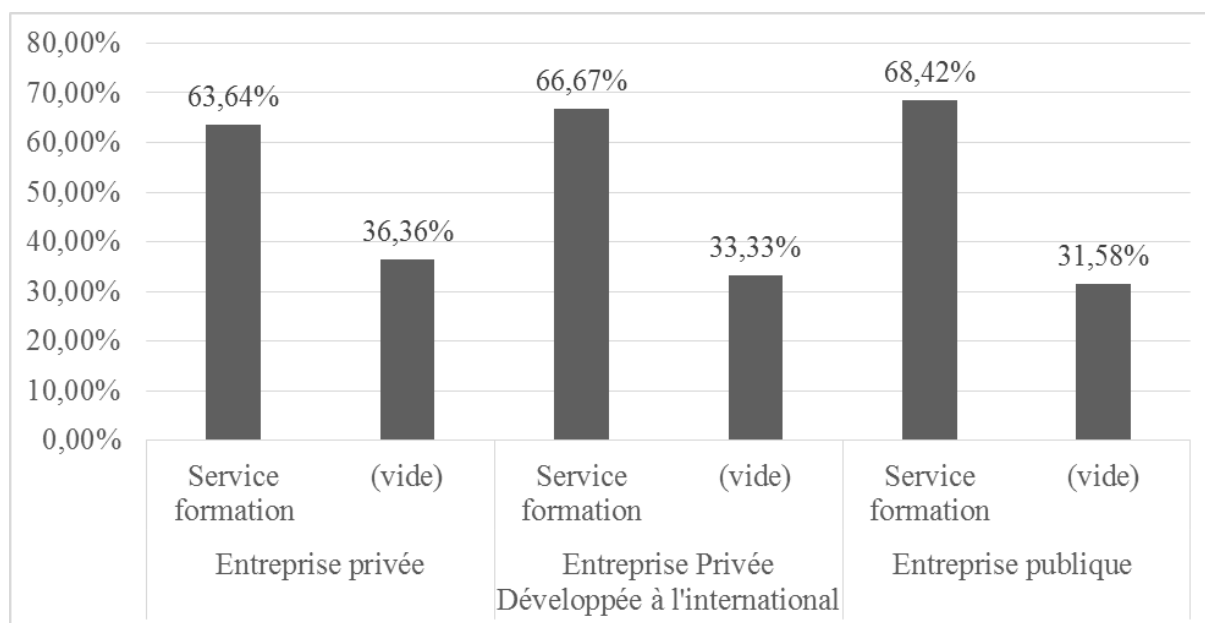
Tableau 44 Le suivi du plan de formation

<u>Dénomination</u>	<u>Nbre</u>	<u>%</u>
Service formation	22	66,67%
Service formation et manager opérationnel	17	51,52%
Manager opérationnel	9	27,27%

Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 66,67% des entreprises ont déclaré compter sur le service formation pour le suivi du plan de formation. C'est le cas pour 68,42% des entreprises publiques, 66,67% des entreprises internationales et 63,64% des entreprises privées (Voir graphe ci-après).

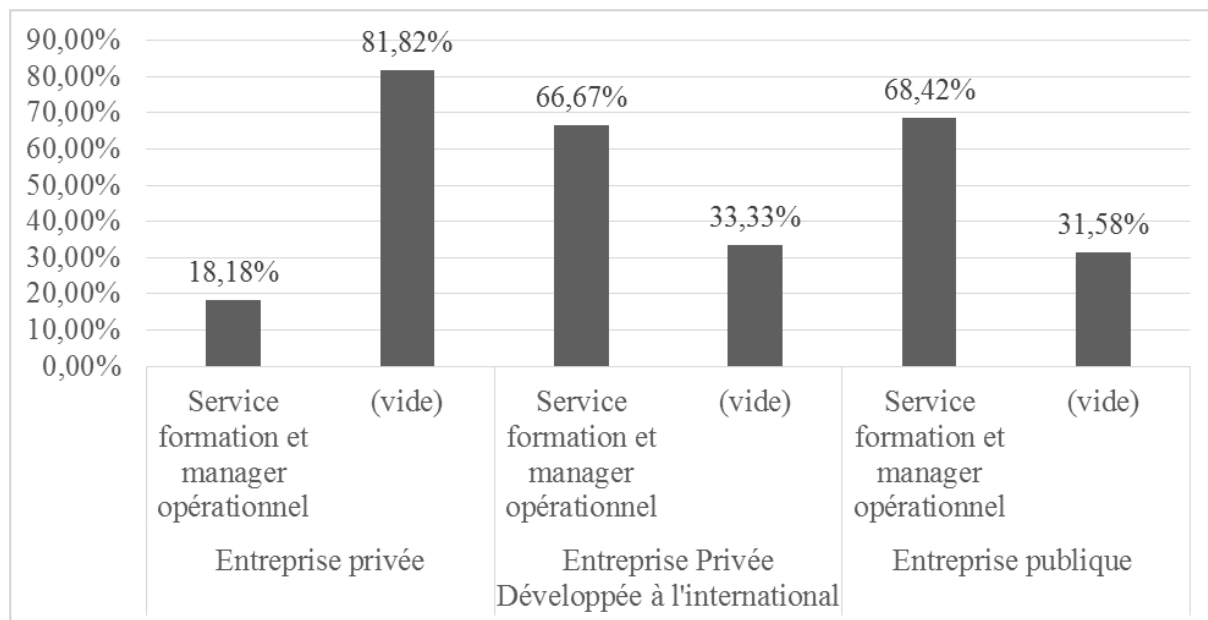
Graphe 83 Le suivi du plan de formation par type d'entreprises : Le service formation



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 51,52% des entreprises ont déclaré compter sur le service formation et manager opérationnel pour le suivi du plan de formation ; c'est le cas pour 68,42% des entreprises publiques, 66,67% des entreprises internationales et 18,18% des entreprises privées (Voir graphe ci-après).

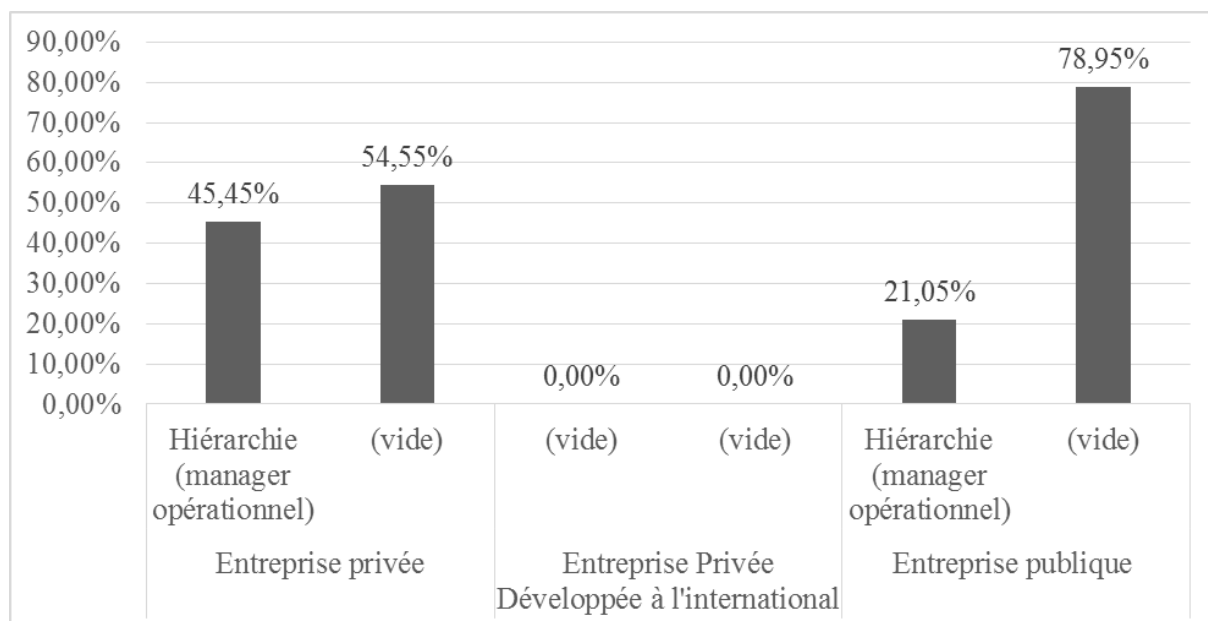
Graphe 84 Le suivi du plan de formation par type d'entreprises : Le service formation et le manager opérationnel



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 27,27% des entreprises ont déclaré compter sur le manager opérationnel ; c'est le cas pour 45,45% des entreprises privées et 21,05% des entreprises publiques (Voir graphe ci-après).

Graphe 85 Le suivi du plan de formation par type d'entreprises : Le manager opérationnel



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

Question 37 Le but des formations est de ?

L'analyse des réponses collectées pour cette question sera déclinée en deux parties. La première partie sera présentée dans un tableau qui comprendra le nombre et le pourcentage de réponses favorables recensées pour chaque réponse possible ; la seconde partie, exprimée à travers des graphes, nous permettra d'analyser les réponses possibles par type d'entreprises, selon qu'elles soient publiques, privées ou disposant d'un caractère international.

Il s'agit d'une question à réponses multiples, ce qui explique un total (%) pouvant être supérieur à 100%. Les réponses des entreprises sont résumées dans le tableau ci-après.

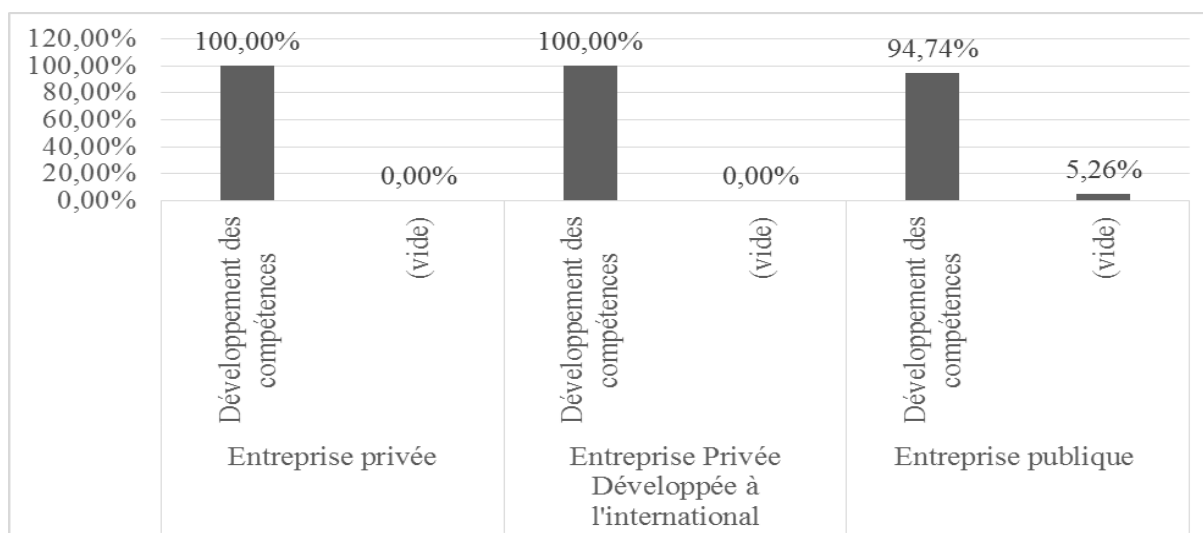
Tableau 45 Le but des formations

Dénomination	Nbre	%
Développement des compétences	32	96,97%
Développement des performances	27	81,82%
Développement personnel	17	51,52%
Anticipation et accompagnement du changement	16	48,48%
Répondre à la demande des salariés	5	15,15%

Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 96,97% ont déclaré que le but des formations était le développement des compétences. C'est le cas pour 100% des entreprises privées et internationales et 94,74% des entreprises publiques (Voir graphe ci-après).

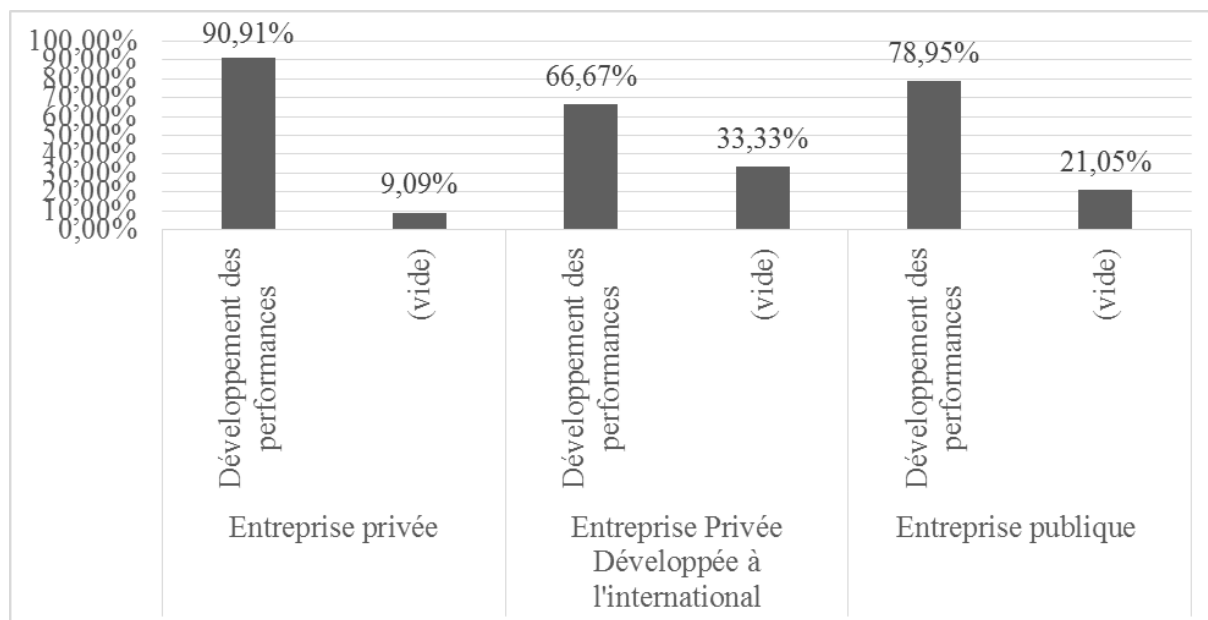
Graphe 86 Le but des formations par type d'entreprises : Développement des compétences



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 81,82% des entreprises ont déclaré que le but des formations était le développement des performances. C'est le cas pour 90,91% des entreprises privées, 78,95% des entreprises publiques et 66,67% des entreprises internationales (Voir graphe ci-après).

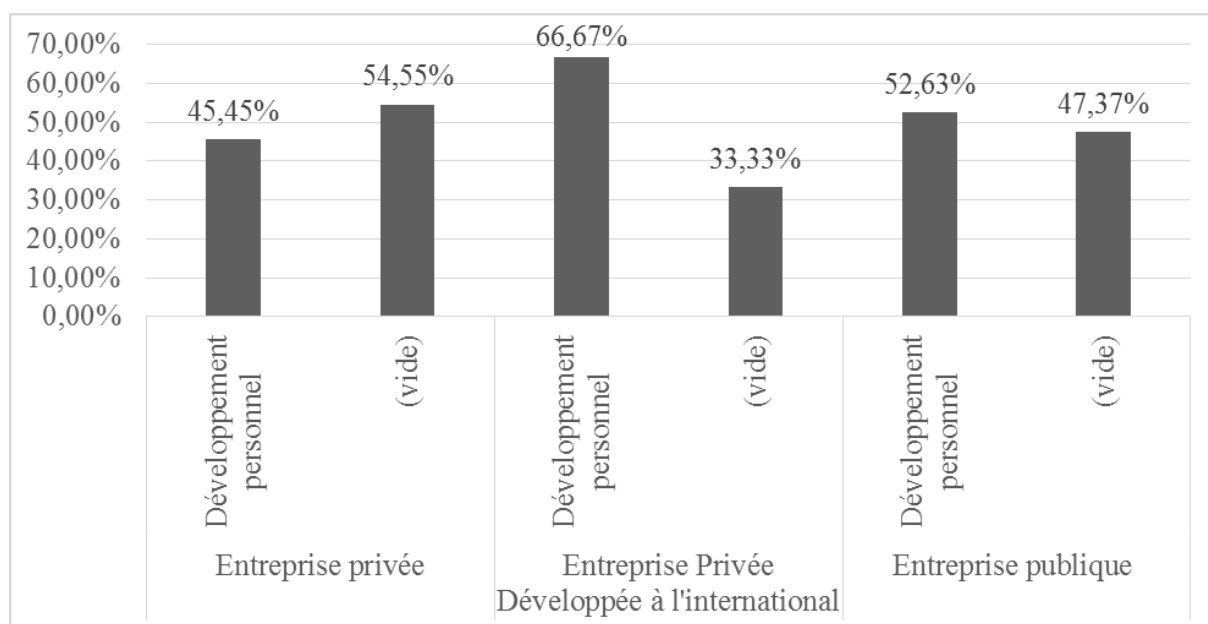
Graphe 87 Le but des formations par type d'entreprises : Développement des performances



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 51,52% des entreprises ont déclaré que le but des formations était le développement personnel. C'est le cas pour 66,67% des entreprises à caractère international, 52,63% des entreprises publiques et 45,45% des entreprises privées (Voir graphe ci-après).

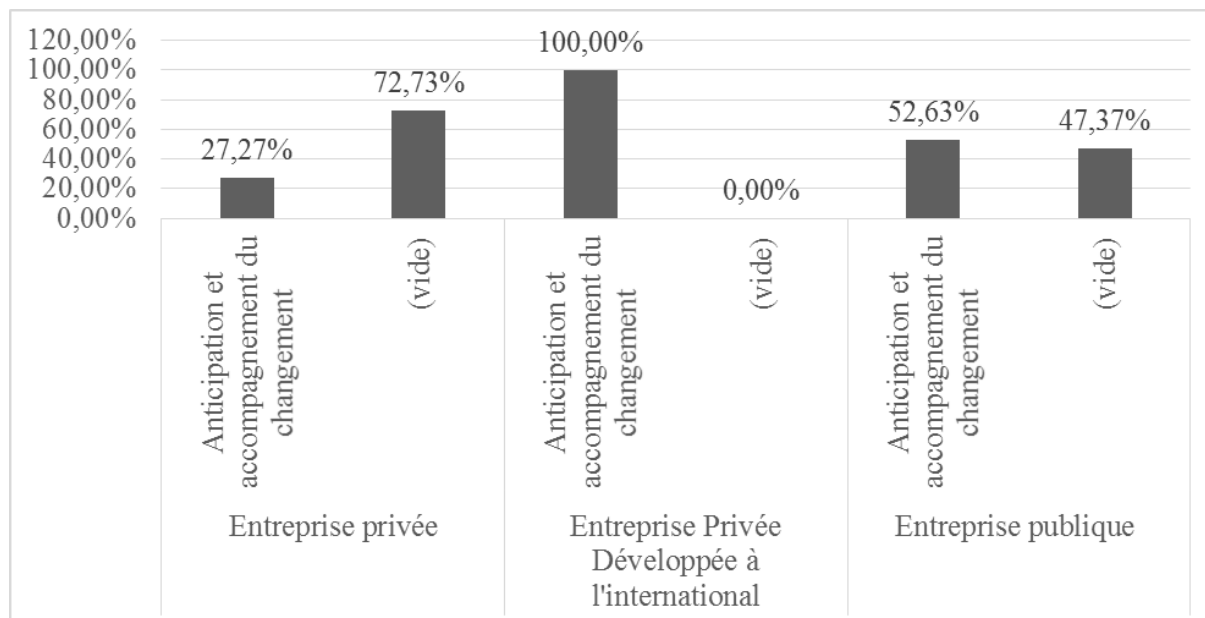
Graphe 88 Le but des formations par type d'entreprises : Développement personnel



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 48,48% des entreprises ont déclaré que le but des formations était l'anticipation et l'accompagnement du changement. C'est le cas pour 100% des entreprises internationales, 52,63% des entreprises publiques et 27,27% des entreprises privées (Voir graphe ci-après).

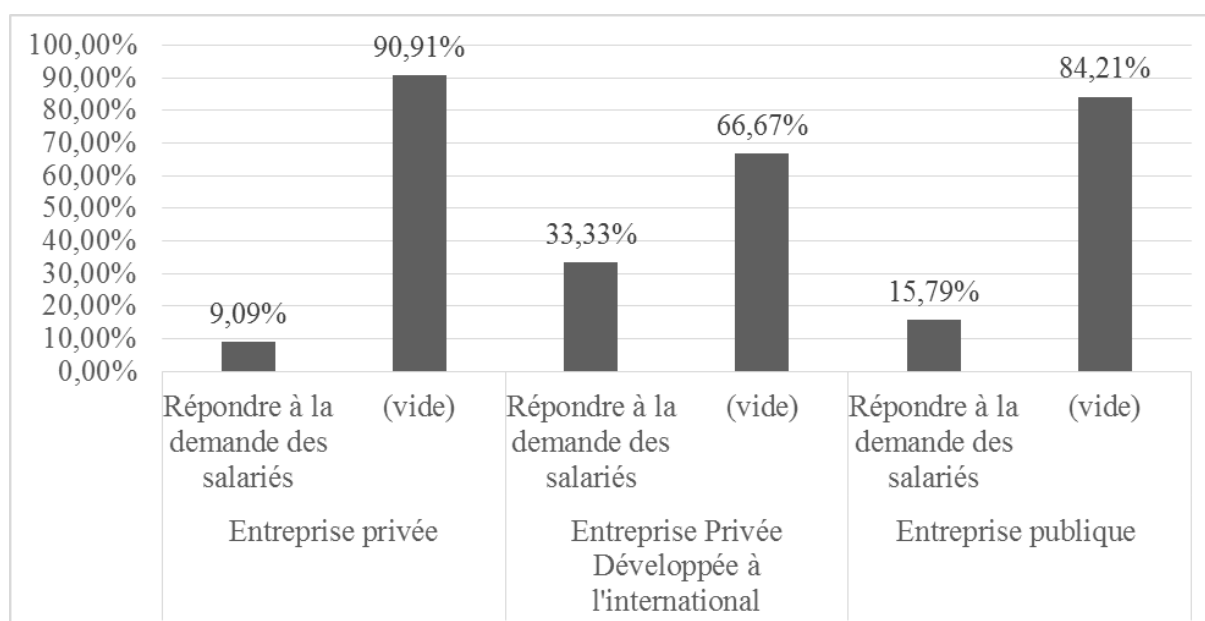
Graphe 89 Le but des formations par type d'entreprises : Anticipation et accompagnement du changement



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 15,15% des entreprises ont déclaré que le but des formations était de répondre à la demande des salariés ; c'est le cas pour 33,33% des entreprises internationales, 15,79% des entreprises publiques et 9,09% des entreprises privées (Voir graphe ci-après).

Graphe 90 Le but des formations par type d'entreprises : Répondre à la demande des salariés



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

Question 38 Le plan de formation est révisé ?

L'analyse des réponses collectées pour cette question sera déclinée en deux parties. La première partie sera présentée dans un tableau qui comprendra le nombre et le pourcentage de réponses favorables recensées pour chaque réponse possible ; la seconde partie, exprimée à travers des graphes, nous permettra d'analyser les réponses possibles par type d'entreprises, selon qu'elles soient publiques, privées ou disposant d'un caractère international.

Il s'agit d'une question à réponses multiples, ce qui explique un total (%) pouvant être supérieur à 100%. Les réponses des entreprises sont résumées dans le tableau ci-après.

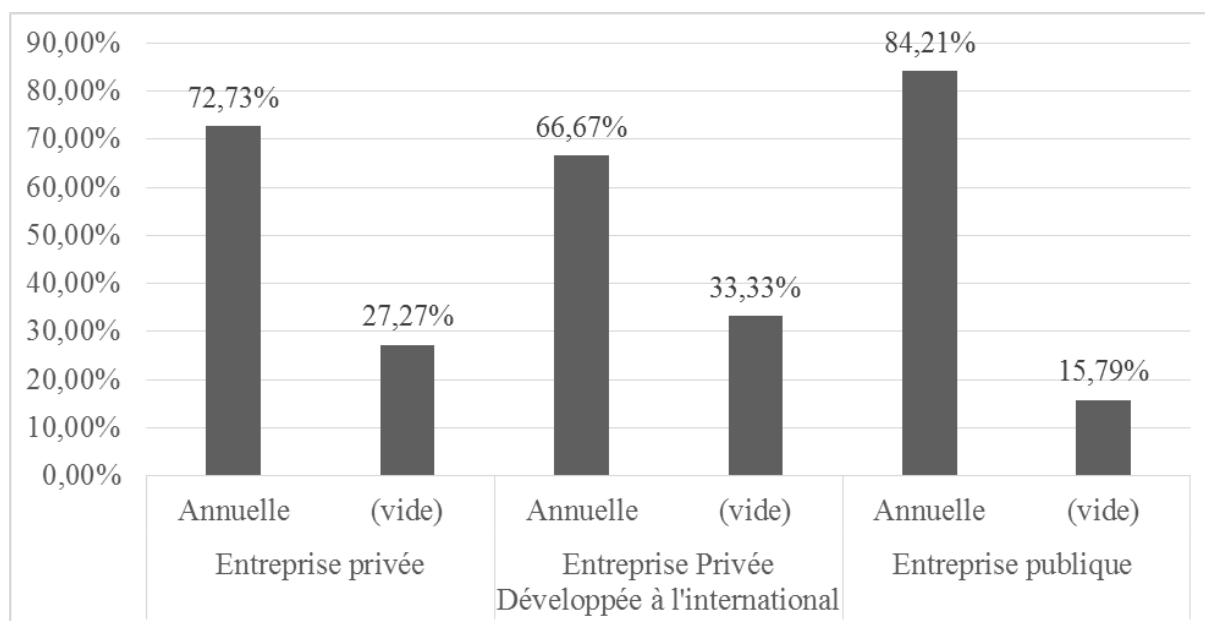
Tableau 46 La révision du plan de formation

<u>Dénomination</u>	<u>Nbre</u>	<u>%</u>
Annuelle	26	74,28
Semestrielle	6	17,14
Trimestrielle	3	8,57

Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 74,28 des entreprises ont déclaré réviser le plan de formation avec une fréquence annuelle. C'est le cas pour 84,21% des entreprises publiques, 72,73% des entreprises privées et 66,67% des entreprises internationales (Voir graphe ci-après).

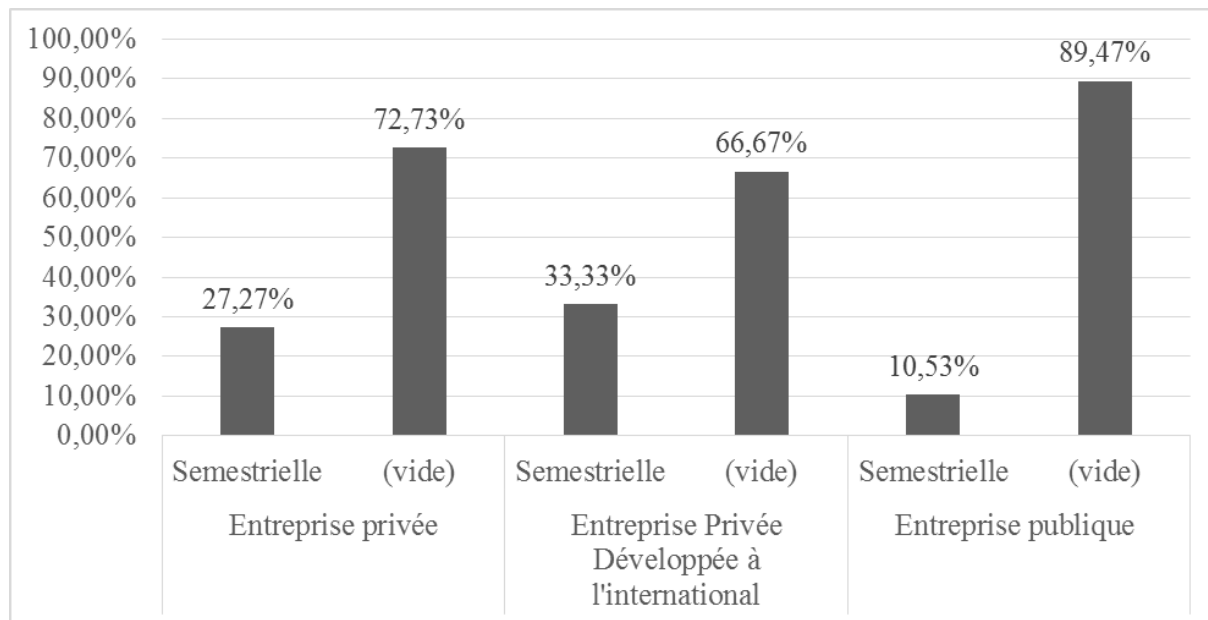
Graphe 91 La révision du plan de formation par type d'entreprises : Annuelle



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 17,14 des entreprises ont déclaré réviser le plan de formation de manière semestrielle ; c'est le cas pour 33,33% des entreprises internationales, 27,27% des entreprises privées et 10,53% des entreprises publiques (Voir graphe ci-après).

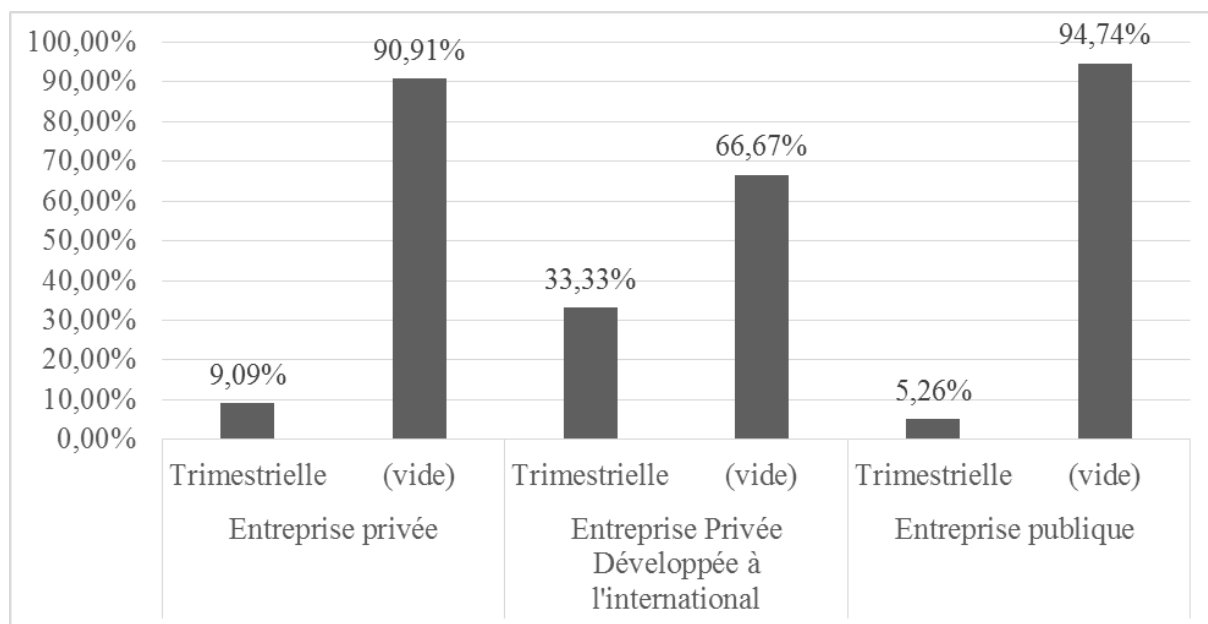
Graphe 92 La révision du plan de formation par type d'entreprises : Semestrielle



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 8,57 des entreprises ont déclaré réviser le plan de formation trimestriellement. C'est le cas pour 33,33% des entreprises internationales, 9,09% des entreprises privées, 5,26% des entreprises publiques (Voir graphe ci-après).

Graphe 93 La révision du plan de formation par type d'entreprises : Trimestrielle



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

Question 39 Formez-vous vos salariés pour devenir eux même formateurs ?

L'analyse des réponses collectées pour cette question sera déclinée en deux parties. La première partie sera présentée dans un tableau qui comprendra le nombre et le pourcentage de réponses favorables recensées pour chaque réponse possible ; la seconde partie, exprimée à travers des graphes, nous permettra d'analyser les réponses possibles par type d'entreprises, selon qu'elles soient publiques, privées ou disposant d'un caractère international.

Certaines entreprises n'ont pas répondu à cette question.

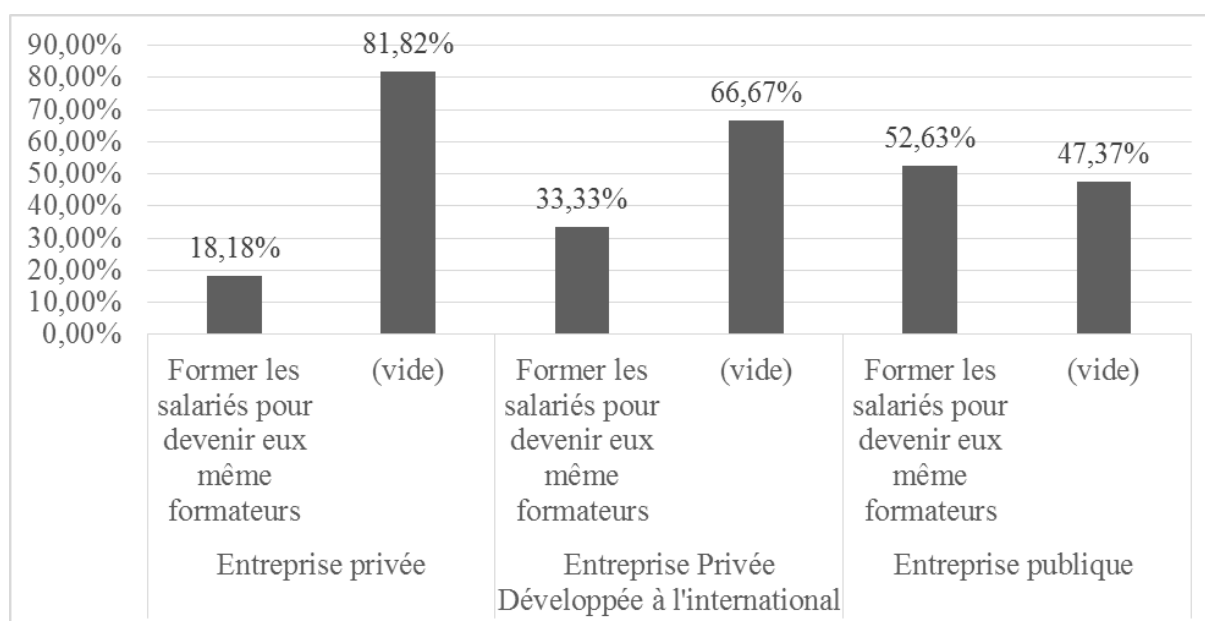
Tableau 47 La formation des salariés pour devenir formateur

<u>Dénomination</u>	<u>Nbre</u>	<u>%</u>
Former les employés pour devenir formateurs	13	39,39%
Formation destinée aux managers	7	21,21%

Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 39,39% des entreprises ont déclaré former les employés pour devenir formateurs. C'est le cas pour 52,63% des entreprises publiques, 33,33% des entreprises internationales et 18,18% des entreprises privées (Voir graphe ci-après).

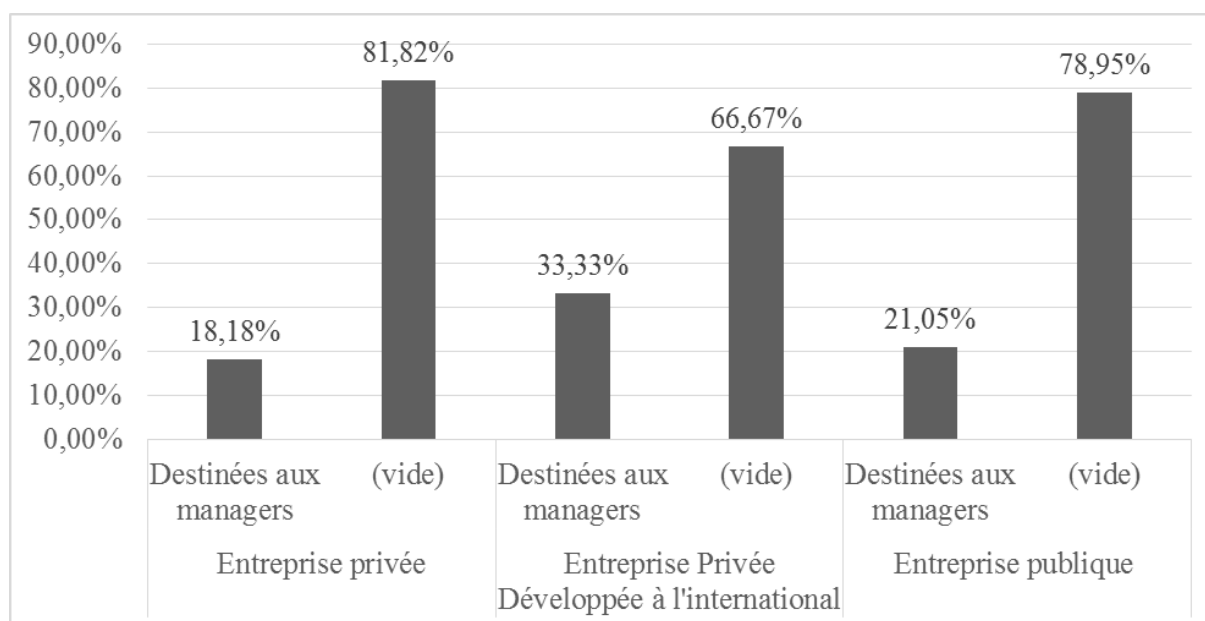
Graphe 94 La formation des salariés pour devenir formateur par type d'entreprises



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 21,21% ont déclaré cibler les managers par ces formations ; c'est le cas pour 33,33% des entreprises internationales, 21,05% des entreprises publiques et 18,18% des entreprises privées (Voir graphe ci-après).

Graph 95 La formation des salariés pour devenir formateur par type d'entreprises : Destinée aux managers



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

Question 40 Formez-vous vos collaborateurs pour le tutorat et la préparation de l'alternance ?

L'analyse des réponses collectées pour cette question sera déclinée en deux parties. La première partie sera présentée dans un tableau qui comprendra le nombre et le pourcentage de réponses favorables recensées pour chaque réponse possible ; la seconde partie, exprimée à travers des graphes, nous permettra d'analyser les réponses possibles par type d'entreprises, selon qu'elles soient publiques, privées ou disposant d'un caractère international.

Certaines entreprises n'ont pas répondu à cette question.

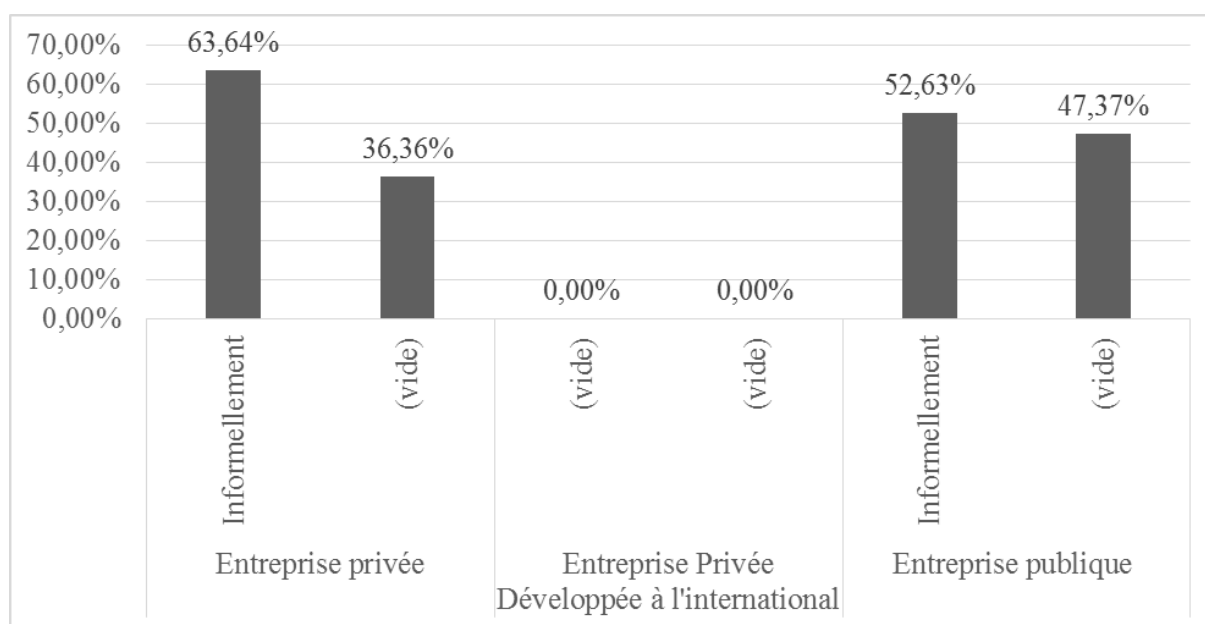
Tableau 48 La formation des collaborateurs pour le tutorat et la préparation de la relève

Dénomination	Nbre	%
Le tutorat et le tuteur émergent de manière informelle	17	51,52%
Former les employés pour devenir Tuteur	11	33,33%

Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 51,52% des entreprises ont déclaré que le tutorat et les tuteurs émergeaient de manière informelle. C'est le cas pour 63,64% des entreprises privées et 53,63% des entreprises publiques (Voir graphique ci-après).

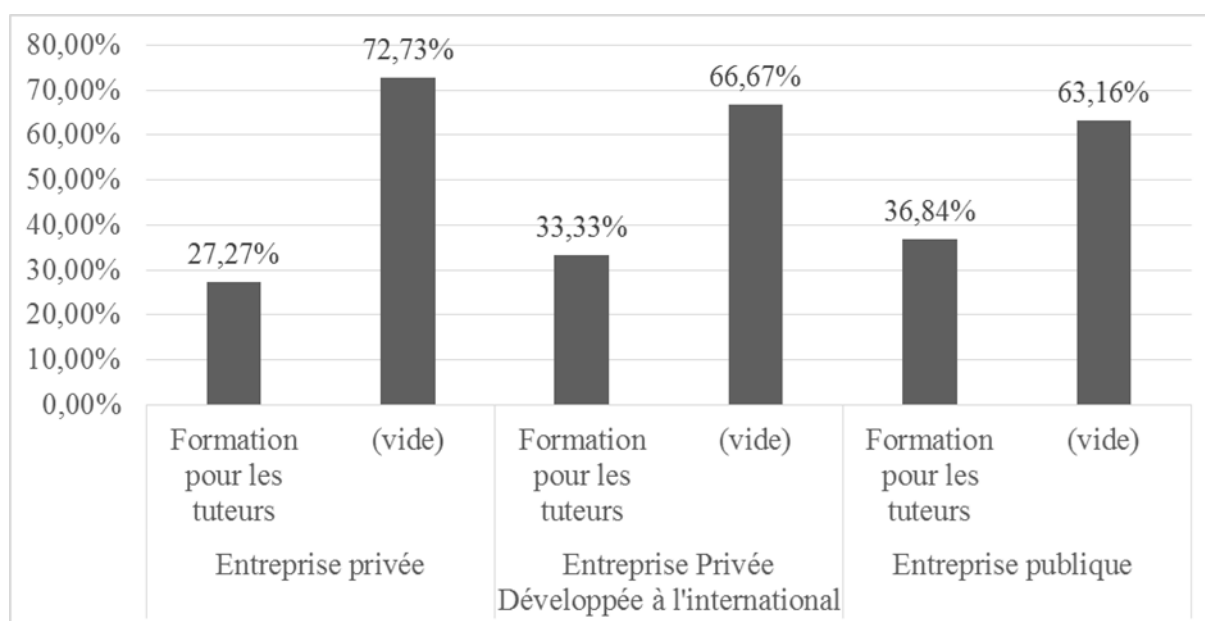
Graphe 96 La formation des collaborateurs pour le tutorat et la préparation de la relève par type d'entreprises : De manière informelle



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 33,33% des entreprises ont déclaré former les employés pour devenir tuteur. C'est le cas pour 36,84% des entreprises publiques, 33,33% des entreprises internationales et 27,27% des entreprises privées (Voir graphe ci-après).

Graphe 97 La formation des collaborateurs pour le tutorat et la préparation de la relève par type d'entreprises : Formation pour tuteur



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

Question 41 Les salariés formés pour être formateurs ou tuteurs participent ils aux activités suivantes ?

L'analyse des réponses collectées pour cette question sera déclinée en deux parties. La première partie sera présentée dans un tableau qui comprendra le nombre et le pourcentage de réponses favorables recensées pour chaque réponse possible ; la seconde partie, exprimée à travers des graphes, nous permettra d'analyser les réponses possibles par type d'entreprises, selon qu'elles soient publiques, privées ou disposant d'un caractère international.

Il s'agit d'une question à réponses multiples, ce qui explique un total (%) pouvant être supérieur à 100%. Les réponses des entreprises sont résumées dans le tableau ci-après.

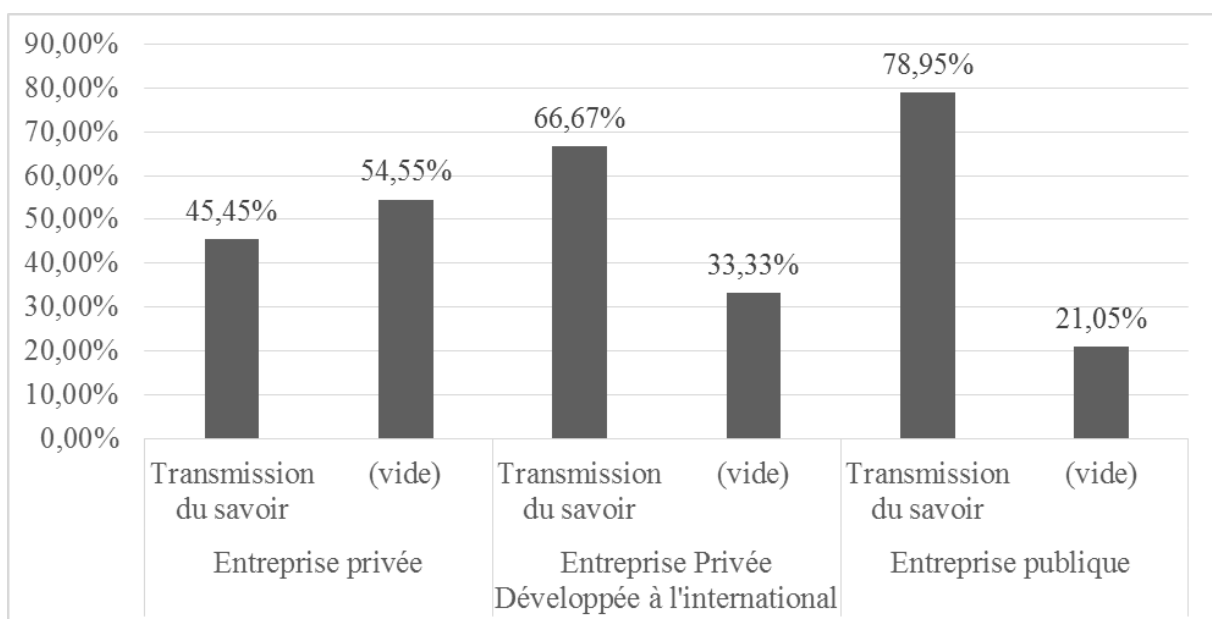
Tableau 49 Les activités auxquelles participent les formateurs et tuteurs

Dénomination	Nbre	%
Transmission du savoir	22	66,67%
Intégration de recrues	11	33,33%
Rédaction de mode opératoire	6	18,18%
N'importe quel salarié peut assurer	3	9,09%

Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 66,67% des entreprises ont déclaré que les formateurs et/ou tuteurs jouaient un rôle important dans la transmission du savoir ; c'est le cas pour 78,95% des entreprises publiques, 66,76% des entreprises internationales et 45,45% des entreprises privées (Voir graphe ci-après).

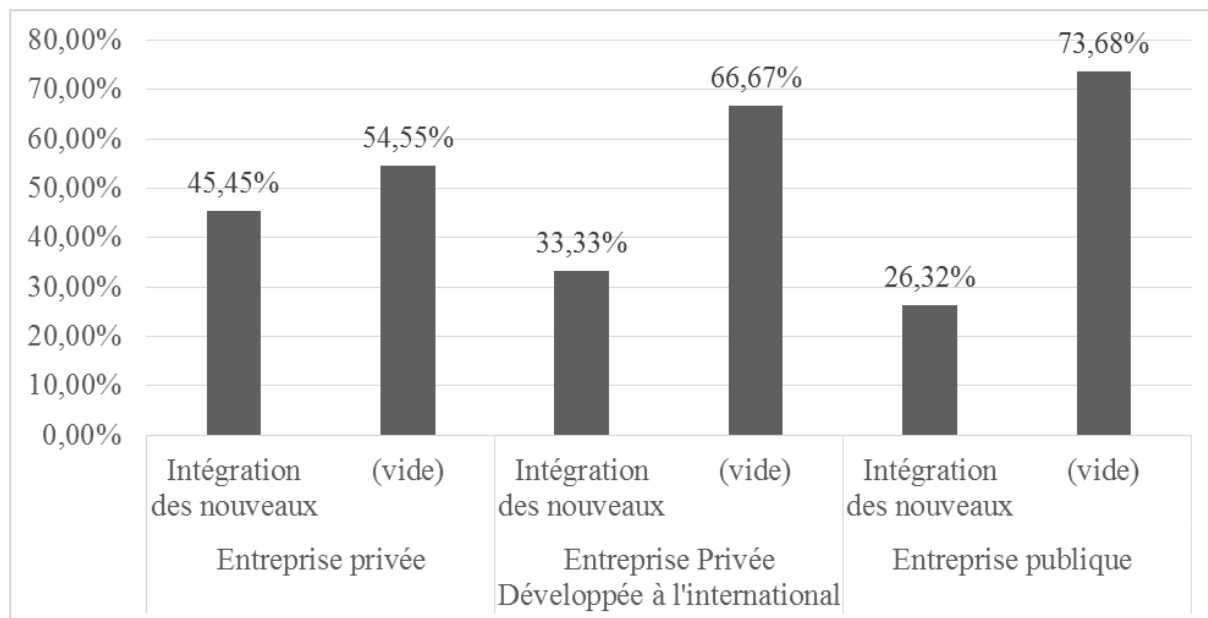
Graphe 98 Les activités auxquelles participent les formateurs et tuteurs par type d'entreprises : Transmission du savoir



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 33,33% des entreprises ont déclaré que les formateurs et/ou tuteur jouaient un rôle important dans l'intégration des recrues. C'est le cas pour 45,45% des entreprises privées, 33,33% des entreprises internationales et 26,32% des entreprises publiques (Voir graphe ci-après).

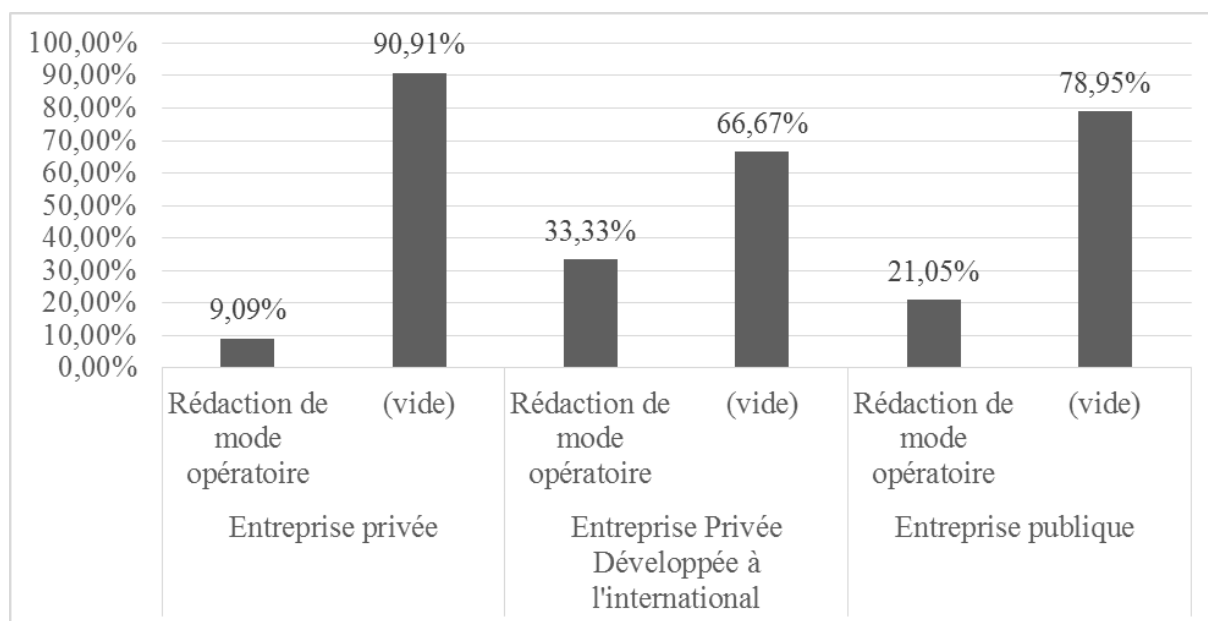
Graphe 99 Les activités auxquelles participent les formateurs et tuteurs par type d'entreprises : Intégration des nouveaux



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 18,18% des entreprises ont déclaré que les formateurs et/ou tuteurs jouaient un rôle important dans la rédaction de mode opératoire. C'est le cas pour 33,33% des entreprises internationales, 21,05% des entreprises publiques et 9,09% des entreprises privées (Voir graphe ci-après).

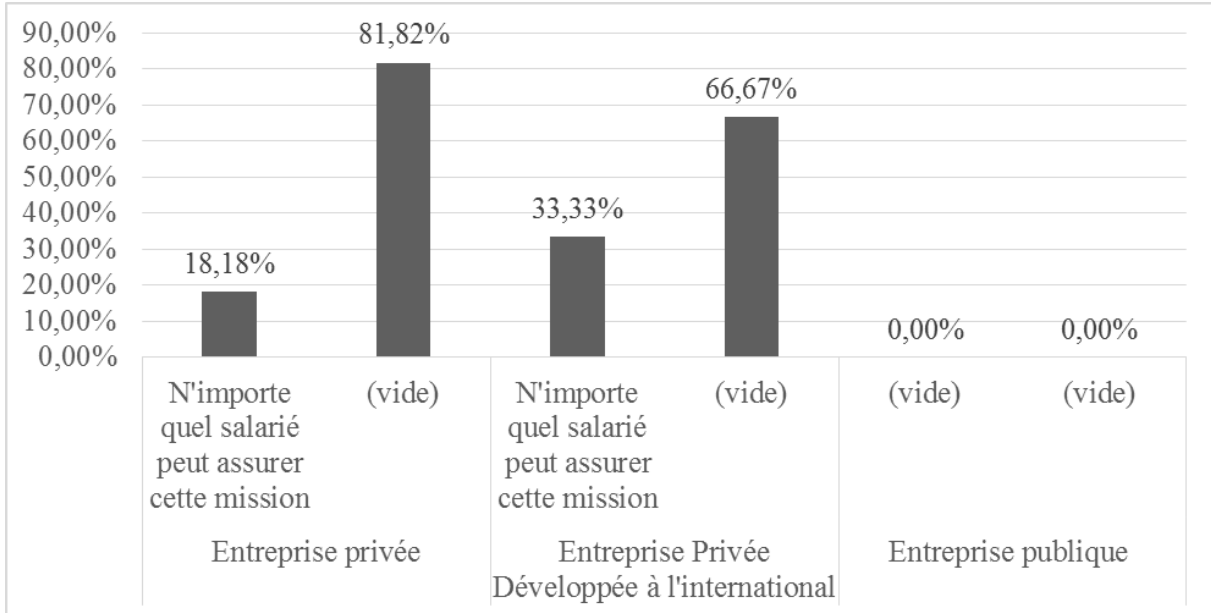
Graphe 100 Les activités auxquelles participent les formateurs et tuteurs par type d'entreprises : Rédaction de mode opératoire



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 9,09% ont déclaré que ces missions pouvaient être assurées par n'importe quel salarié. C'est le cas pour 33,33% des entreprises internationales et 18,18% des entreprises privées (Voir graphe ci-après).

Graphe 101 Les activités auxquelles participent les formateurs et tuteurs par type d'entreprises : N'importe quel salarié peut assurer cette mission



Source : *Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie*

Section 3 Analyse des données relatives au système d'évaluation et aux méthodes de diffusion du savoir

Dans cette section, nous allons procéder à l'analyse des données relatives aux volets « système d'évaluation » et « capitalisation et diffusion du savoir », suivant les résultats révélés par l'enquête menée sur les entreprises en Algérie. L'analyse des réponses collectées pour chaque question sera déclinée en deux parties. La première partie sera présentée dans un tableau qui comprendra le nombre et le pourcentage de réponses favorables recensées pour chaque réponse possible ; la seconde partie, exprimée à travers des graphes, nous permettra d'analyser les réponses possibles par type d'entreprises, selon qu'elles soient publiques, privées ou disposant d'un caractère international.

I. Le système d'évaluation dans les entreprises en Algérie

Dans cette partie, nous allons procéder à l'analyse des données relatives au volet « système d'évaluation », suivant les résultats révélés par l'enquête menée sur les entreprises en Algérie.

Question42 Disposez-vous d'un système d'évaluation des performances et/ou des compétences?

- ✓ 100% des entreprises ont déclaré disposer d'un système d'évaluation des performances et des compétences

Question43 Quelle est la fréquence de l'exercice d'évaluation ?

L'analyse des réponses collectées pour cette question sera déclinée en deux parties. La première partie sera présentée dans un tableau qui comprendra le nombre et le pourcentage de réponses favorables recensées pour chaque réponse possible ; la seconde partie, exprimée à travers des graphes, nous permettra d'analyser les réponses possibles par type d'entreprises, selon qu'elles soient publiques, privées ou disposant d'un caractère international.

Il s'agit d'une question à réponses multiples, ce qui explique un total (%) pouvant être supérieur à 100%. Les réponses des entreprises sont résumées dans le tableau ci-après.

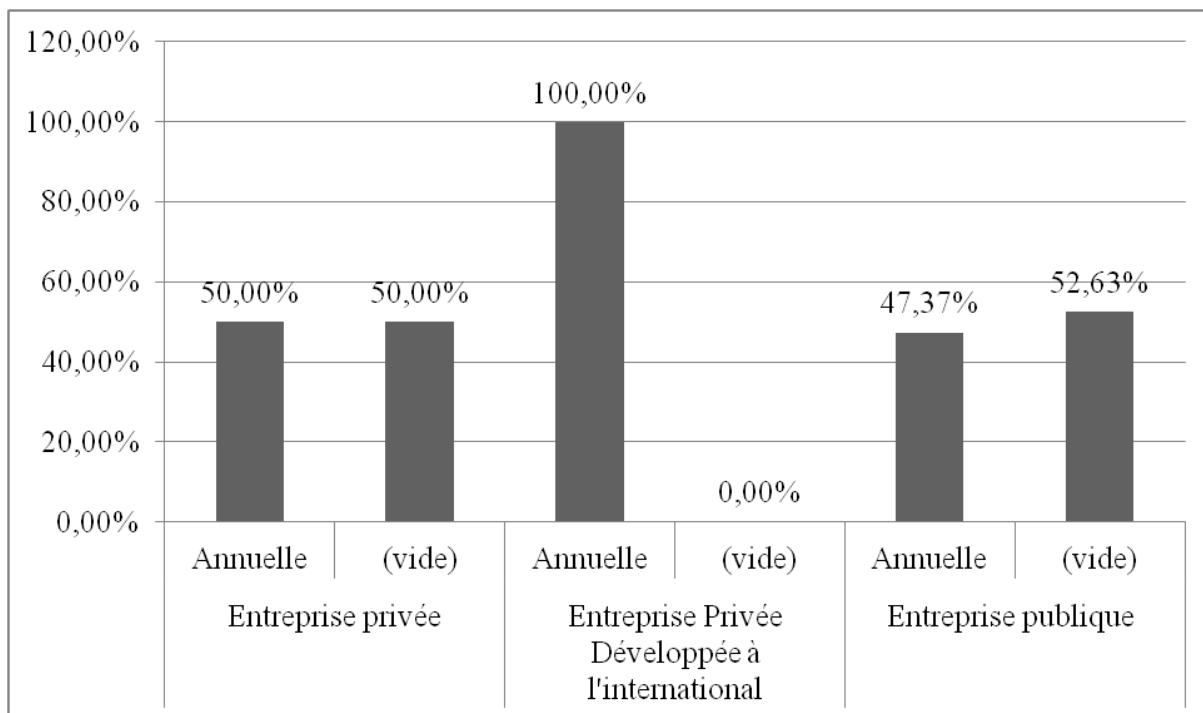
Tableau 50 La fréquence d'évaluation du système d'évaluation

Dénomination	Nbre	%
annuelle	17	53,13%
trimestrielle	9	28,13%
mensuelle	8	25,00%
semestrielle	4	12,50%

Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ La fréquence est annuelle pour 53,13% des entreprises. C'est le cas pour 100% des entreprises internationales, 50% des entreprises privées et 47,37% des entreprises publiques (Voir graphe ci-après).

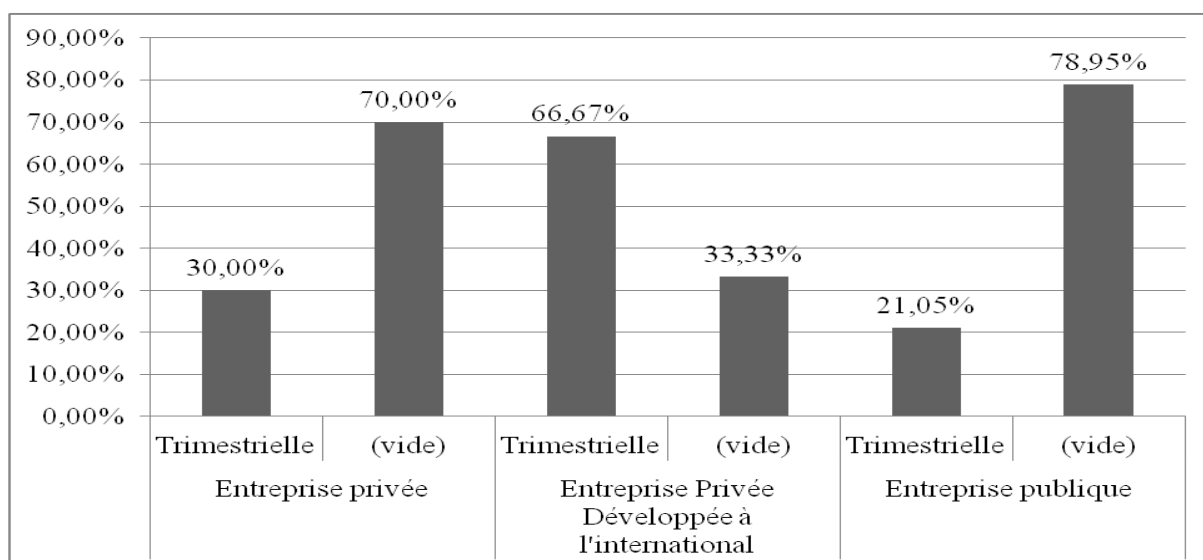
Graphe 102 La fréquence d'évaluation du système d'évaluation par type d'entreprises : Annuelle



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ La fréquence est trimestrielle pour 28,13% des entreprises ; c'est le cas pour 66,67% des entreprises internationales, 30% des entreprises privées et 21,05% des entreprises publiques (Voir graphe ci-après).

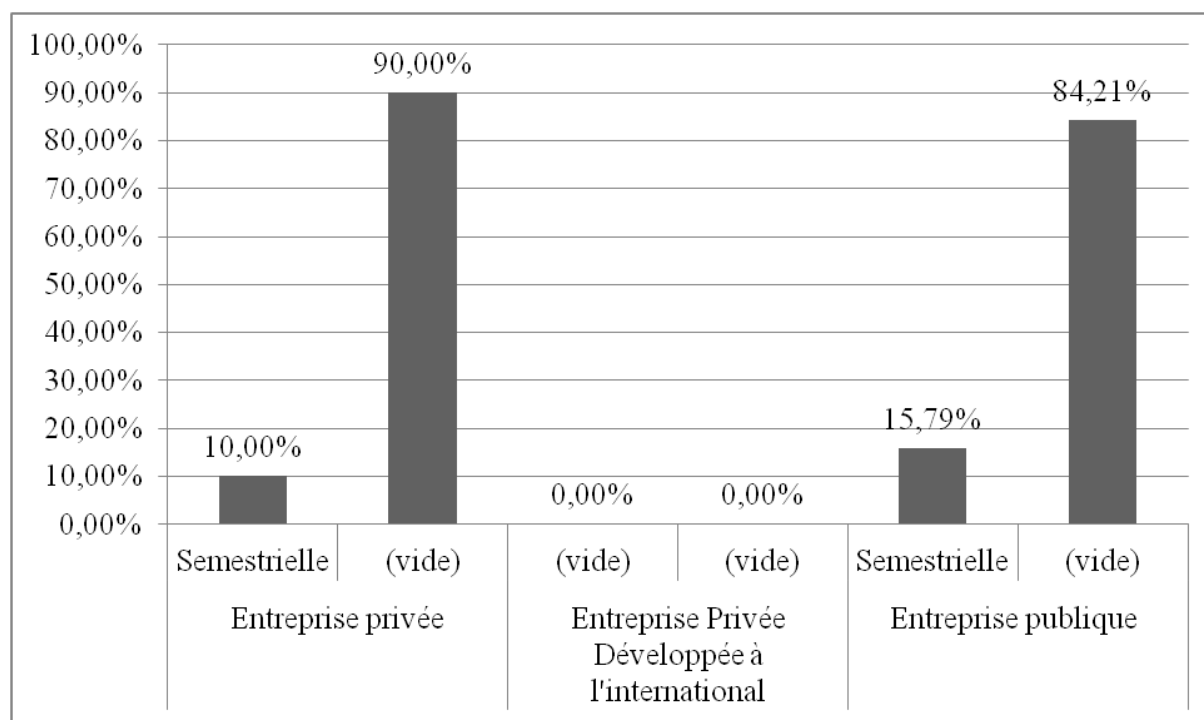
Graphe 103 La fréquence d'évaluation du système d'évaluation par type d'entreprises : Trimestrielle



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ La fréquence est semestrielle pour 12,50% des entreprises. C'est le cas pour 15,79% des entreprises publiques et 10% des entreprises privées (Voir graphe ci-après).

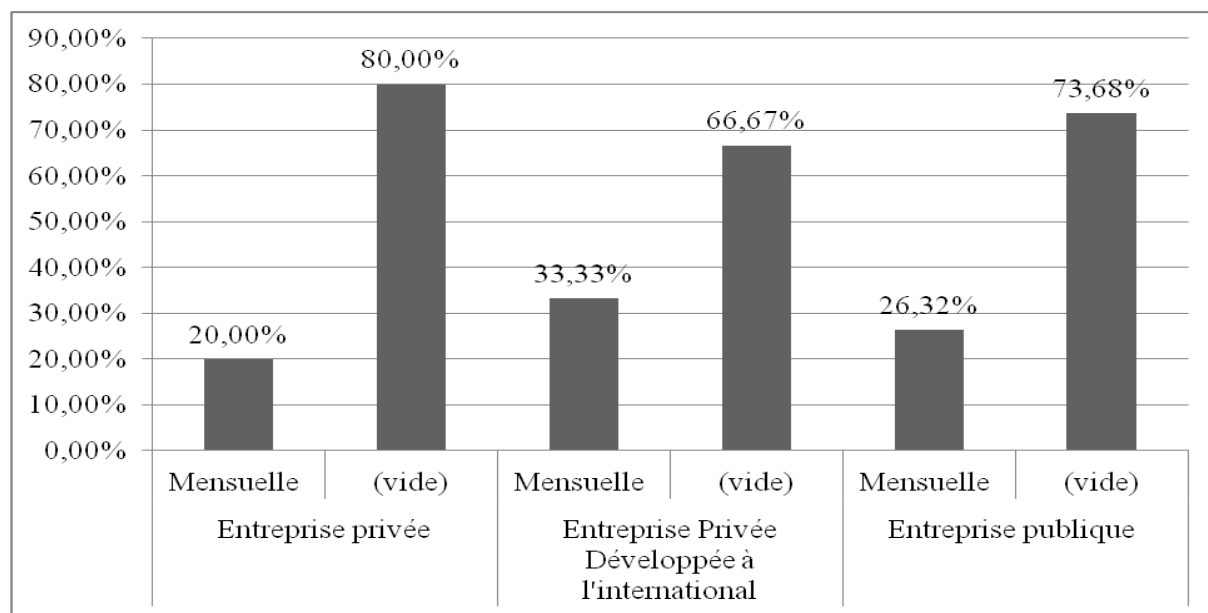
Graphe 104 La fréquence d'évaluation du système d'évaluation par type d'entreprises : Semestrielle



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ La fréquence est mensuelle pour 25,00% des entreprises. C'est le cas pour 33,33% des entreprises internationales, 26,32% des entreprises publiques et 20% des privées (Voir graphe ci-après).

Graphe 105 La fréquence d'évaluation du système d'évaluation par type d'entreprises : Mensuelle



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

Question44 Les salariés ciblés par le système d'évaluation ?

L'analyse des réponses collectées pour cette question sera déclinée en deux parties. La première partie sera présentée dans un tableau qui comprendra le nombre et le pourcentage de réponses favorables recensées pour chaque réponse possible ; la seconde partie, exprimée à travers des graphes, nous permettra d'analyser les réponses possibles par type d'entreprises, selon qu'elles soient publiques, privées ou disposant d'un caractère international.

Il s'agit d'une question à réponses multiples, ce qui explique un total (%) pouvant être supérieur à 100%. Les réponses des entreprises sont résumées dans le tableau ci-après.

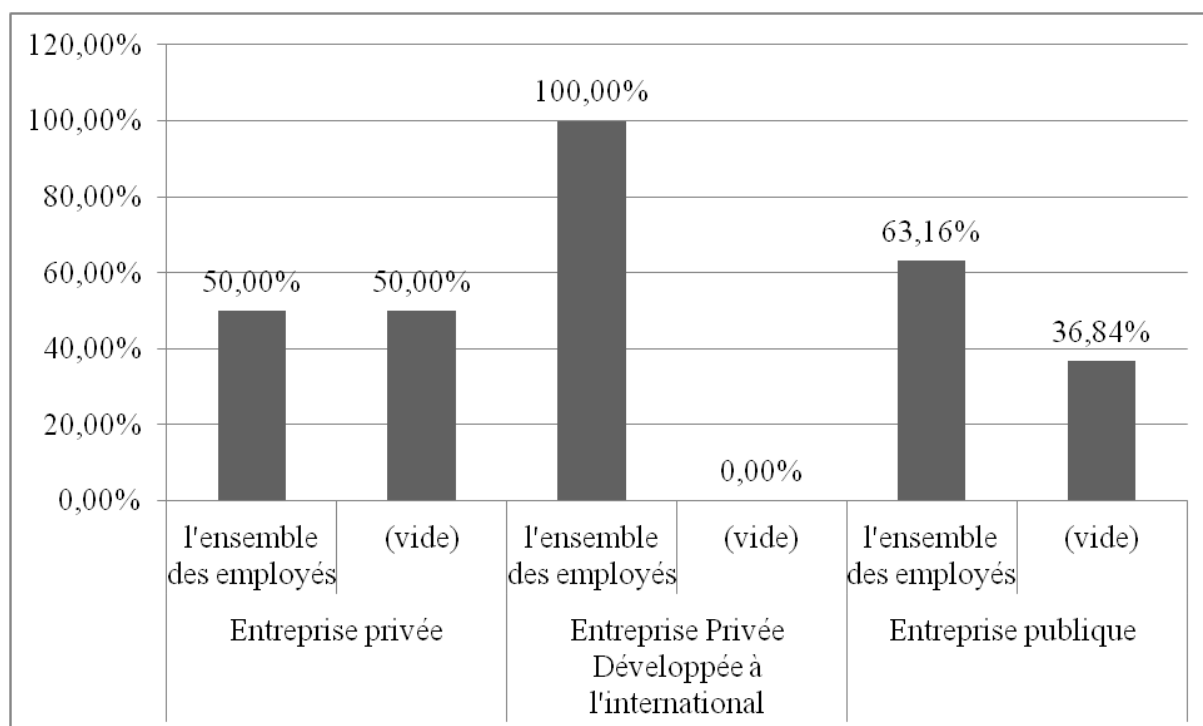
Tableau 51 Les salariés ciblés par le système d'évaluation

Dénomination	Nbre	%
l'ensemble des employés	20	62,50%
cadres	7	21,88%
commerciaux	7	21,88%
non cadres	3	9,38%
sédentaires	0	0,00%

Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 62,50% des entreprises ont déclaré que le système d'évaluation ciblait l'ensemble des employés. C'est le cas pour 100% des entreprises internationales, 63,16% des entreprises publiques et 50% des entreprises privées (Voir graphique ci-après).

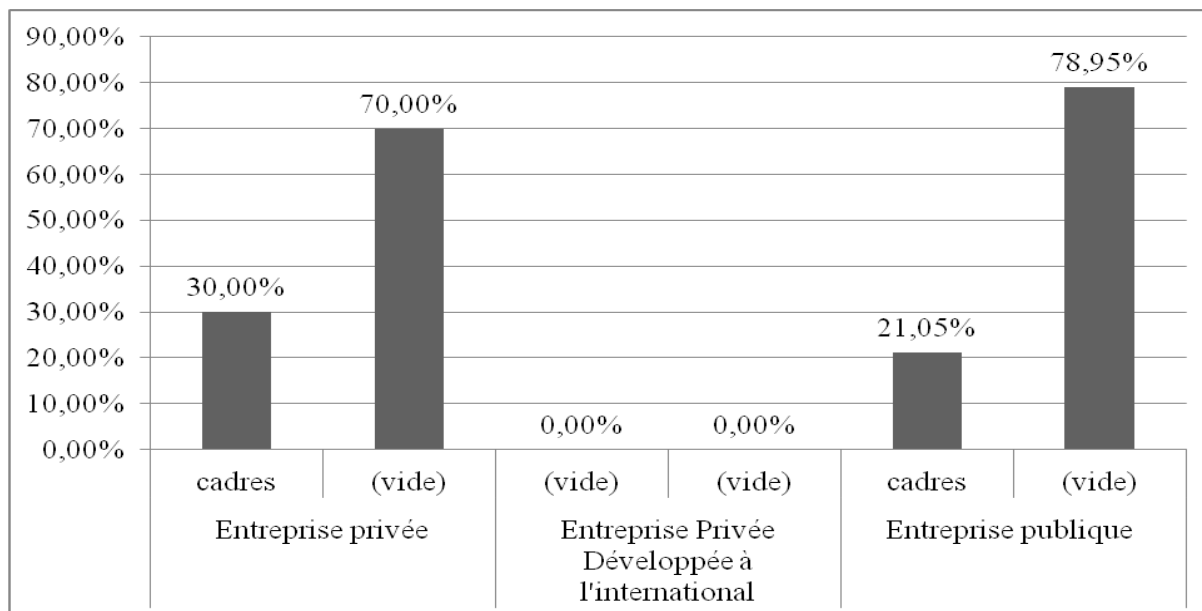
Graph 106 Les salariés ciblés par le système d'évaluation par type d'entreprises : L'ensemble des employés



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 21,88% des entreprises ont précisés que le système d'évaluation ciblait notamment les cadres ; c'est le cas pour 30% des entreprises privées et 21,05% des entreprises publiques (Voir graphe ci-après).

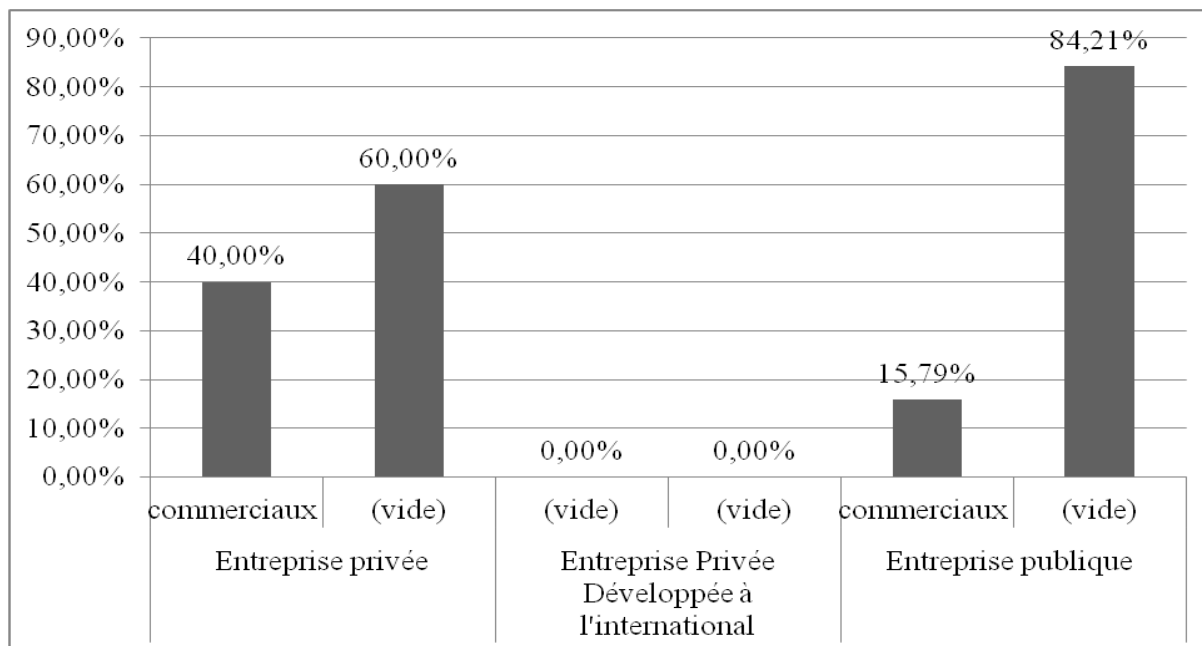
Graphe 107 Les salariés ciblés par le système d'évaluation par type d'entreprises : Les cadres



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 21,88% des entreprises ont précisé que le système d'évaluation ciblait les commerciaux. C'est le cas pour 40% des entreprises privées et 15,79% des entreprises publiques (Voir graphe ci-après).

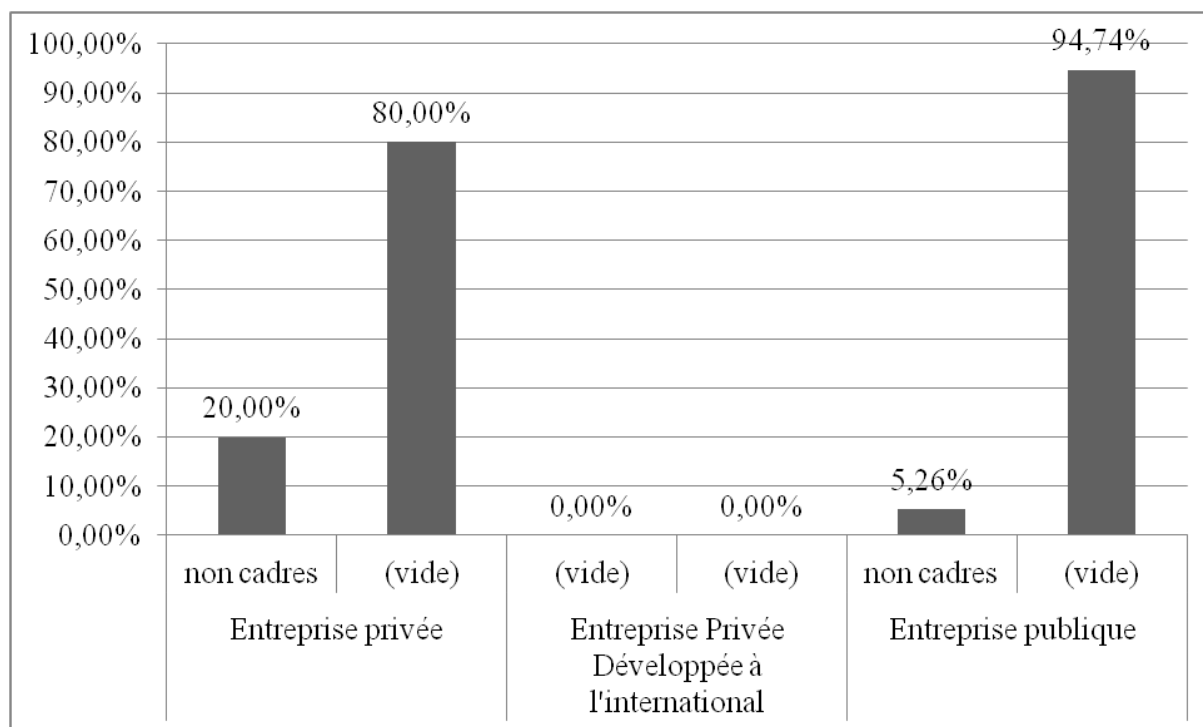
Graphe 108 Les salariés ciblés par le système d'évaluation par type d'entreprises : Les commerciaux



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 9,38% des entreprises ont déclaré que le système d'évaluation ciblait aussi les non cadres. C'est le cas pour 20% des entreprises privées et 5,26% des entreprises publiques (Voir graphe ci-après).

Graphe 109 Les salariés ciblés par le système d'évaluation par type d'entreprises : Les non cadres



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

Question45 Quels sont vos critères d'évaluation ?

L'analyse des réponses collectées pour cette question sera déclinée en deux parties. La première partie sera présentée dans un tableau qui comprendra le nombre et le pourcentage de réponses favorables recensées pour chaque réponse possible ; la seconde partie, exprimée à travers des graphes, nous permettra d'analyser les réponses possibles par type d'entreprises, selon qu'elles soient publiques, privées ou disposant d'un caractère international.

Il s'agit d'une question à réponses multiples, ce qui explique un total (%) pouvant être supérieur à 100%. Les réponses des entreprises sont résumées dans le tableau ci-après.

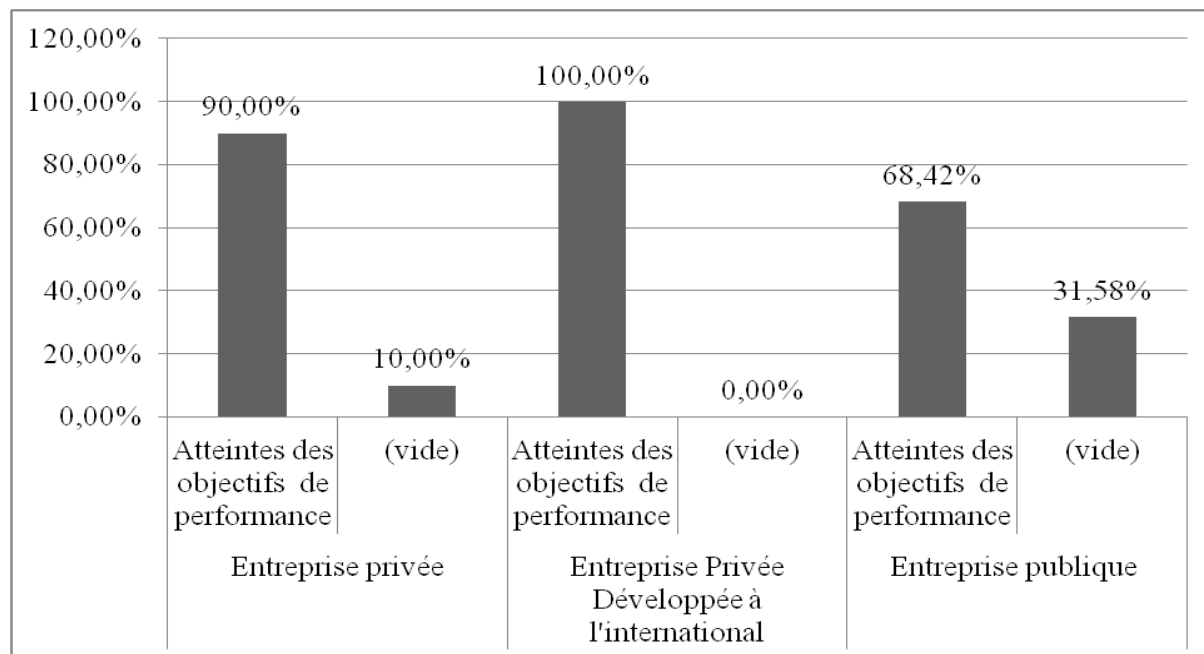
Tableau 52 Les critères de l'évaluation

Dénomination	Nbre	%
Atteintes des objectifs de performances	25	78,13%
La compétence et maîtrise du métier	23	71,88%
L'assiduité et le comportement	22	68,75%
L'ancienneté	6	18,75%

Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 78,13% des entreprises ont déclaré que l'atteinte des objectifs de performances faisait partie des critères d'évaluation. C'est le cas pour 100% des entreprises internationales, 90% des entreprises privées et 68,42% des entreprises publiques (Voir graphe ci-après).

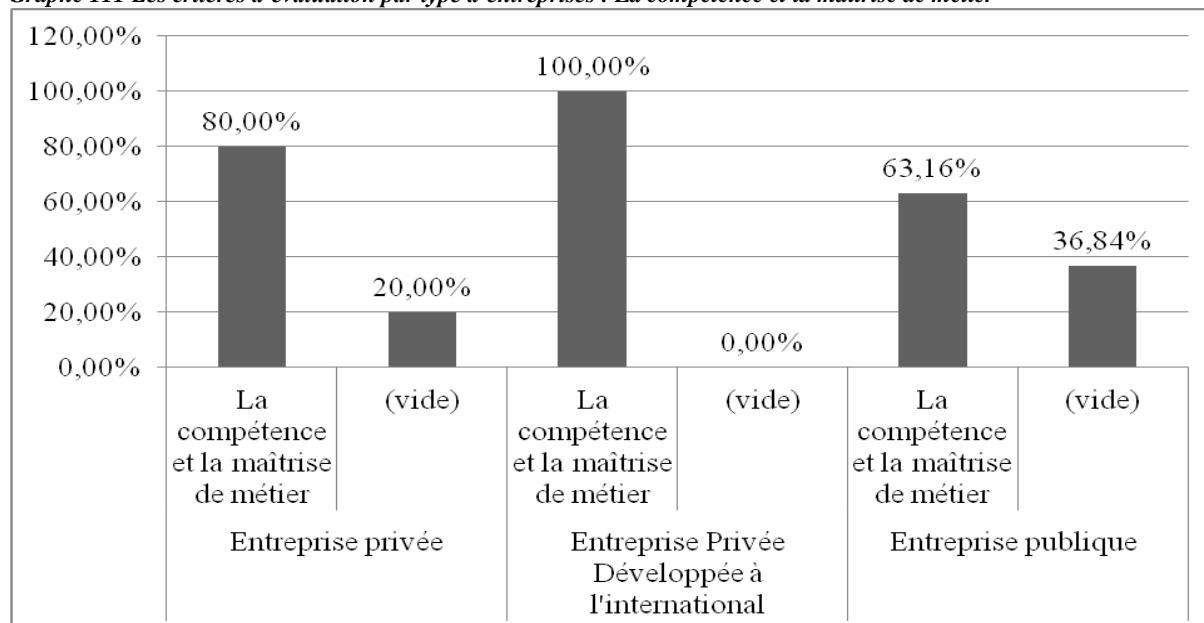
Graphe 110 Les critères d'évaluation par type d'entreprises: Atteinte des objectifs de performance



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 71,88% des entreprises ont déclaré que la compétence et maîtrise du métier faisait partie des critères d'évaluation ; c'est le cas pour 100% des entreprises internationales, 80% des entreprises privées et 63,16% des entreprises publiques (Voir graphe ci-après).

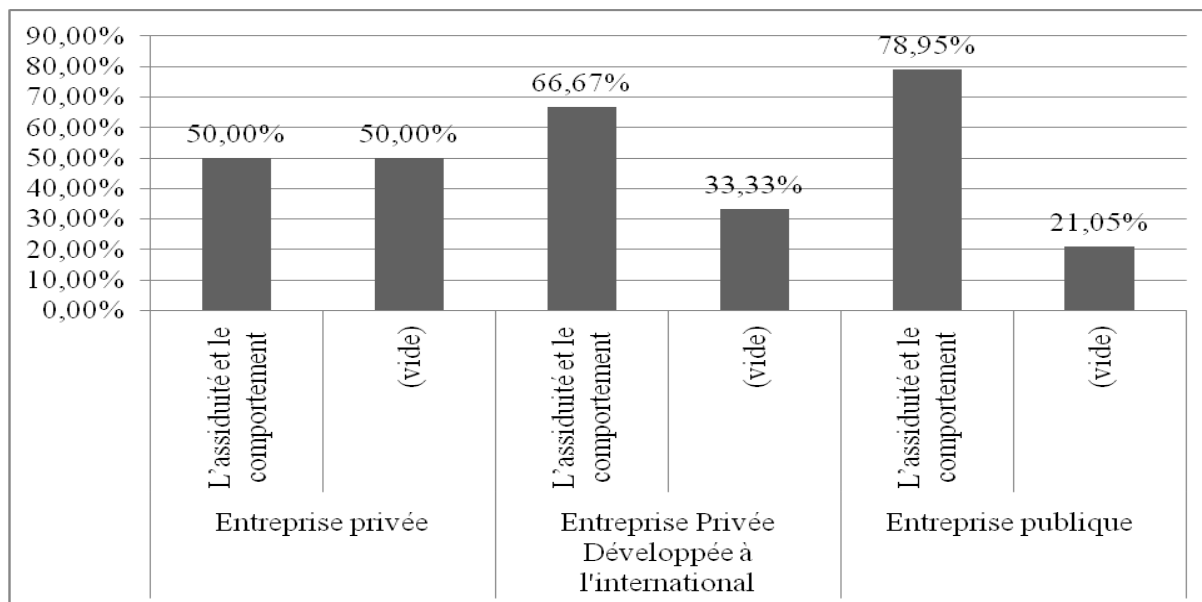
Graphe 111 Les critères d'évaluation par type d'entreprises : La compétence et la maîtrise de métier



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 68,75% des entreprises ont déclaré que l'assiduité et le comportement faisait partie des critères d'évaluation ; c'est le cas pour 78,95% des entreprises publiques, 66,67% des entreprises internationales et 50% des entreprises privées (Voir graphe ci-après).

Graphe 112 Les critères d'évaluation par type d'entreprises: Assiduité



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

Question46 Quel est le but de cette évaluation ?

L'analyse des réponses collectées pour cette question sera déclinée en deux parties. La première partie sera présentée dans un tableau qui comprendra le nombre et le pourcentage de réponses favorables recensées pour chaque réponse possible ; la seconde partie, exprimée à travers des graphes, nous permettra d'analyser les réponses possibles par type d'entreprises, selon qu'elles soient publiques, privées ou disposant d'un caractère international.

Il s'agit d'une question à réponses multiples, ce qui explique un total (%) pouvant être supérieur à 100%. Les réponses des entreprises sont résumées dans le tableau ci-après.

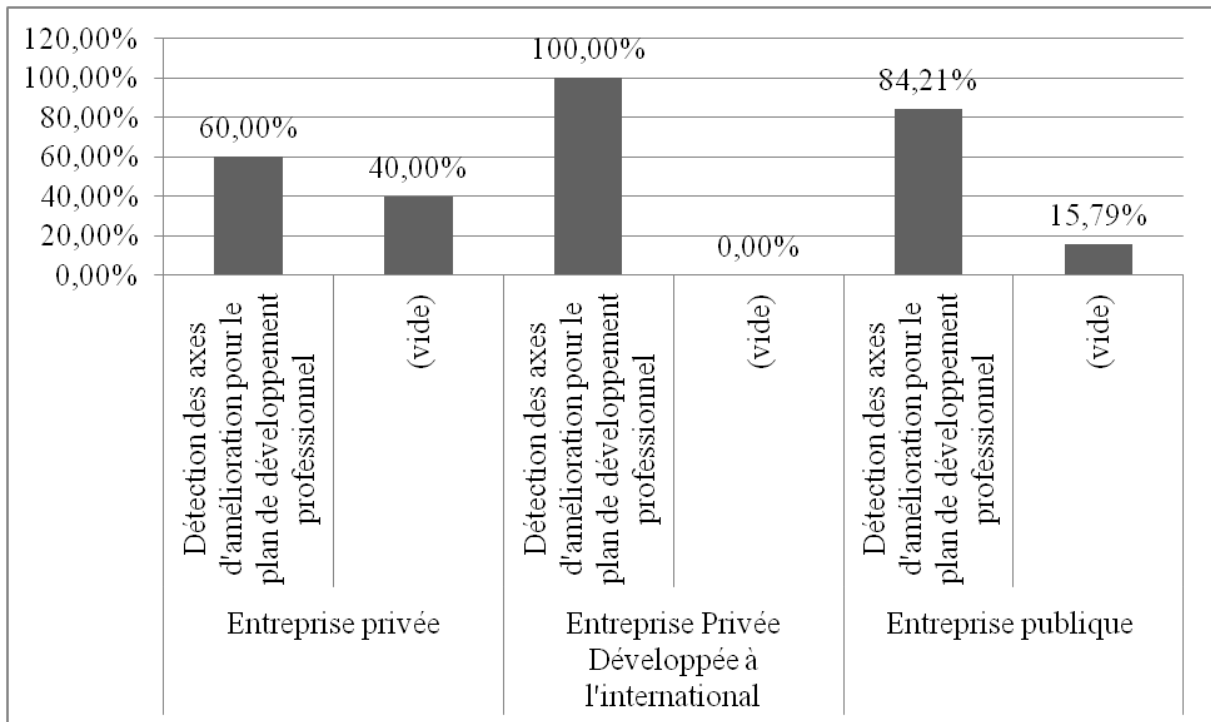
Tableau 53 Le but du système d'évaluation

Dénomination	Nbre	%
Détection des axes d'amélioration pour le plan de développement professionnel	25	78,13%
La gestion des carrières	16	50,00%
Repérer les potentiels	12	37,50%

Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 78,13% des entreprises ont déclaré que le système d'évaluation était opéré dans le but de détecter des axes d'amélioration pour le plan de développement professionnel ; C'est le cas pour 100% des entreprises internationales, 84,21% des entreprises publiques et 60% des entreprises privées (Voir graphe ci-après).

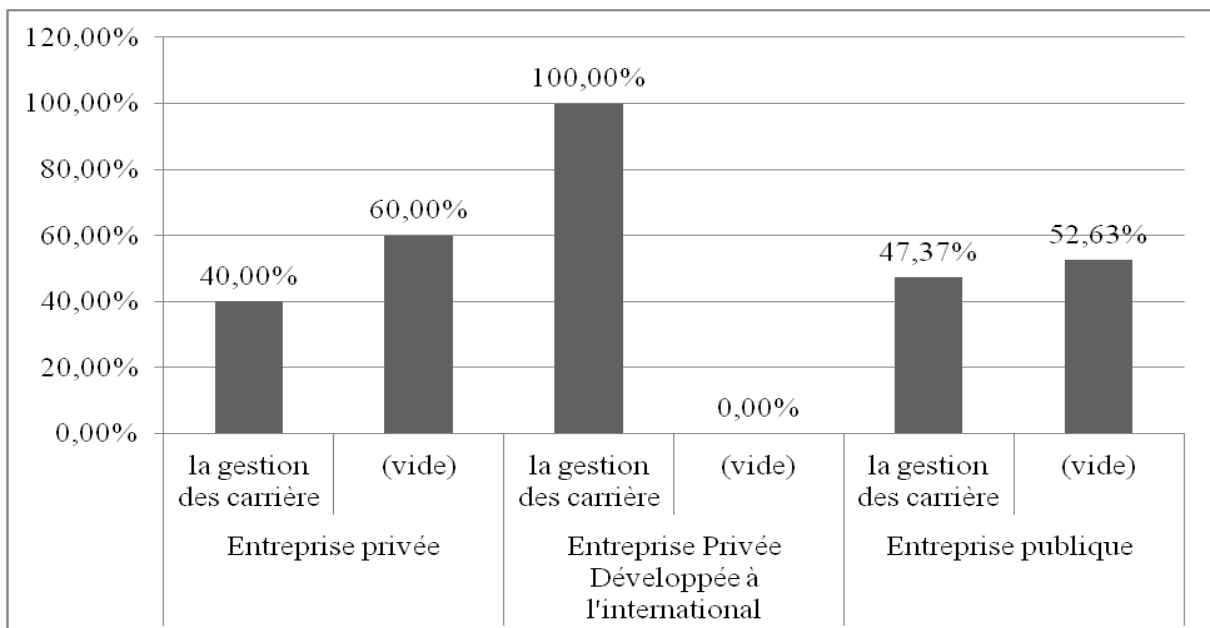
Grphe 113 Le but du système d'évaluation par type d'entreprises : Détection des axes d'amélioration pour le plan de développement professionnel



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 50,00% des entreprises ont déclaré opérer des évaluations dans le but d'optimiser la gestion des carrières ; c'est le cas pour 100% des entreprises internationales, 47,37% des entreprises publiques et 40% des entreprises privées (Voir graphe ci-après).

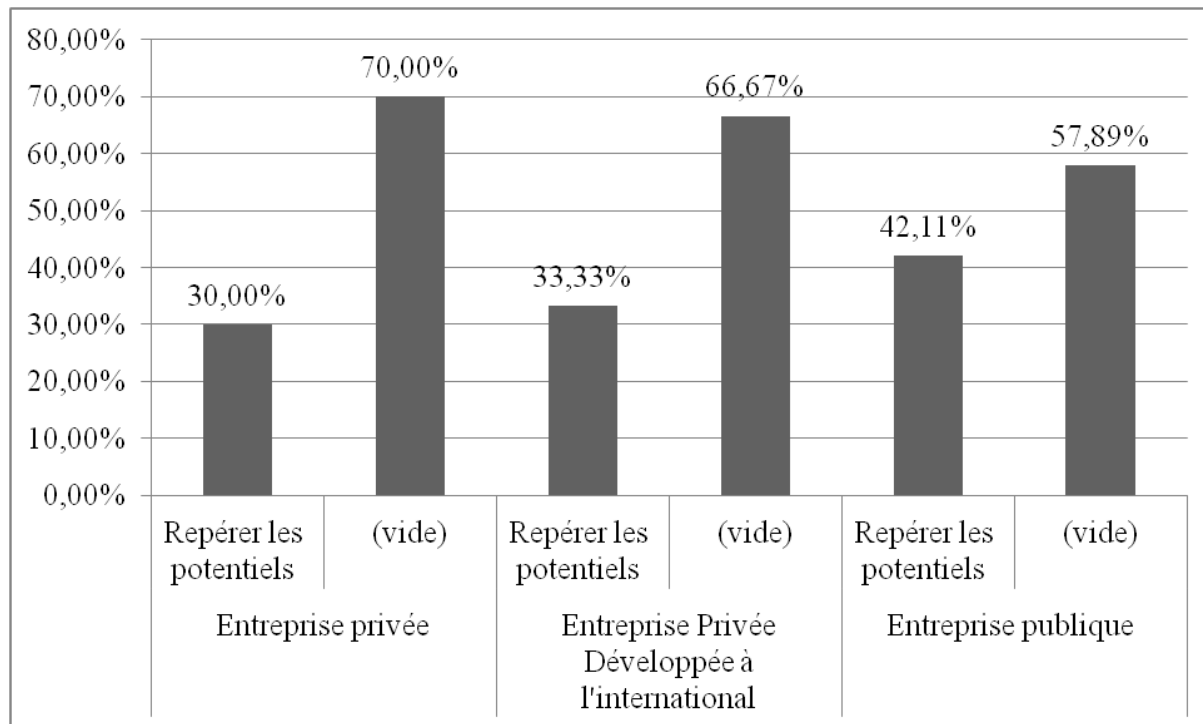
Grphe 114 Le but du système d'évaluation par type d'entreprises : La gestion des carrières



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 37,50% des entreprises ont déclaré que le but des évaluations était de repérer les potentiels. C'est le cas pour 42,11% des entreprises publiques, 33,33% des entreprises internationales, et 30% des entreprises privées (Voir graphe ci-après).

Graphe 115 Le but du système d'évaluation par type d'entreprises : Repérer les potentiels



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

Question47 Est-ce que les responsables hiérarchiques sont briefés afin de mener à bien les entretiens d'évaluations censés être des rencontres constructives ?

L'analyse des réponses collectées pour cette question sera déclinée en deux parties. La première partie sera présentée dans un tableau qui comprendra le nombre et le pourcentage de réponses favorables recensées pour chaque réponse possible ; la seconde partie, exprimée à travers des graphes, nous permettra d'analyser les réponses possibles par type d'entreprises, selon qu'elles soient publiques, privées ou disposant d'un caractère international.

Certaines entreprises n'ont pas répondu à cette question.

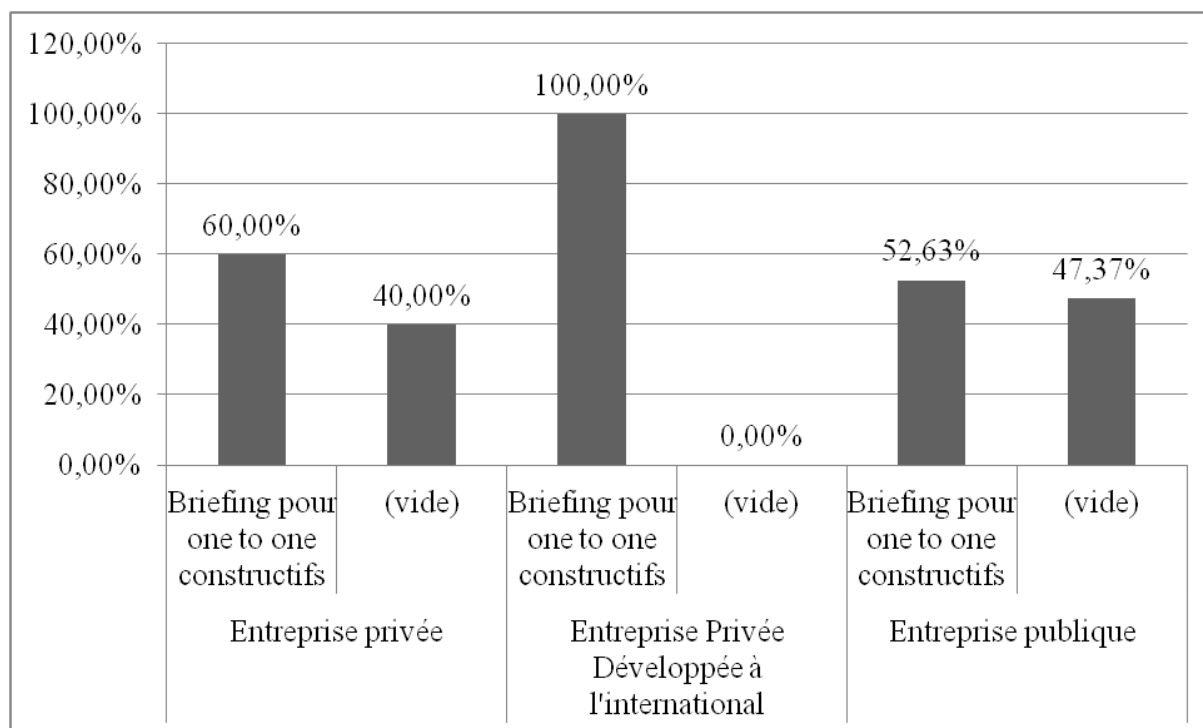
Tableau 54 Le briefing pour un « one to one » (d'évaluation) constructif

Dénomination	Nbre	%
Briefing pour "one to one" constructif	19	59,38%
Non	13	40,63%

Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 59,38% des entreprises ont déclaré procéder à des briefings avec les managers afin de mener avec leurs collaborateurs des « one to one » constructifs. C'est le cas pour 100% des entreprises internationales, 60% des entreprises privées et 52,63% des entreprises publiques (Voir graphe ci-après).

Graphe 116 Le briefing pour un « one to one » d'évaluation constructif par type d'entreprises



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

Question48 La certification des compétences

L'analyse des réponses collectées pour cette question sera déclinée en deux parties. La première partie sera présentée dans un tableau qui comprendra le nombre et le pourcentage de réponses favorables recensées pour chaque réponse possible ; la seconde partie, exprimée à travers des graphes, nous permettra d'analyser les réponses possibles par type d'entreprises, selon qu'elles soient publiques, privées ou disposant d'un caractère international.

Certaines entreprises n'ont pas répondu à cette question.

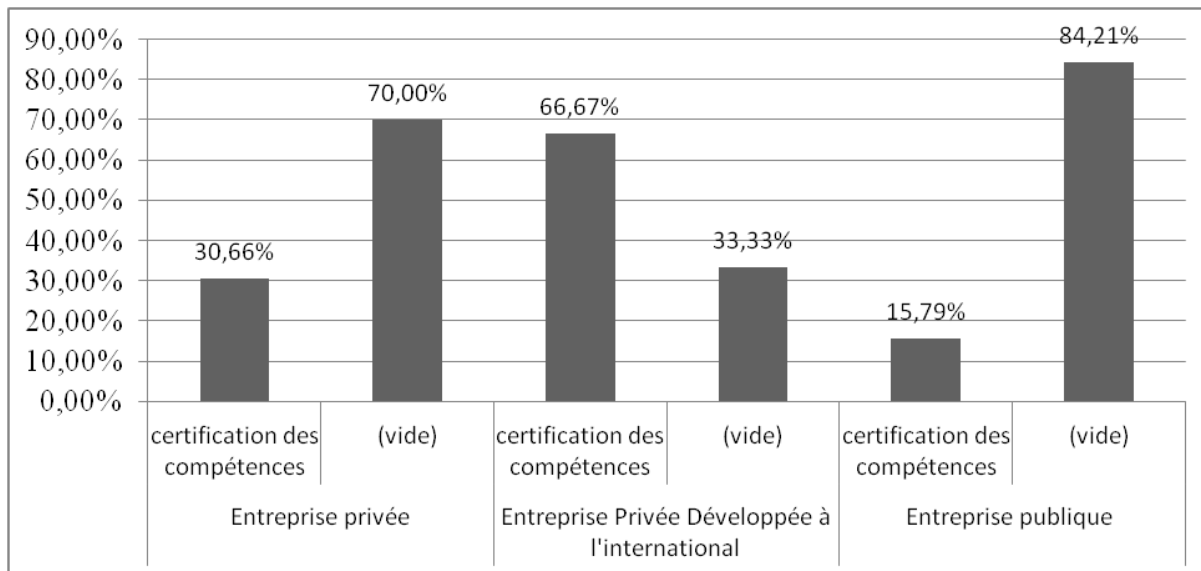
Tableau 55 La certification des compétences

Dénomination	Nbre	%
Non	24	75,00%
Certification des compétences	8	25,00%

Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 25,00% des entreprises ont déclaré procéder à la certification des compétences. C'est le cas pour 66,67% des entreprises internationales, 30% des entreprises privées et 15,79% des entreprises publiques (Voir graphe ci-après).

Graphe 117 La certification des compétences par type d'entreprises



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

Question49 La certification des compétences se réalise suivant la méthode suivante ?

L'analyse des réponses collectées pour cette question sera déclinée en deux parties. La première partie sera présentée dans un tableau qui comprendra le nombre et le pourcentage de réponses favorables recensées pour chaque réponse possible ; la seconde partie, exprimée à travers des graphes, nous permettra d'analyser les réponses possibles par type d'entreprises, selon qu'elles soient publiques, privées ou disposant d'un caractère international.

Certaines entreprises n'ont pas répondu à cette question.

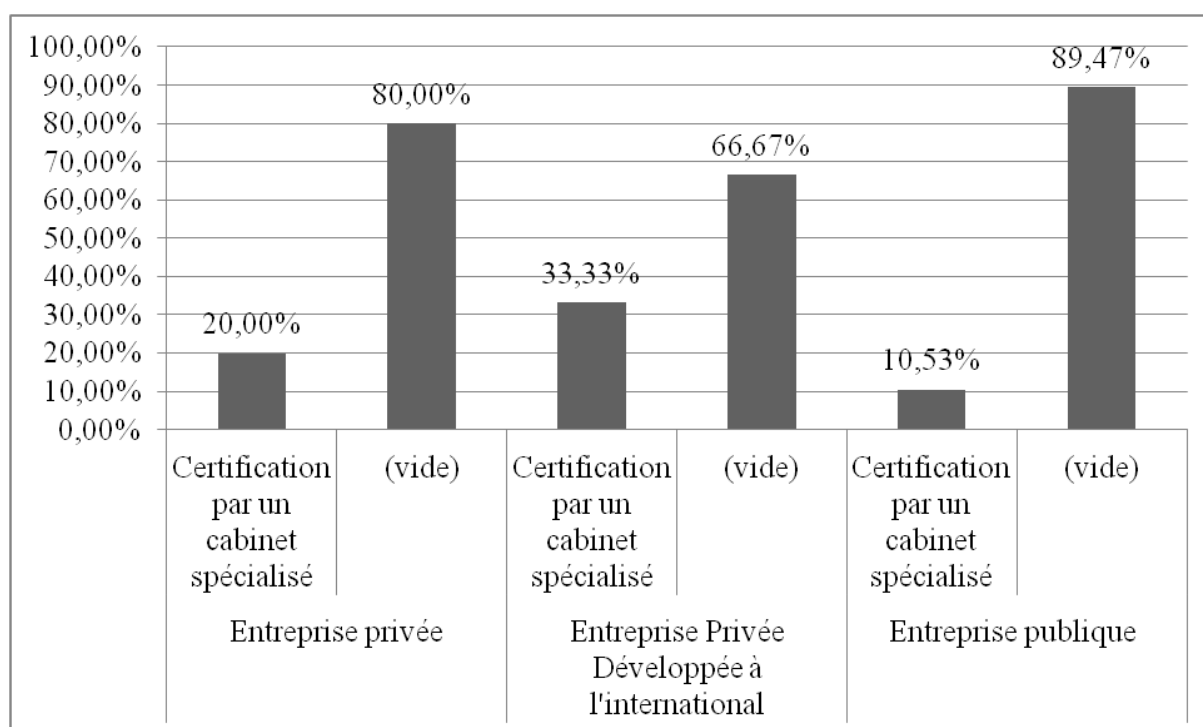
Tableau 56 La certification des compétences (méthodes)

Dénomination	Nbre	%
Via cabinet spécialisé	5	62,50%
Certification interne	2	25,00%
via université conventionnée	1	12,50%

Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 62,50% des entreprises ont déclaré procéder à la certification via cabinet spécialisé. C'est le cas pour 33,33% des entreprises internationales, 20% des entreprises privées et 10,53% des entreprises publiques (Voir graphe ci-après).

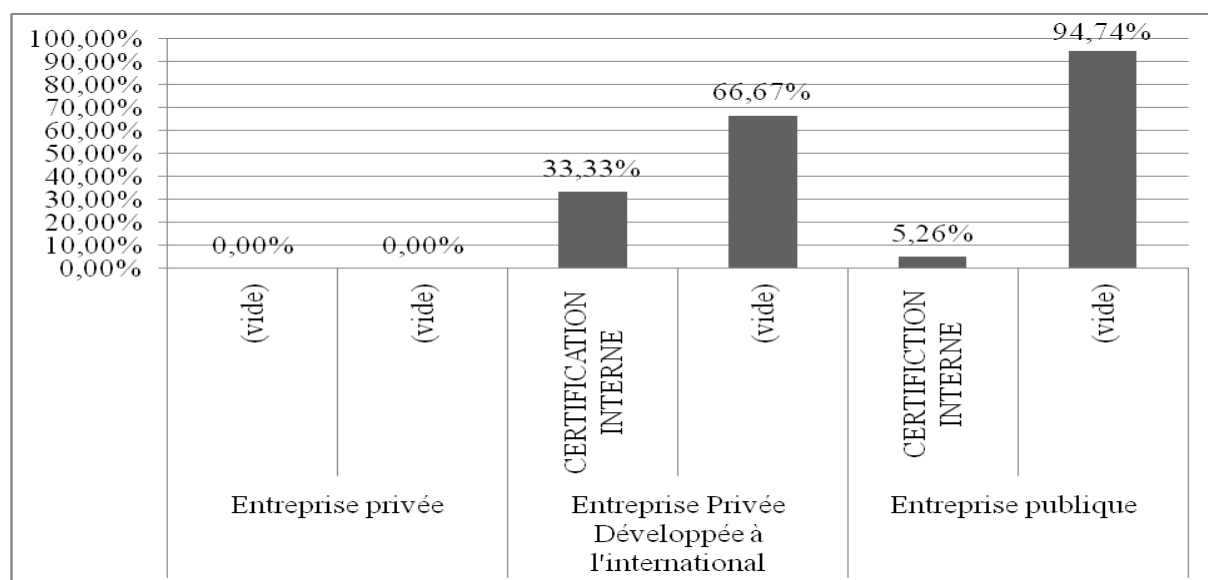
Graphe 118 La certification des compétences (méthodes) par type d'entreprises : Via cabinet spécialisé



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 25,00% des entreprises ont déclaré procéder à des certifications internes ; c'est le cas pour 33,33% des entreprises internationales et 5,26% des entreprises publiques (Voir graphe ci-après).

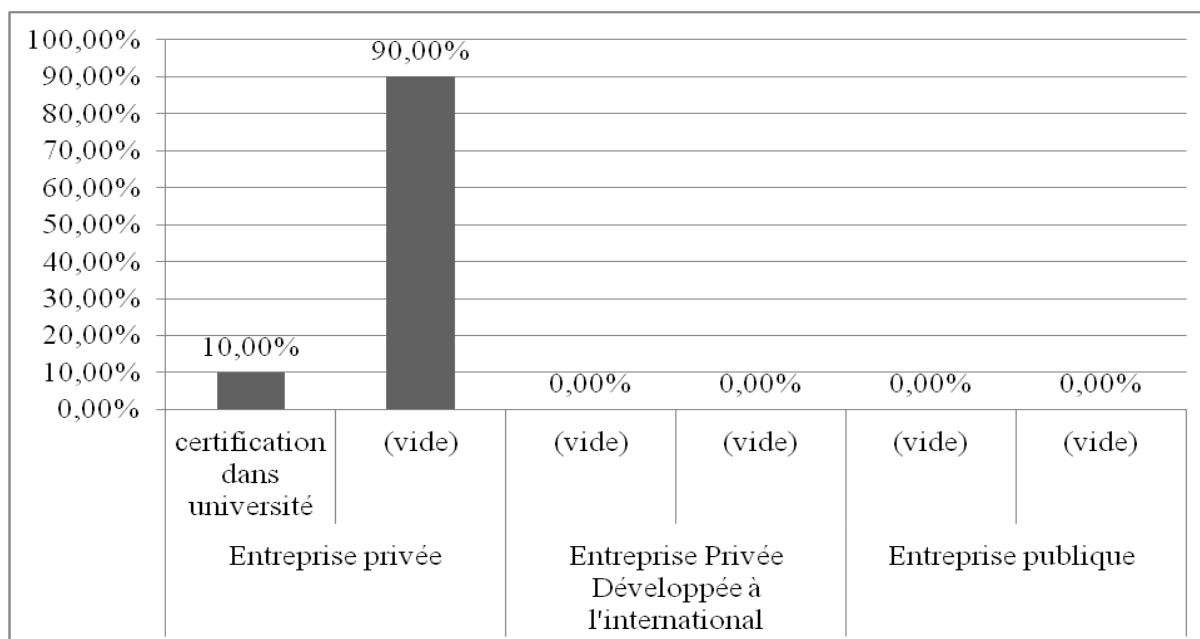
Graphe 119 La certification des compétences (méthodes) par type d'entreprises : Certification interne



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 12,50% ont répondu procéder à la certification via université conventionnée. C'est le cas pour 10% des entreprises privées (Voir graphe ci-après).

Graphe 120 La certification des compétences (méthodes) par type d'entreprises : Via université conventionnée



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

Question50 Les critères permettant le repérage des potentiels sont-ils clairement explicités à vos collaborateurs ?

L'analyse des réponses collectées pour cette question sera déclinée en deux parties. La première partie sera présentée dans un tableau qui comprendra le nombre et le pourcentage de réponses favorables recensées pour chaque réponse possible ; la seconde partie, exprimée à travers des graphes, nous permettra d'analyser les réponses possibles par type d'entreprises, selon qu'elles soient publiques, privées ou disposant d'un caractère international.

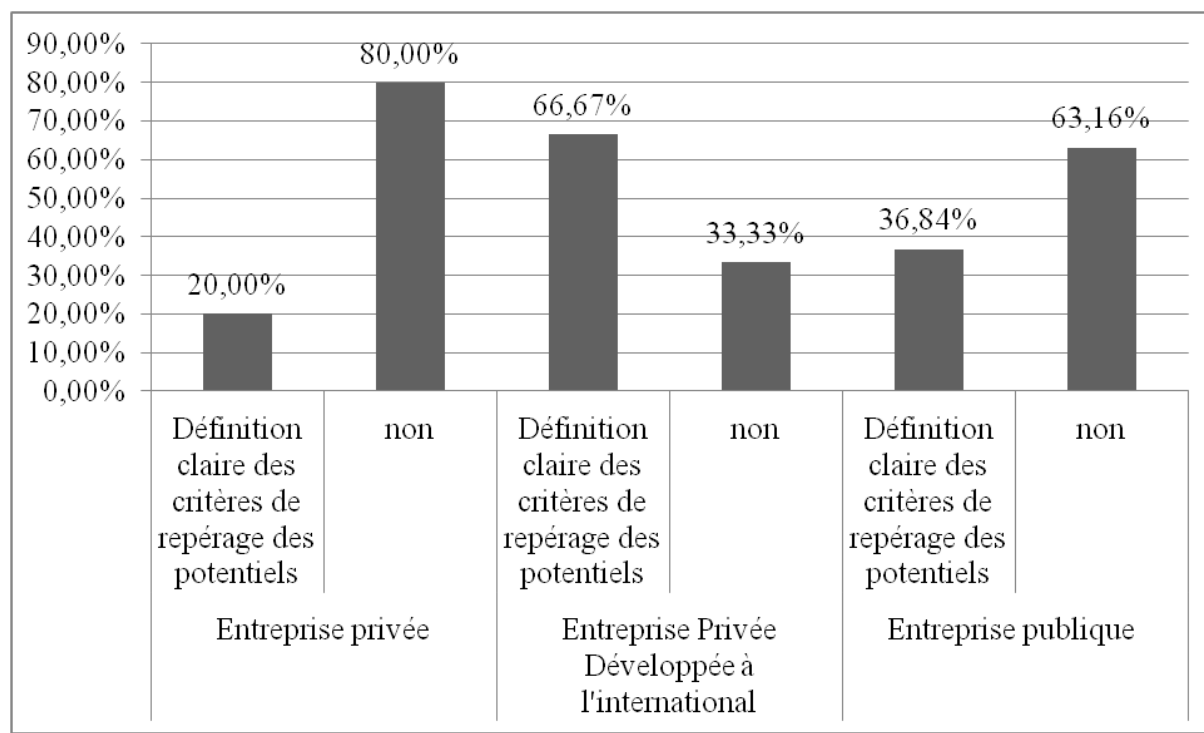
Tableau 57 Définition claire des critères permettant le repérage des potentiels

Dénomination	Nbre	%
Non	21	65,63%
Définition claire des critères permettant le repérage des potentiels	11	34,38%

Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 34,38% des entreprises ont déclaré définir clairement les critères permettant le repérage des potentiels. C'est le cas pour 66,67% des entreprises internationales, 36,84% des entreprises publiques et 20% des entreprises privées (Voir graphe ci-après).

Graphe 121 Définition claire des critères permettant le repérage des potentiels par type d'entreprises



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

II. La capitalisation et la diffusion du savoir dans les entreprises en Algérie

Dans cette partie, nous allons procéder à l'analyse des données relatives au volet « capitalisation et diffusion du savoir », suivant les résultats révélés par l'enquête menée sur les entreprises en Algérie.

Question 51 A quelles méthodes faites-vous appel pour la diffusion du savoir au sein de l'entreprise et du réseau ?

L'analyse des réponses collectées pour cette question sera déclinée en deux parties. La première partie sera présentée dans un tableau qui comprendra le nombre et le pourcentage de réponses favorables recensées pour chaque réponse possible ; la seconde partie, exprimée à travers des graphes, nous permettra d'analyser les réponses possibles par type d'entreprises, selon qu'elles soient publiques, privées ou disposant d'un caractère international.

Il s'agit d'une question à réponses multiples, ce qui explique un total (%) pouvant être supérieur à 100%. Les réponses des entreprises sont résumées dans le tableau ci-après.

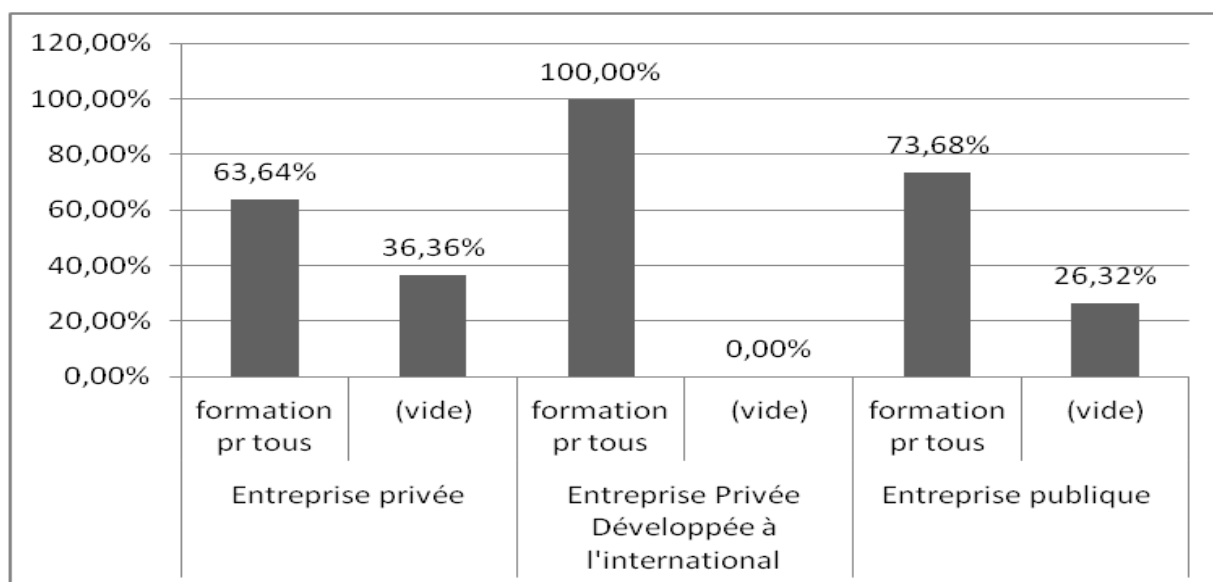
Tableau 58 Méthodes de diffusion du savoir au sein de l'entreprise et du réseau

Dénomination	Nbre	%
Formation pour tous	24	72,73%
Séance d'information interne	21	63,64%
Séminaire	15	45,45%
Diffusion à partir du chef d'équipe	12	36,36%
Flash info	9	27,27%
Espaces collaboratifs	8	24,24%
Intranet de l'entreprise	8	24,24%
Intranet holding	5	15,15%
Test et quiz	4	12,12%
Vidéo éthique	3	9,09%
Vidéo	3	9,09%

Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 72,73% des entreprises comptent sur la formation pour assurer la diffusion du savoir. C'est le cas pour 100% des entreprises internationales, 73,68% des entreprises publiques et 63,64% des entreprises privées (Voir graphe ci-après).

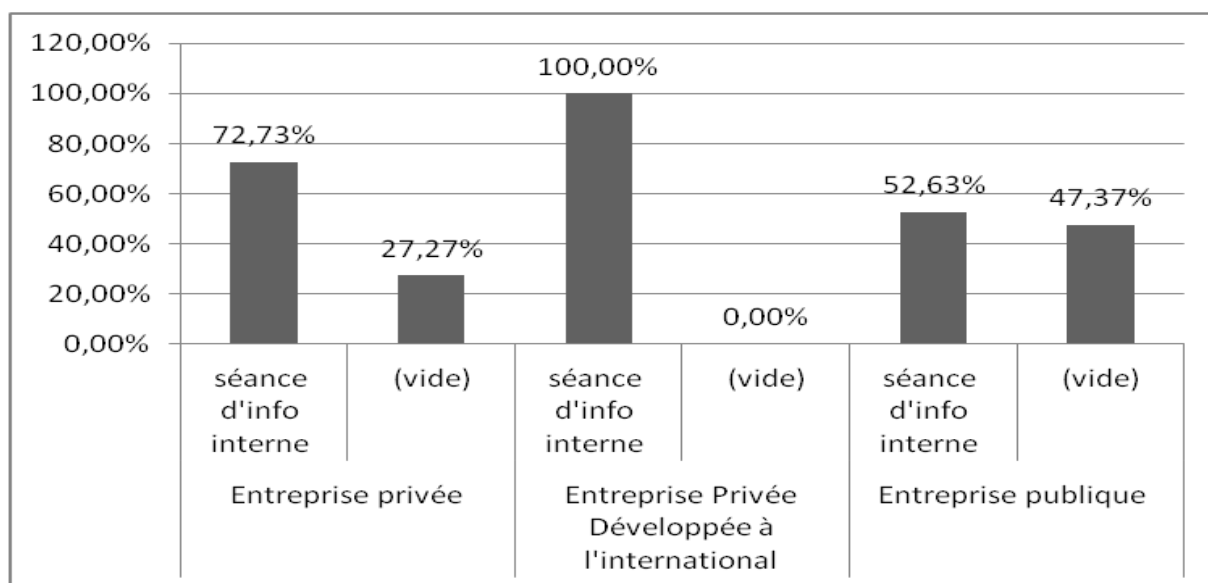
Graphe 122 Méthodes de diffusion du savoir au sein de l'entreprise et du réseau par type d'entreprises : La formation pour tous



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 63,64% des entreprises comptent sur les séances d'information internes afin de diffuser le savoir. C'est le cas pour 100% des entreprises internationales, 72,73% des entreprises privées et 52,63% des entreprises publiques (Voir graphe ci-après).

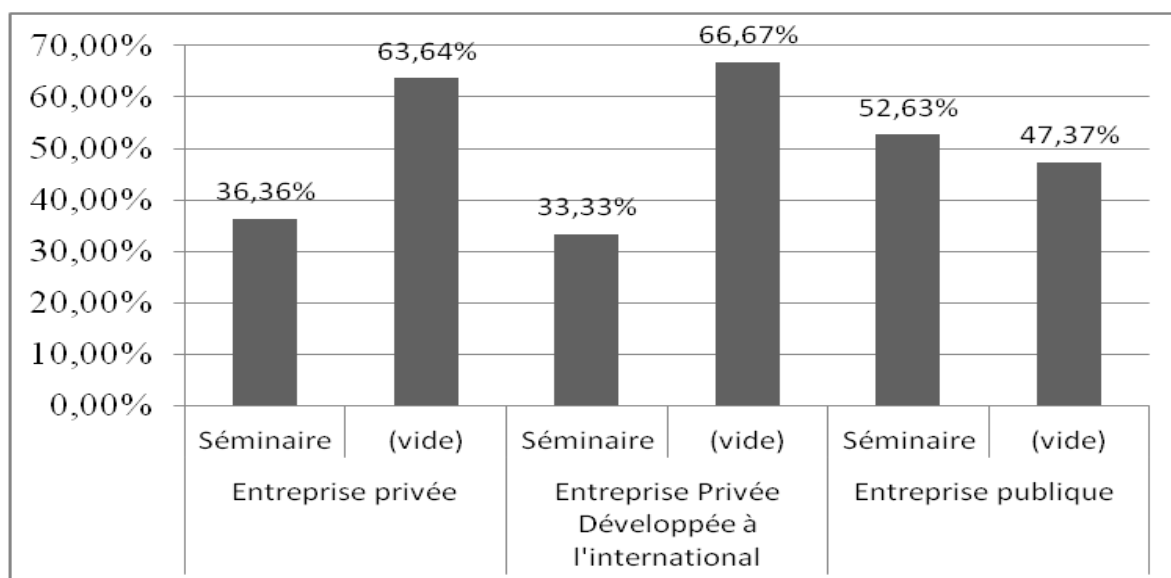
Graphe 123 Méthodes de diffusion du savoir au sein de l'entreprise et du réseau par type d'entreprise : Séance d'information interne



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 45,45% des entreprises comptent sur les séminaires pour assurer la diffusion du savoir. C'est le cas pour 52,63 des entreprises publiques, 36,36% des entreprises privées et 33,33% des entreprises internationales (Voir graphe ci-après).

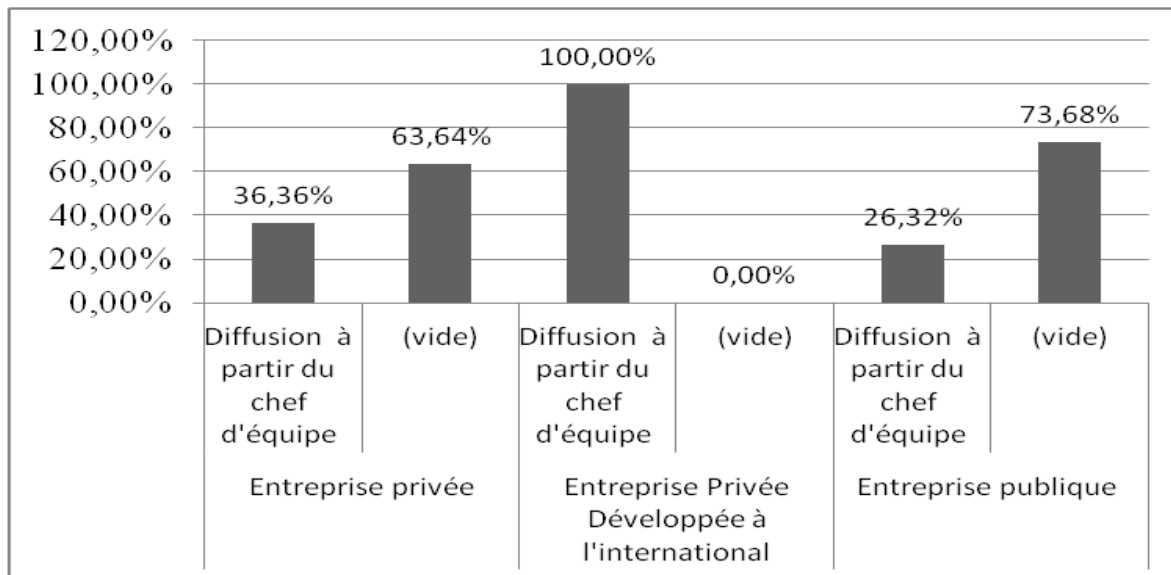
Graphe 124 Méthodes de diffusion du savoir au sein de l'entreprise et du réseau par type d'entreprises : Séminaire



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 36,36% des entreprises ont répondu compter sur la diffusion à partir du chef d'équipe ; c'est les cas pour 100% des entreprises internationales, 36,36% des entreprises privées et 26,32% des entreprises publiques (Voir graphe ci-après).

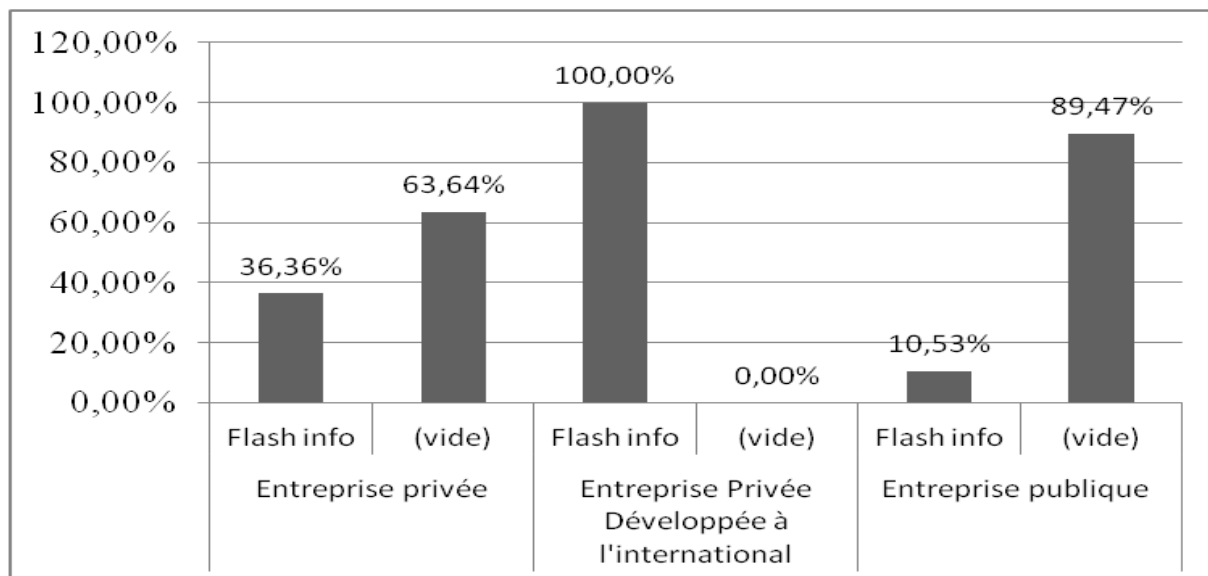
Graphe 125 Méthodes de diffusion du savoir au sein de l'entreprise et du réseau par type d'entreprises : Diffusion à partir du chef d'équipe



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 27,27% des entreprises comptent sur les « flashes d'information » pour la diffusion du savoir. C'est le cas pour 100% des entreprises internationales, 36,36% des entreprises privées et 10,53% des entreprises publiques (Voir graphe ci-après).

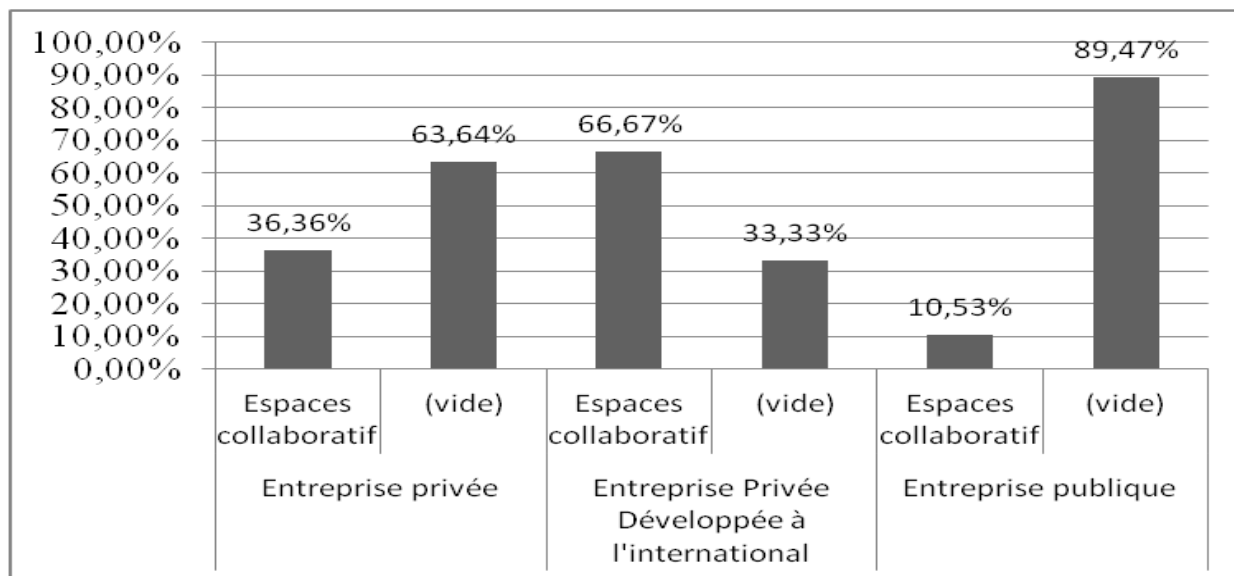
Graphe 126 Méthodes de diffusion du savoir au sein de l'entreprise et du réseau par type d'entreprises : Flash d'informations



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 24,24% des entreprises comptent sur les espaces collaboratifs pour assurer la diffusion du savoir. C'est le cas pour 66,67% des entreprises internationales, 36,36% des entreprises privées et 10,53% des entreprises publiques (Voir graphe ci-après).

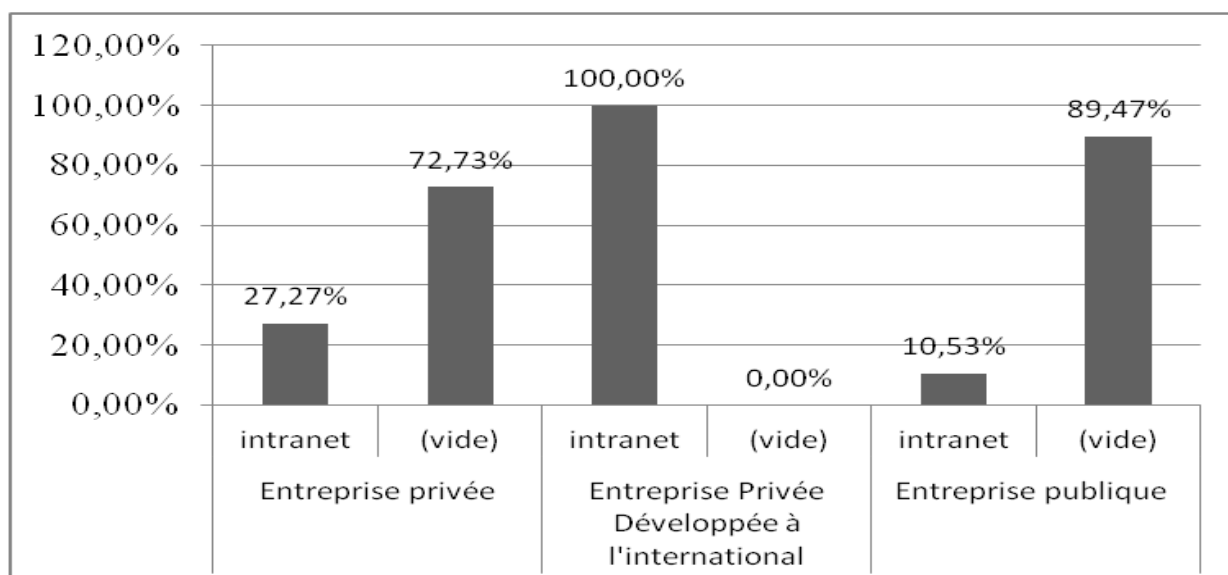
Graphe 127 Méthodes de diffusion du savoir au sein de l'entreprise et du réseau par type d'entreprises : Escapes collaboratifs



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 24,24% des entreprises comptent sur « l'intranet de l'entreprise » pour la diffusion du savoir. C'est le cas pour 100% des entreprises internationales, 27,27% des entreprises privées et 10,53% des entreprises publiques (Voir graphe ci-après).

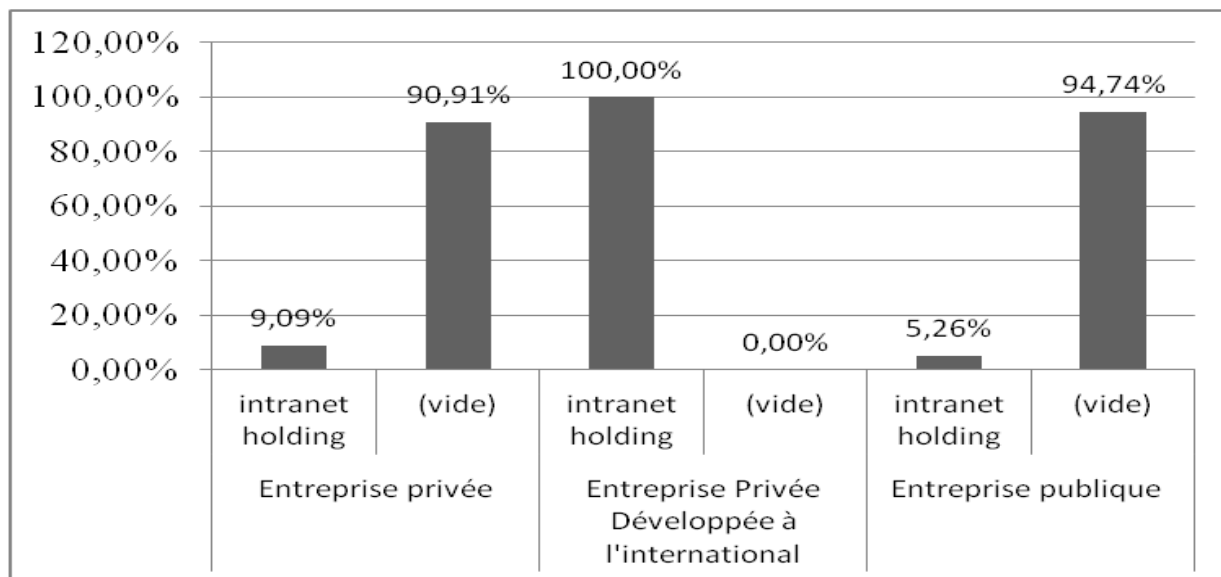
Graphe 128 Méthodes de diffusion du savoir au sein de l'entreprise et du réseau par type d'entreprises : Intranet



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 15,15% des entreprises comptent sur « l'intranet holding ». C'est le cas pour 100% des entreprises internationales, 9,09% des entreprises privées et 5,26% des entreprises publiques (Voir graphe ci-après).

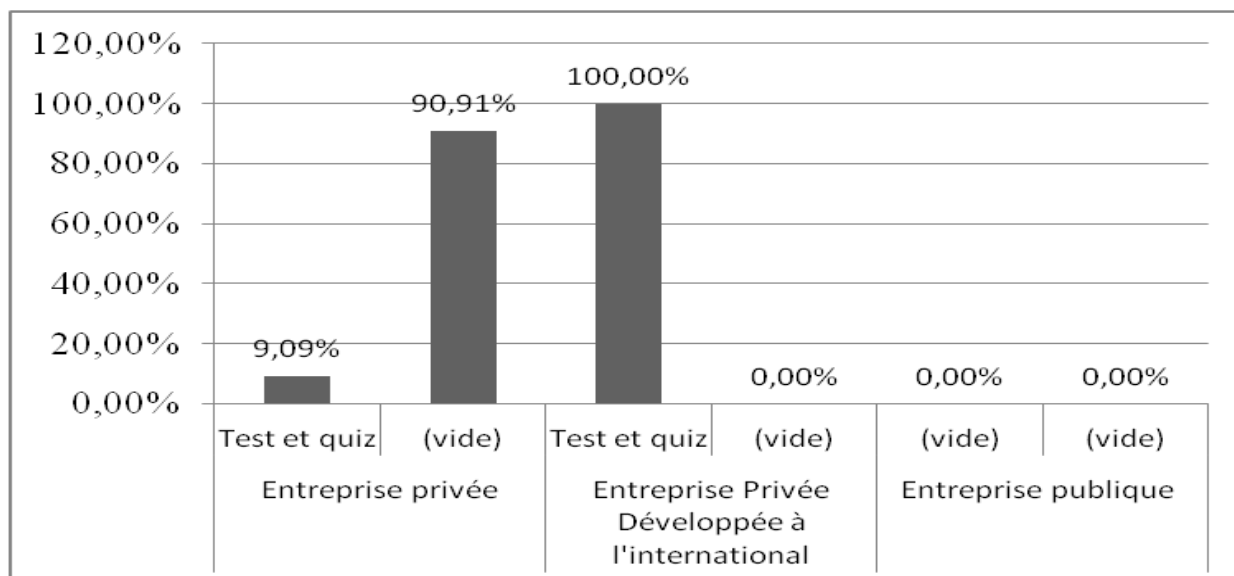
Grappe 129 Méthodes de diffusion du savoir au sein de l'entreprise et du réseau par type d'entreprises : Intranet du holding



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 12,12% des entreprises comptent les « Tests et quiz » pour assurer la diffusion du savoir. C'est le cas pour 100% des entreprises internationales et 9,09% des entreprises privées (Voir graphe ci-après).

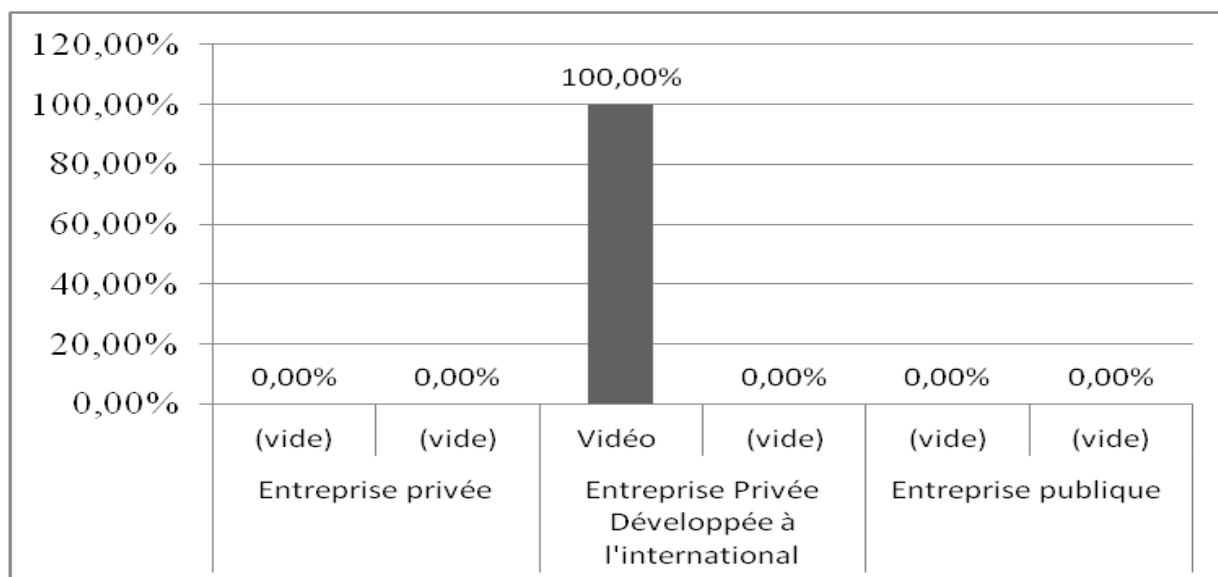
Grappe 130 Méthodes de diffusion du savoir au sein de l'entreprise et du réseau par type d'entreprises : Testes et quiz



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 9,09% des entreprises comptent sur les vidéos pour la diffusion du savoir. C'est le cas pour 100% des entreprises internationales (Voir graphe ci-après).

Graphe 131 Méthodes de diffusion du savoir au sein de l'entreprise et du réseau par type d'entreprises : Vidéo



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

Question 52 Que prévoient vos intranets?

L'analyse des réponses collectées pour cette question sera déclinée en deux parties. La première partie sera présentée dans un tableau qui comprendra le nombre et le pourcentage de réponses favorables recensées pour chaque réponse possible ; la seconde partie, exprimée à travers des graphes, nous permettra d'analyser les réponses possibles par type d'entreprises, selon qu'elles soient publiques, privées ou disposant d'un caractère international.

Il s'agit d'une question à réponses multiples, ce qui explique un total (%) pouvant être supérieur à 100%. Les réponses des entreprises sont résumées dans le tableau ci-après.

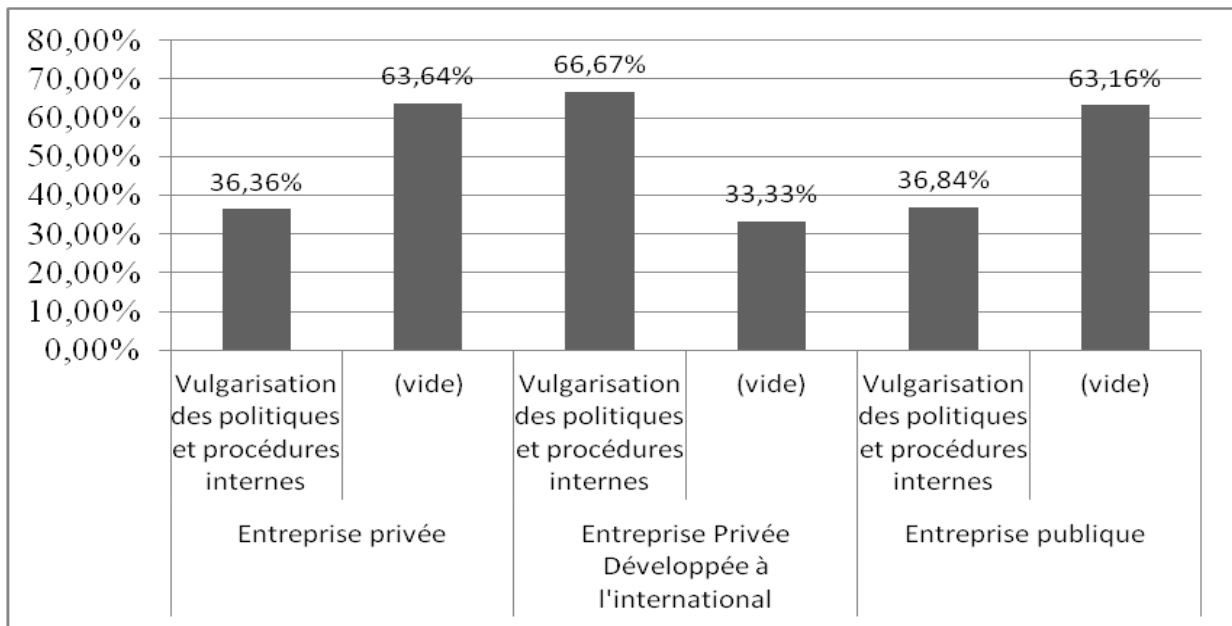
Tableau 59 Le contenu de l'intranet des entreprises

Dénomination	Nbre	%
Vulgarisation des politiques et procédures internes	13	39,39%
Produit de l'entreprise	8	24,24%
Espaces collaboratifs au niveau de l'entreprise	6	18,18%
Espaces collaboratifs au niveau du holding	6	18,18%

Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 39,39% des entreprises ont déclaré que l'intranet affichait les politiques et procédures internes de l'entreprise. C'est le cas pour 66,67% des entreprises internationales, 36,84% des entreprises publiques et 36,36% des entreprises privées (Voir graphe ci-après).

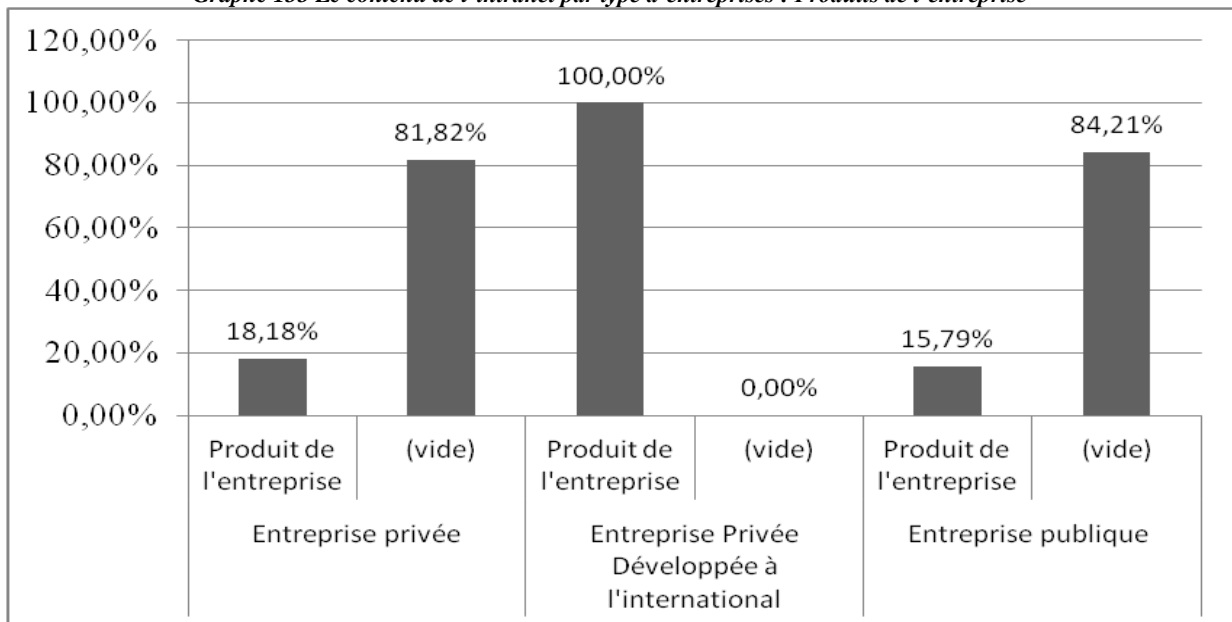
Graphe 132 Le contenu de l'intranet par type d'entreprises : Vulgarisation des politiques et procédures internes



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 24,24% des entreprises ont déclaré que leur intranet affichait les produits de l'entreprise. C'est le cas pour 100% des entreprises internationales, 18,18% des entreprises privées et 15,79% des entreprises publiques (Voir graphe ci-après).

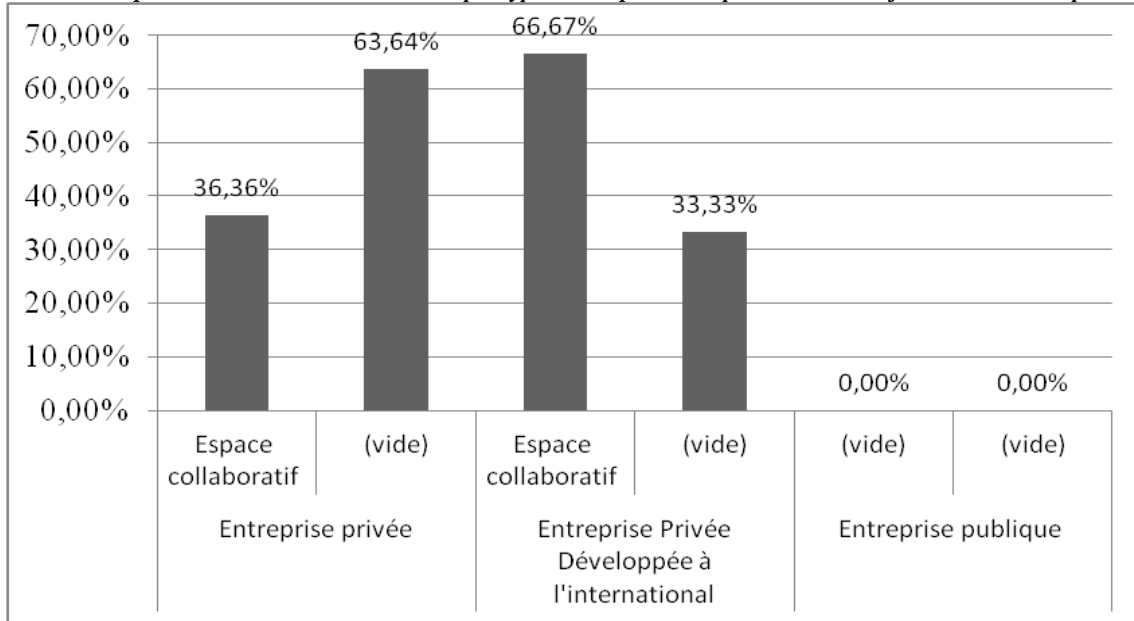
Graphe 133 Le contenu de l'intranet par type d'entreprises : Produits de l'entreprise



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 18,18% des entreprises ont déclaré que leur intranet comprenait des espaces collaboratifs à l'échelle entreprise ; c'est le cas pour 66,67% des entreprises internationales et 36,36% des entreprises privées (Voir graphe ci-après).

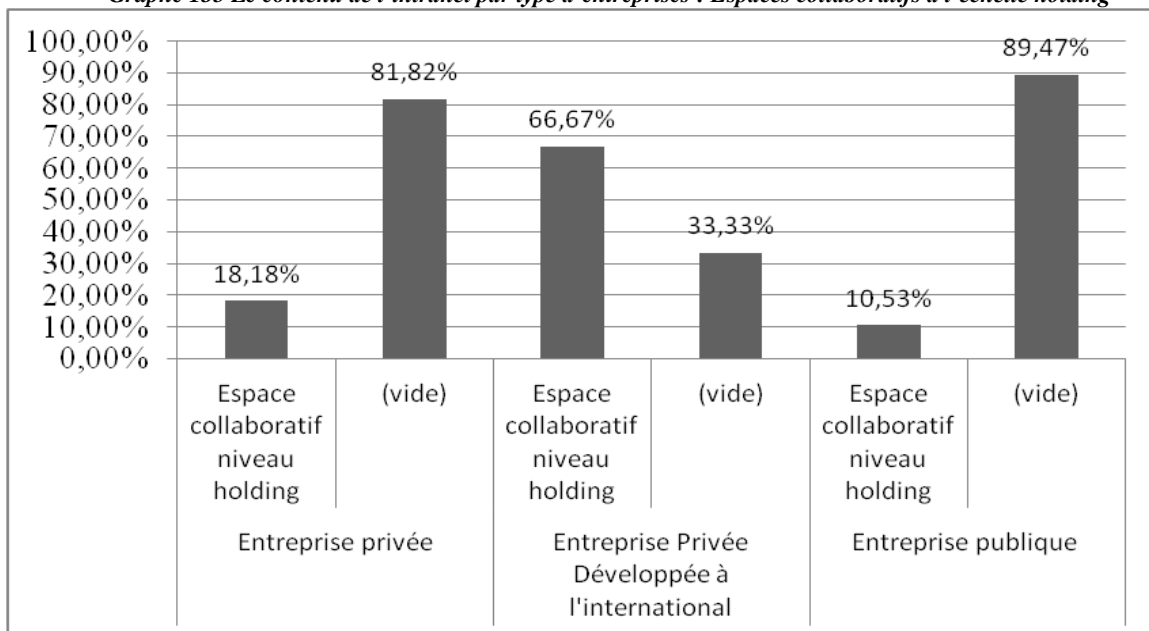
Graph 134 Le contenu de l'intranet par type d'entreprises : Espaces collaboratifs à l'échelle entreprise



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 18,18% des entreprises ont déclaré que leur intranet comprenait des espaces collaboratifs à l'échelle groupe (holding). C'est le cas pour 66,67% des entreprises internationales, 18,18% des entreprises privées et 10,53% des entreprises publiques (Voir graphique ci-après).

Graph 135 Le contenu de l'intranet par type d'entreprises : Espaces collaboratifs à l'échelle holding



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

Question 53 Disposez-vous d'une bibliothèque

L'analyse des réponses collectées pour cette question sera déclinée en deux parties. La première partie sera présentée dans un tableau qui comprendra le nombre et le pourcentage de réponses favorables recensées pour chaque réponse possible ; la seconde partie, exprimée à travers des graphes, nous permettra d'analyser les réponses possibles par type d'entreprises, selon qu'elles soient publiques, privées ou disposant d'un caractère international.

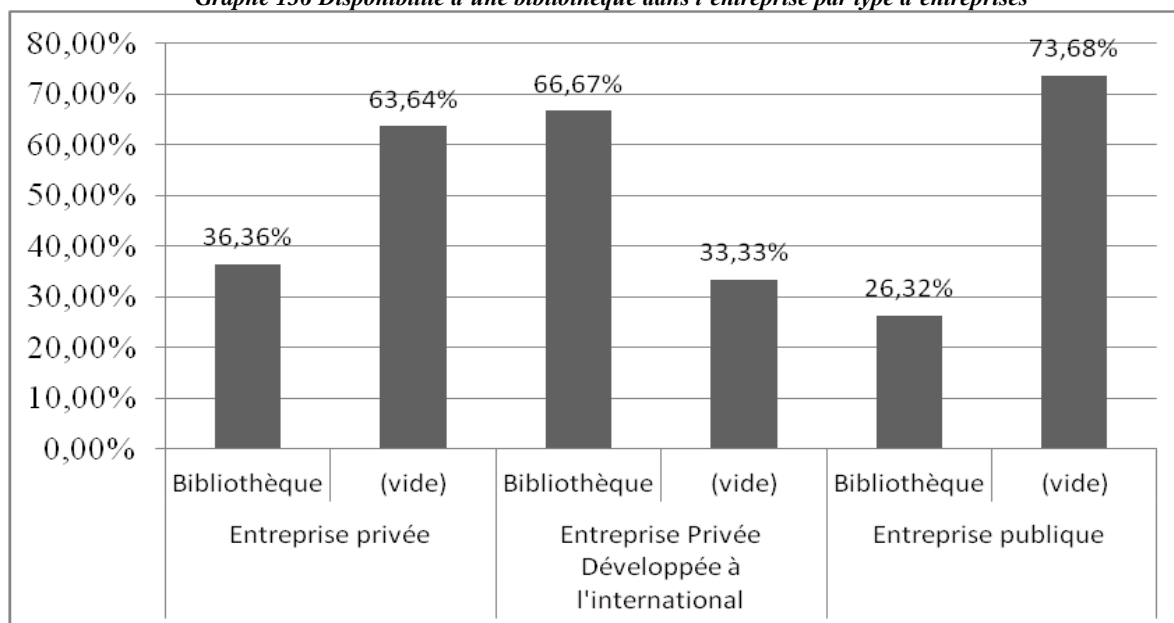
Tableau 60 Disponibilité d'une bibliothèque dans l'entreprise

<u>Dénomination</u>	<u>Nbre</u>	<u>%</u>
Bibliothèque	11	33,33%

Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 33,33% des entreprises ont déclaré disposer d'une bibliothèque. C'est le cas pour 66,67% des entreprises internationales, 36,36% des entreprises privées et 26,32% des entreprises publiques (Voir graphe ci-après).

Graphe 136 Disponibilité d'une bibliothèque dans l'entreprise par type d'entreprises



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

Question 54 Comment arrivez-vous à identifier, enregistrer et diffuser le savoir et les meilleures pratiques ?

L'analyse des réponses collectées pour cette question sera déclinée en deux parties. La première partie sera présentée dans un tableau qui comprendra le nombre et le pourcentage de réponses favorables recensées pour chaque réponse possible ; la seconde partie, exprimée à travers des graphes, nous permettra d'analyser les réponses possibles par type d'entreprises, selon qu'elles soient publiques, privées ou disposant d'un caractère international.

Il s'agit d'une question à réponses multiples, ce qui explique un total (%) pouvant être supérieur à 100%. Les réponses des entreprises sont résumées dans le tableau ci-après.

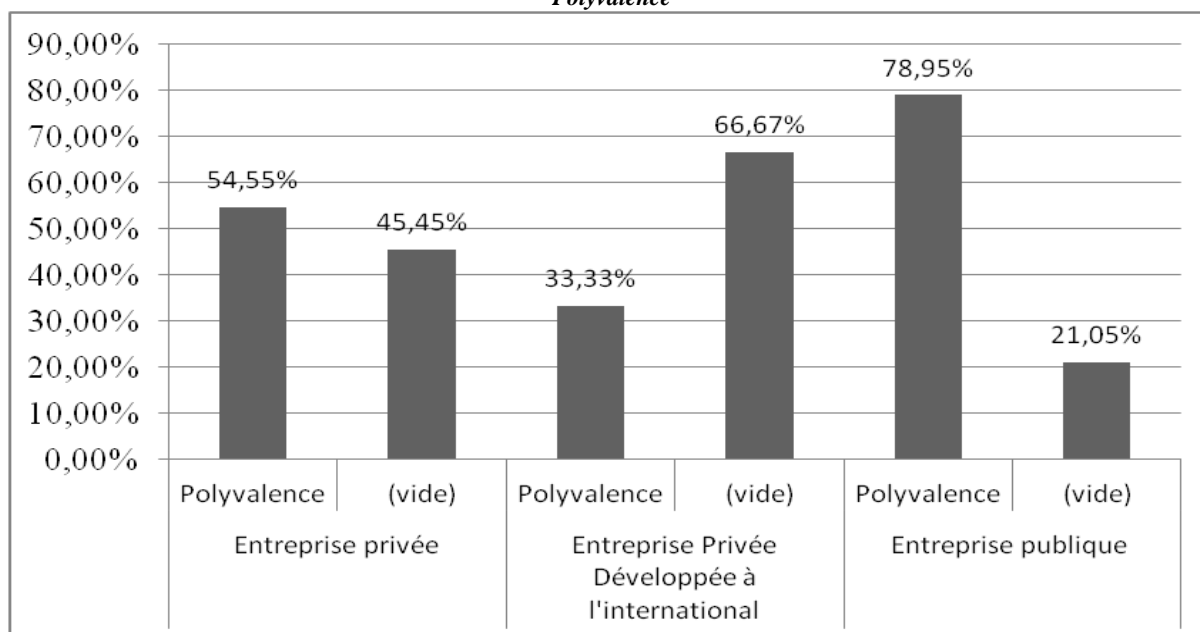
Tableau 61 Les supports de l'enregistrement et de la diffusion du savoir et des meilleures pratiques

Dénomination	Nbre	%
Polyvalence	22	66,67%
Travail d'équipe	21	63,64%
Les salariés partants forment les nouveaux	16	48,48%
Réseau social	4	12,12%
Tutorat	1	3,03%

Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 66,67% des entreprises ont déclaré compter sur la polyvalence pour la diffusion et l'enregistrement du savoir. C'est le cas pour 78,95% des entreprises publiques, 54,55% des entreprises privées et 33,33% des entreprises internationales (Voir graphe ci-après).

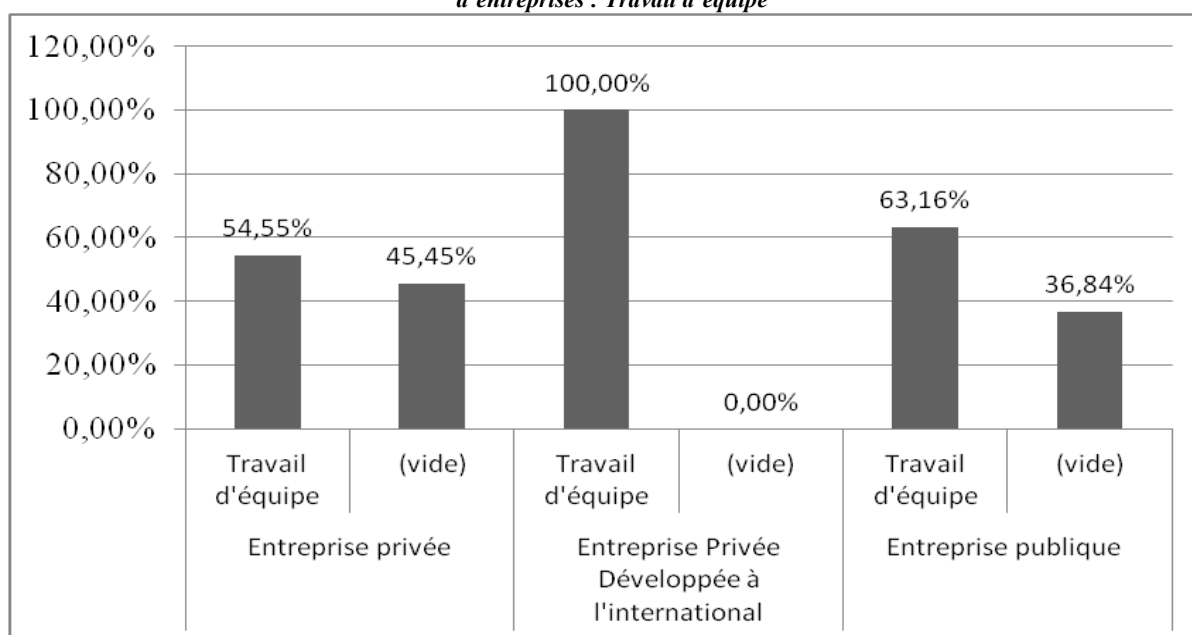
Graphe 137 Les supports de l'enregistrement et de la diffusion du savoir et des meilleures pratiques par type d'entreprises: Polyvalence



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 63,64% des entreprises ont déclaré compter sur le travail d'équipe pour la diffusion et l'enregistrement du savoir. C'est le cas pour 100% des entreprises internationales, 63,16% des entreprises publiques et 54,55% des entreprises privées (Voir graphe ci-après).

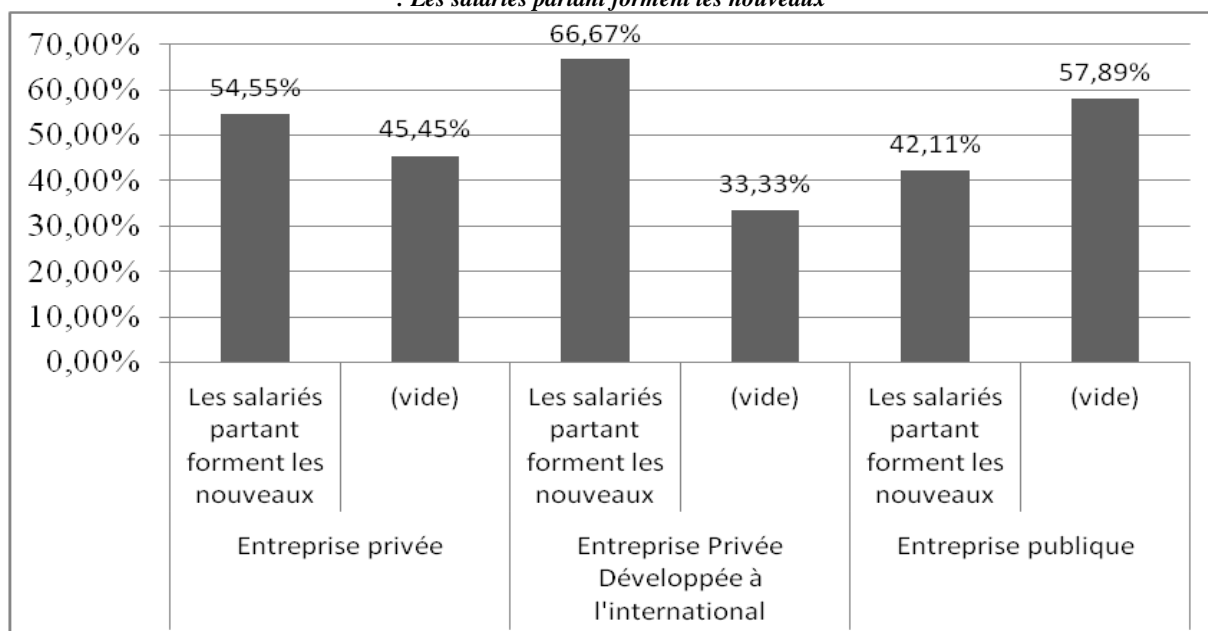
Graphe 138 Les supports de l'enregistrement et de la diffusion du savoir et des meilleures pratiques par type d'entreprises : Travail d'équipe



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 48,48% des entreprises ont déclaré compter sur la passation de consignes (les salariés partants forment les nouveaux) pour la diffusion et l'enregistrement du savoir. C'est le cas pour 66,67% des entreprises internationales, 54,55% des entreprises privées et 42,11% des entreprises publiques (Voir graphe ci-après).

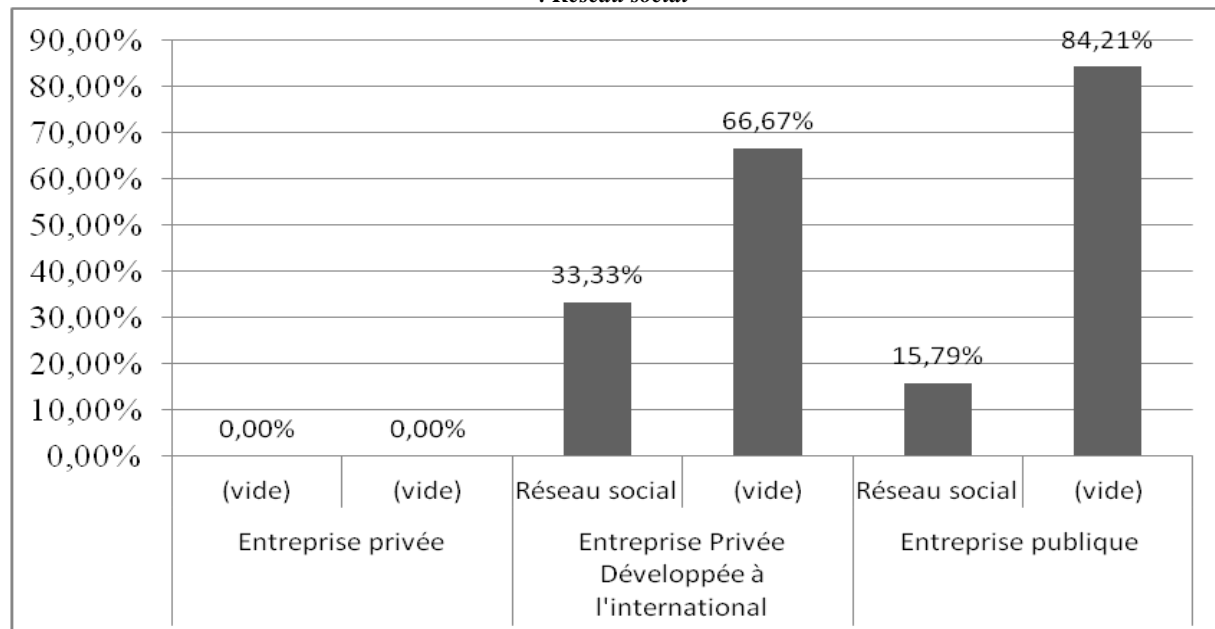
Graphe 139 Les supports de l'enregistrement et de la diffusion du savoir et des meilleures pratiques par type d'entreprises : Les salariés partant forment les nouveaux



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 12,12% des entreprises ont déclaré compter sur le réseau social pour la diffusion et l'enregistrement du savoir; c'est le cas pour 33,33% des entreprises internationales et 15,79% des entreprises publiques (Voir graphe ci-après).

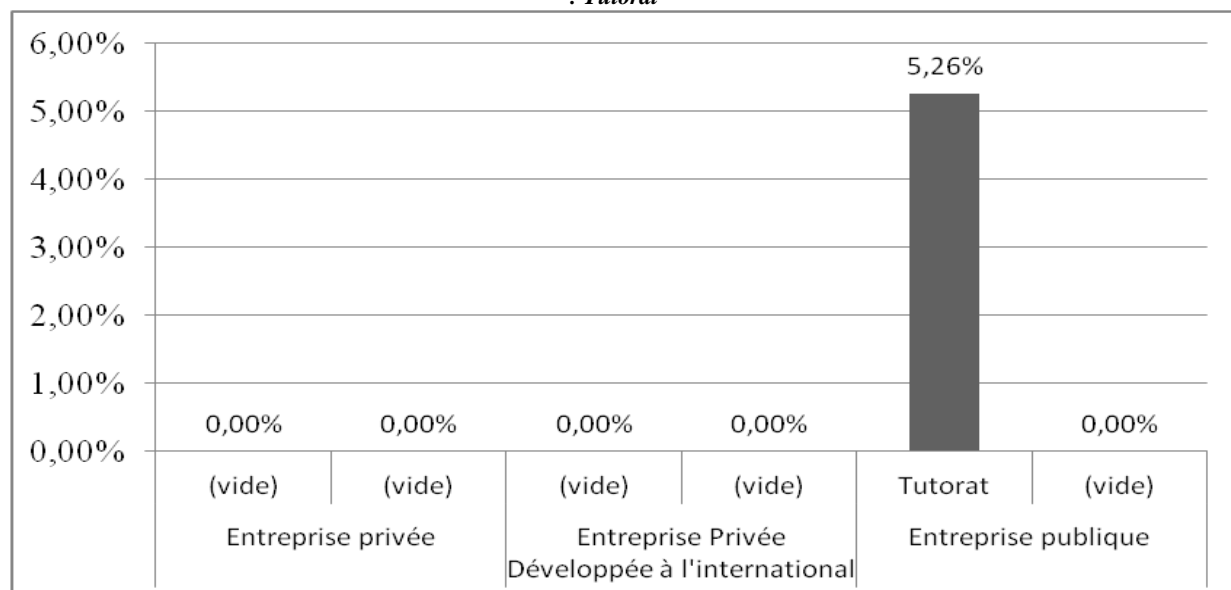
Graphe 140 Les supports de l'enregistrement et de la diffusion du savoir et des meilleures pratiques par type d'entreprises : Réseau social



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ Seulement 3,03% des entreprises ont déclaré compter sur le tutorat pour l'enregistrement et la diffusion du savoir. C'est le cas pour 5,26% des entreprises publiques.

Graphe 141 Les supports de l'enregistrement et de la diffusion du savoir et des meilleures pratiques par type d'entreprises : Tutorat



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

Question 55 Utilisez-vous des solutions virtuelles vous permettant un partage des activités et des connaissances en ligne et à tout moment pour optimiser le travail d'équipe ?

L'analyse des réponses collectées pour cette question sera déclinée en deux parties. La première partie sera présentée dans un tableau qui comprendra le nombre et le pourcentage de réponses favorables recensées pour chaque réponse possible ; la seconde partie, exprimée à travers des graphes, nous permettra d'analyser les réponses possibles par type d'entreprises, selon qu'elles soient publiques, privées ou disposant d'un caractère international.

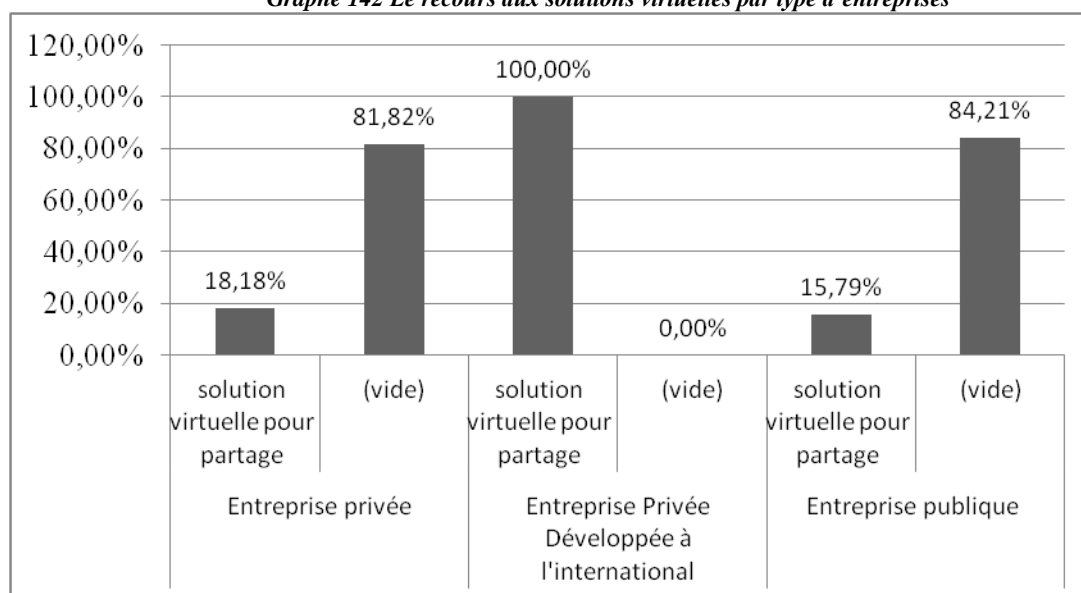
Tableau 62 Le recours aux solutions virtuelles

<u>Dénomination</u>	<u>Nbre</u>	<u>%</u>
Solution virtuelle pour partage	8	24,24%

Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 24,24% des entreprises ont déclaré disposer de solution virtuelle dédiée au partage. C'est le cas pour 100% des entreprises internationales, 18,18% des entreprises privées et 15,79% des entreprises publiques (Voir graphe ci-après).

Graphe 142 Le recours aux solutions virtuelles par type d'entreprises



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

Question 56 Êtes-vous pour la décentralisation des pouvoirs?

L'analyse des réponses collectées pour cette question sera déclinée en deux parties. La première partie sera présentée dans un tableau qui comprendra le nombre et le pourcentage de réponses favorables recensées pour chaque réponse possible ; la seconde partie, exprimée à travers des graphes, nous permettra d'analyser les réponses possibles par type d'entreprises, selon qu'elles soient publiques, privées ou disposant d'un caractère international.

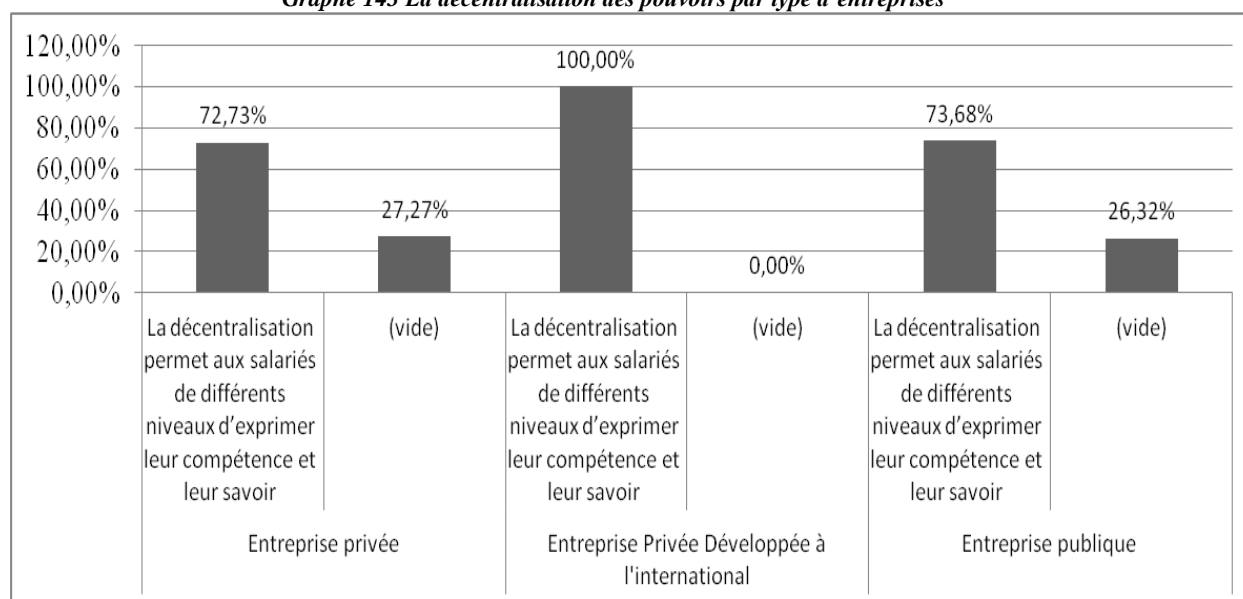
Tableau 63 La décentralisation des pouvoirs

Dénomination	Nbre	%
la décentralisation permet aux salariés de différents niveaux d'exprimer leur compétence et leur savoir	25	75,76%
centralisation pour le contrôle	8	24,24%

Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 75,76% des entreprises ont déclaré que la décentralisation permettait aux salariés de différents niveaux d'exprimer leur compétence et leur savoir. C'est le cas pour 100% des entreprises internationales, 73,68% des entreprises publiques et 72,73% des entreprises privées (Voir graphe ci-après).

Graphe 143 La décentralisation des pouvoirs par type d'entreprises



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

Question 57 Le recours au consulting ?

L'analyse des réponses collectées pour cette question sera déclinée en deux parties. La première partie sera présentée dans un tableau qui comprendra le nombre et le pourcentage de réponses favorables recensées pour chaque réponse possible ; la seconde partie, exprimée à travers des graphes, nous permettra d'analyser les réponses possibles par type d'entreprises, selon qu'elles soient publiques, privées ou disposant d'un caractère international.

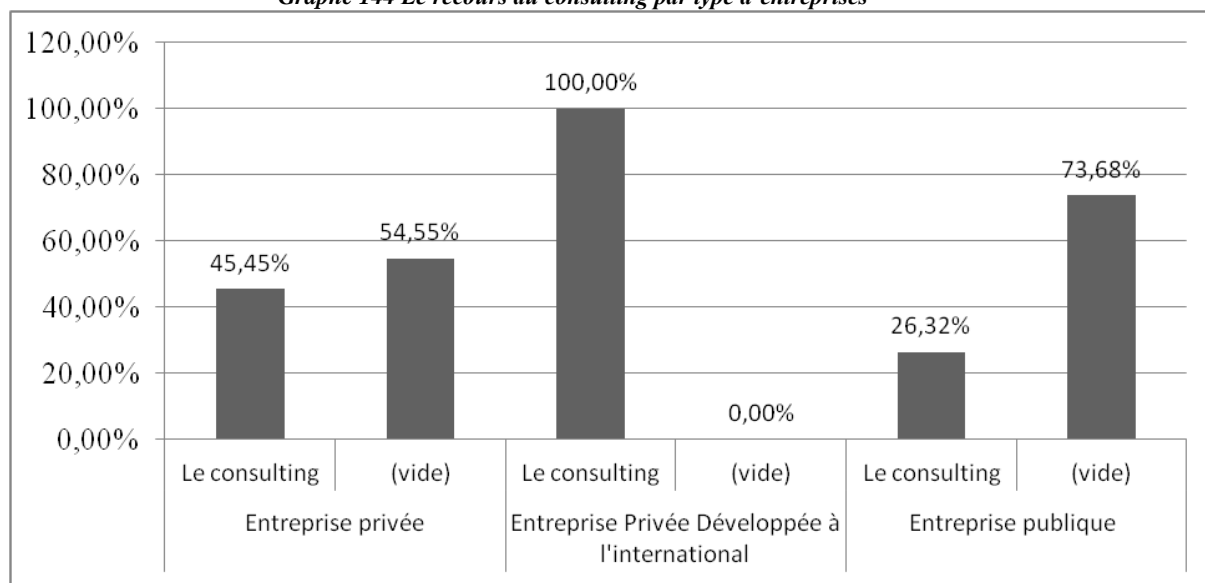
Tableau 64 Le recours au consulting

Dénomination	Nbre	%
Pas de consulting	20	60,60%
consulting	13	39,39%

Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

- ✓ 39,39% des entreprises font appel au consulting ; c'est le cas pour 100% des entreprises à caractère international, 45,45% des entreprises privées et 26,32% des entreprises publiques (Voir graphe ci-après).

Graphe 144 Le recours au consulting par type d'entreprises



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête menée sur les entreprises en Algérie

Conclusion du chapitre

Notre étude des 33 entreprises nous a permis de livrer des résultats que nous espérons être assez représentatifs. Nous avons présenté les résultats au même titre que le questionnaire de l'enquête en 6 parties distinctes pour un ensemble de 57 questions (voir annexe). Les six (6) parties dont il est question sont l'identification des entreprises et de leur fonction gestion des ressources humaines, le recrutement, la formation, le système d'évaluation ainsi que la capitalisation et la diffusion du savoir. Nous rappelons qu'il a été difficile d'obtenir des réponses en raison du souci de confidentialité auquel nous avons été confrontés.

Les résultats du premier volet, portant sur l'identification des entreprises et de leur fonction gestion des ressources humaines sont comme suit : 58% des entreprises de notre échantillon sont publiques ; 33% sont privées ; 9% sont privées disposant d'un caractère international. Pour une meilleure présentation des entreprises représentant notre échantillon, nous avons présenté les fiches identitaires de chaque entreprise et ses caractéristiques, tout en préservant son anonymat.

39% des entreprises ont été créées avant l'économie de marché, 61% après l'ouverture, sachant que 76,92% des entreprises créées avant l'ouverture du marché étaient publiques. La tendance s'est inversée après le passage vers l'économie de marché ; le taux de création d'entreprise publique est passé de 76,92% à 45% donnant place à 40% d'entreprises privées créées, ainsi que l'apparition d'entreprises à caractère international représentant 15% des entreprises ; le taux d'entreprises privées est donc passé de 23,08% à 60%.

Plus de 90% des entreprises sont d'origine Algérienne ; les entreprises développées à l'international sont originaires de la France, du Pays-Bas et du Qatar. Sachant que plus de 57% des entreprises sont situées dans la wilaya d'Alger, suivies de la wilaya d'Oran 9,09% et de Blida 6,06%, le reste est dispersé entre Arzew, Boumerdes, Mascara, Mostaganem, Oum El Bouaghi, Relizane, Sidi Bel Abbes, Tizi Ouzou et Tlemcen.

51,52% des entreprises sont des EPE SPA ; 30% des entreprises sont des sociétés par action de régime privé ; 12,12% sont des sociétés à responsabilité limitée, considérées comme étant des entreprises privées ; 6,06% sont des entreprises publiques à caractère industriel et commercial.

42,42% des entreprises agissent dans l'agroalimentaire, 12,12% dans la téléphonie mobile, 9,09% dans le métal et le plastique ; le reste est dispersé entre l'énergie, l'automobile, l'hydraulique, la mécanique, les Mines, le pharmaceutique, la publicité, la tapisserie, le textile, les travaux maritimes ainsi que les verres et abrasifs.

Notre échantillon compte 45,71% d'entreprises dont l'effectif varie entre 500 et 3000 employés, 40,00% d'entreprises disposant d'un effectif inférieur à 500 employés et 14,29% d'entreprises dont l'effectif est supérieur à 3000 employés.

Nous rappelons que 13 entreprises soit 39% des entreprises ont été créées avant l'économie de marché ; elles disposaient, toutes, d'une structure chargée de la gestion des ressources humaines avant le passage vers l'économie de marché. Nous pouvons en déduire que la structure dédiée

à la gestion des ressources humaines existait dans les entreprises Algériennes avant qu'il y ait l'ouverture du marché.

87,88% des entreprises ont déclaré que la structure dédiée à la gestion des ressources humaines était sous la direction d'un directeur des ressources humaines. 100% des entreprises ont déclaré que la gestion administrative des ressources humaines faisait partie des finalités de la structure chargée de la gestion des ressources humaines ; ce qui s'explique par l'exigence du droit de travail, à travers laquelle l'entreprise doit régir la relation employé-employeur dans un cadre juridique et réglementaire précis ; 76,47% des entreprises ont déclaré que le développement du capital humain à travers la formation faisait partie de leurs finalités. 45,71% seulement des entreprises ont déclaré que la mobilisation des employés faisait partie des finalités de la structure RH, ce qui incombe un rôle mobilisateur à cette dernière ; il y a donc absence du rôle mobilisateur du directeur ou du responsable des ressources humaines dans le reste des entreprises. 38,89% seulement des entreprises ont déclaré que la structure RH était considérée comme partenaire stratégique, impliquant une gestion stratégique des ressources humaines ; dans ce cas, la structure RH est stratégique au même titre que les autres fonctions ou structures de l'entreprise ; la structure RH n'assure pas une fonction support de manière exclusive ; par contre, c'est le cas pour le reste des entreprises. 27,03% seulement des entreprises ont déclaré que la structure RH comptait dans ses finalités : La gestion des talents, en attirant, développant et fidélisant ces derniers ; ces entreprises gèrent l'individualité ; cette dernière implique que ces entreprises comptent sur des salariés présentant d'excellentes compétences, suivies de résultats conséquents et avantageux pour l'entreprise.

84,85% des entreprises ont déclaré que le premier responsable de la structure RH siégeait dans le comité de direction ; il est donc impliqué directement dans la vision stratégique et la définition des objectifs de l'entreprise ; la structure RH devient, dans ce cas, une fonction stratégique au même titre que les autres fonctions de l'entreprise.

Nous comptons dans notre échantillon 7 entreprises, soit 21,21% ayant répondu favorablement et complètement à notre test de maturité de la structure RH ; elles sont dirigées par un DRH qui siège au comité de direction. Ces entreprises représentant 21,21% de notre échantillon, disposent d'une structure RH complètement mature, ayant les finalités suivantes : La gestion administrative du personnel, le développement du capital humain à travers la formation, la gestion des talents : Attirer les talents, les développer et les fidéliser ; la fonction ressources humaines devient partenaire du business : Gestion stratégique des ressources humaines ; la fonction RH est une fonction clé pour accroître la mobilisation des employés.

Les résultats du second volet portant sur le recrutement sont comme suit : 42,42% des entreprises ont déclaré procéder à des recrutements internes en priorité, en assurant le développement des compétences en parallèle, et aller vers le recrutement externe si cela s'avère nécessaire ; ces entreprises offrent des opportunités de mobilités ou de promotions internes. 24,24% des entreprises déclarent procéder à des recrutements externes sans prioriser le recrutement interne ; ces entreprises n'offrent pas d'opportunités de mobilités internes ou de promotions internes à leurs employés. 12,12% procèdent à des recrutements internes en priorité sans développement des compétences en parallèle, ce qui est insuffisant. 9,09% des entreprises

procèdent à des recrutements internes en priorité avec le développement des compétences pour cette fin sans avoir recours au recrutement externe. 9,09% procèdent à des recrutements internes en priorité ainsi que des recrutements externes si nécessaires sans développement des compétences. 3,03% procèdent au développement des compétences mais priorisent le recrutement externe. La forme la plus complète est le recrutement interne en priorité, en assurant le développement des compétences en parallèle, et en allant vers le recrutement externe si cela s'avère nécessaire.

Le canal de recrutement le plus usité est la candidature spontanée présentant un potentiel avec un taux de 78,79% ce qui peut être traduit par les possibilités suivantes : Besoin ou déficit en compétences pouvant être liées à des métiers sélectifs ou émergents, dans le cadre d'un poste vacant nouvellement créé ou dans le cadre d'un remplacement. La presse, canal très traditionnel, arrive avec un taux de 48,57% seulement. La presse est suivie d'internet et des recommandations avec un taux de 51,52%. Le recours aux cabinets spécialisés arrive avec un taux de 36,36% ; il traduit l'externalisation de l'opération de recrutement. Un bon nombre d'entreprises coopèrent avec les universités 27,27%, et les écoles de formation 33,33%, afin d'optimiser le recrutement. Le repêchage délibéré de personnes présentant un potentiel à partir du marché, arrive en dernier avec un taux de 21,21% ; dans ce cas généralement, l'entreprise a besoin de compétences clé qui n'existent probablement pas dans l'entreprise ; le repêchage peut concerner des individus qualifiés de renommée en recherche active d'un job ou pas ; dans ce cas, il est important pour l'entreprise de soigner son image et de veiller à une communication adéquate du poste. Généralement le repérage de ces futurs collaborateurs est renforcé par l'apport des cabinets spécialisés et le recours aux réseaux sociaux ; 15,15% des entreprises ont recours aux cabinets spécialisés pour la recherche délibérée ; 6,06% ont recours aux réseaux sociaux alors que 3,03% ont recours aux deux.

Les outils phares du recrutement sont le curriculum vitae et la lettre de motivation avec un taux de 96,97%, suivi de l'entretien d'embauche structuré avec un taux de 84,85%. Le recours au test d'aptitude 51,52% et au test psychotechnique 36,36%, sachant que les entreprises qui n'utilisent pas les tests psychotechniques risquent d'opérer des recrutements se soldant à la fin par des échecs ; les tests psychotechniques sont nécessaires afin de minimiser la subjectivité du recruteur par rapport à la personnalité et aux compétences du candidat. La prise en compte des évaluations et recommandations des cabinets spécialisés avec un taux de 36,36% traduit l'externalisation ou le recours au consulting pour optimiser l'opération de recrutement.

Sur le CV, les entreprises privilégient les formations académiques avec un taux de 90,91%, suivi de l'expérience antérieure avec un taux de 84,85% et des formations professionnelles avec un taux de 75,76% des entreprises. L'appartenance aux réseaux et associations arrivent en dernier avec un taux faible de 6,06% des entreprises ; ce dernier point est généralement lié aux métiers de communication. D'un côté, compter sur les formations académiques et professionnelles indique que l'entreprise exprime un besoin en connaissance ainsi qu'en innovation ; d'un autre côté, compter sur l'expérience peut sous-entendre que l'entreprise a besoin d'expertise dans un domaine précis.

90,91% des entreprises ont déclaré former les nouvelles recrues ; celles-ci veillent à une bonne intégration de leurs nouveaux collaborateurs car la formation dès le recrutement écourte la période d'initiation ; les nouveaux collaborateurs s'ils sont compétents deviendront très rapidement performants, productifs et rentables.

Concernant les raisons du recrutement, la plupart des entreprises 96,97% ont déclaré procéder à des recrutements afin de promouvoir un poste vacant dans le cadre d'un remplacement. 78,79% des entreprises recrutent afin de pourvoir un nouveau poste. 57,58% des entreprises opèrent des recrutements afin d'anticiper le développement de l'entreprise, ce qui suppose que celles-ci s'intéressent aux métiers émergents liés à leurs activités. 18,18% souhaitent recruter des salariés compétents, ce qui suppose un besoin de compétences liées à des métiers sélectifs ; 6,06% souhaitent recruter des salariés ayant du potentiel, ce qui peut supposer un besoin lié à des métiers émergents.

Le niveau d'instruction requis pour le recrutement varie d'une entreprise à une autre et il est comme suit : 15,15% des entreprises recrutent des universitaires ou simples bacheliers. 15,15% des entreprises exigent une licence universitaire ; 9,09% des entreprises exigent une licence universitaire ou des bacheliers diplômés d'écoles de formation privées agréées. 60,61% recrutent des licenciés universitaires ; des bacheliers diplômés d'écoles de formation privées agréées ou des non bachelier, diplômés d'écoles de formation privées agréées.

27,27% des entreprises ont déclaré que le GPEC était un projet en cours. 15,15% des entreprises ont déclaré avoir recours au GPEC sans préciser s'il était informatisé ou sur support papier. 15,15% des entreprises ont déclaré compter sur un GPEC développé sur support papier. 18,18% des entreprises ont déclaré disposer d'un GPEC informatisé ; celui-ci (GPEC informatisé) constitue la méthode la plus efficace et la plus efficiente afin de pallier aux aléas liés à l'aspect temporel dans le management des compétences, notamment dans un environnement turbulent.

Concernant la formation, 100% des entreprises ont déclaré disposer d'un plan de formation. 75,76% sont des formations externes dispensées sur place par un délégué de l'établissement externe. 54,55% des entreprises ont déclaré avoir recours à la formation dispensée par des employés maîtrisant un savoir ; ce type de formation (par un employé) présente un avantage lié au coût et favorise également la reconnaissance de la compétence et son partage ou sa diffusion de la part de celui qui la maîtrise. 48,48% des entreprises ont déclaré avoir recours aux formations internes ; rappelons que les formations internes présentent l'avantage d'un coût moindre par rapport à la formation externe intra-entreprise, et ce, notamment lorsque la formation peut être maîtrisable et diffusable en interne ; dans ce cas, l'entreprise aura recours aux formations externes, uniquement lorsque cela est nécessaire. 48,48% des entreprises ont déclaré bénéficier de formations organisées par la société mère. 39,39% des entreprises ont déclaré avoir recours aux formations interentreprises. 30,30% des entreprises ont déclaré avoir recours aux formations à l'étranger.

15,15% des entreprises ont déclaré que l' « E-LEARNING » faisait partie de leur projet. Seulement 9,09% des entreprises ont recours aux formations mixtes : « E-Learning » et

présentiel ; 6,06% des entreprises ont recours aux formations E-Learning. Par ailleurs, aucune entreprise n'a déclaré que l'E-Learning n'avait pas abouti.

72,73% des entreprises ont déclaré que le plan de formation était cohérent avec le plan de développement du capital humain en termes de compétences et de performances, dans la mesure où il permettait de préparer la relève dans le cadre du plan de succession. 69,70% des entreprises ont déclaré que la cohérence dont il est question, renvoyait aux besoins requis pour le poste occupé. 51,52% ont déclaré que le lancement d'un nouveau projet déterminait le besoin en formation. 48,48% ont déclaré que le but des formations était l'anticipation et l'accompagnement du changement. 36,36% des entreprises ont déclaré que la cohérence renvoyait aux axes d'amélioration révélés par l'entretien d'évaluation. 39,39% des entreprises ont déclaré former les employés pour devenir formateurs. 36,36% ont déclaré que le cursus de recrutement et d'intégration (des nouveaux) déterminait le besoin en formation. 30,30% des entreprises ont déclaré que le plan de formation prévoyait des formations visant le savoir être des employés. 24,24% ont déclaré que la mobilité des employés déterminait le besoin en formation.

Concernant la typologie des formations proposées, 87,88% des entreprises ont déclaré que les formations étaient fonctionnelles pour réaliser un objectif. 75,76% ont déclaré que leurs formations étaient de type managérial, ce qui confirme la volonté de créer un vivier managérial pouvant assumer la mission de succession. 42,42% ont déclaré que les formations portaient sur les systèmes d'exploitation Ms office et système opérationnels, souvent nécessaires afin que les collaborateurs soient plus efficaces et plus efficaces. 36,36% comptent dans leurs formations des formations en savoir-être, ce dernier est nécessaire pour une collaboration efficace. 30,30% des entreprises ont déclaré procéder à des formations sur les valeurs de l'entreprise, généralement dans le but de préserver l'éthique et l'image de marque de l'entreprise. 15,15% ont déclaré que le but des formations était de répondre à la demande des salariés, dans ce cas le salarié est autonome et cerne très bien son besoin en formation. 15,15% des entreprises comptent dans leurs formations des programmes portant sur l'alphabétisation afin d'élever au mieux les qualifications les plus basses ; souvent, les postes, afférents à ce type de qualifications, sont externalisés dans le cadre d'une sous-traitance.

72,73% des entreprises ont déclaré compter sur le budget alloué pour renforcer le plan de formation. 66,67% d'entre elles ont déclaré compter sur la culture de l'entreprise, promouvant le savoir des employés. 48,48% ont déclaré compter sur la flexibilité des managers, sachant que nous assistons souvent à une réticence dans ce sens, dans la mesure où les responsables d'équipes n'arrivent pas à libérer leurs collaborateurs pour une durée dépassant deux (2) jours exclusifs de formations, d'où le recours aux « E-Learning ». 33,33% ont déclaré compter sur l'implication de la hiérarchie dans l'application des éléments appris, ce qui suppose que le manager opérationnel est bien impliqué dans la mise en place et mise à jour du plan de formation, sachant que 51,52% des entreprises ont déclaré compter sur le service formation et manager opérationnel pour le suivi du plan de formation. 24,24% ont déclaré compter sur le partage de la formation notamment de la part des managers opérationnels ; dans ce cas, le dialogue entre le manager et le collaborateur est favorisé. 21,21% seulement ont déclaré compter sur des outils et des systèmes efficaces de diffusion pour supporter le plan de formation.

74,28% des entreprises ont déclaré réviser le plan de formation avec une fréquence annuelle. 17,14% des entreprises ont déclaré réviser le plan de formation de manière semestrielle ; 8,57 des entreprises ont déclaré réviser le plan de formation trimestriellement.

100% des entreprises ont déclaré disposer d'un système d'évaluation des performances et des compétences ; ce système est annuel pour 53,13% des entreprises, trimestriel pour 28,13% des entreprises, semestriel pour 12,50% des entreprises et mensuel pour 25,00% des entreprises, sachant que certaines entreprises ont recours à une double fréquence offrant ainsi des évaluations annuelles aux sédentaires et des évaluations pouvant être mensuelles ou trimestrielle aux commerciaux.

Le système d'évaluation cible l'ensemble des employés pour 62,50% des entreprises, sachant que les critères du système d'évaluation sont : L'atteinte des objectifs de performances pour 78,13% des entreprises, la compétence et maîtrise du métier pour 71,88% des entreprises, l'assiduité et le comportement pour 68,75% des entreprises et l'ancienneté pour 18,75% des entreprises.

Le but du système d'évaluation est : La détection des axes d'amélioration pour le plan de développement professionnel pour 78,13% des entreprises, la gestion des carrières pour 50,00% d'entre elles et le repère de potentiels pour 37,50% de notre cible.

59,38% des entreprises ont déclaré opérer des briefings pour un « one to one » constructif ne se focalisant pas seulement sur la note finale et la courbe de Gauss, sachant que 34,38% d'entre elles définissent clairement les critères permettant le repérage des potentiels à travers les évaluations ; par contre, seulement 25,00% des entreprises ont déclaré procéder à la certification des compétences.

Le dernier volet de l'enquête était la capitalisation et la diffusion du savoir ; les entreprises ont déclaré assurer la sauvegarde et le partage comme suit : A travers la formation pour tous, c'est le cas pour 72,73% des entreprises, suivi des séances d'information internes avec un taux de 63,64% d'entre elles, des séminaires avec un taux de 45,45%, de la diffusion à partir du chef d'équipe 36,36%, des flash d'information 27,27%, des espaces collaboratifs 24,24%, de l'intranet de l'entreprise 24,24%, des tests et quiz 12,12% et des vidéos pour 9,09% des entreprises. Sachant que le contenu des intranets diffère d'une entreprise à une autre ; on y trouve une vulgarisation des politiques et procédures internes pour 39,39% des entreprises et les produits de l'entreprise pour 24,24% des entreprises.

L'identification, l'enregistrement et la diffusion du savoir s'opèrent grâce à la polyvalence dans 66,67% des entreprises, au travail d'équipe dans 63,64% des entreprises, grâce à la formation des nouvelles recrues par les salariés partants 48,48%, aux réseaux sociaux 12,12%, au tutorat 3,03% ; sachant que 24,24% des entreprises seulement utilisent des solutions virtuelles favorisant le partage et permettant un partage des activités et des connaissances en ligne, et à tout moment, pour optimiser le travail d'équipe ; rajoutons que 75,76% des entreprises ont déclaré que La décentralisation permettait aux salariés de différents niveaux d'exprimer leur compétence et leur savoir.

Conclusion générale

Rappelons que la question principale et sous questions ont été formulées comme suit :

Question principale

Est-ce que l'entreprise en Algérie est en mesure de déployer les pratiques favorisant un investissement récurrent du savoir de son capital humain pour une requalification supérieure ?

Les sous-questions

- **Quelle est la maturité de la fonction ressources humaines dans l'entreprise Algérienne ?**
- **Quels sont les modèles suivis par l'entreprise Algérienne dans la formation, le recrutement et l'évaluation de leur personnel ?**
- **De quelle façon l'entreprise Algérienne arrive à s'approprier, à capitaliser et à assurer la diffusion de la compétence et du savoir ?**

Nous avons exprimé nos hypothèses comme suit :

Hypothèse 1 : Les entreprises Algériennes ont su se frayer un chemin d'accès au savoir en vue d'enrichir et de flexibiliser leur capital immatériel, en formalisant clairement les aspects du « savoir ».

Hypothèse 2 : Le secteur d'activité peut influencer les méthodes auxquelles les entreprises ont recours afin de promouvoir le savoir véhiculé par les employés.

Nous avons répondu à nos sous-questions et hypothèses comme suit :

Quelle est la maturité de la fonction ressources humaines dans l'entreprise Algérienne ?

Nous comptons dans notre échantillon sept (7) entreprises soit 21,21% ayant répondu favorablement et complètement à notre test de maturité de la structure RH ; elles sont dirigées par un DRH qui siège au comité de direction. Ces entreprises disposent d'une structure RH complètement mature ayant les finalités suivantes : La gestion administrative du personnel, le développement du capital humain par la formation, la gestion des talents : Attirer les talents, les développer et les fidéliser, où la fonction ressources humaines devient partenaire du business : Gestion stratégique des ressources humaines ; la fonction RH y est aussi une fonction clé pour accroître la mobilisation des employés. C'est le cas pour 100% des entreprises internationales et seulement 21% des entreprises publiques.

Quelles sont les modèles suivis par l'entreprise Algérienne dans la formation, le recrutement et l'évaluation de leur personnel ? A ce niveau, nous allons nous limiter aux aspects les plus usités par les entreprises constituant notre échantillon.

42,42% des entreprises ont déclaré procéder à des recrutements internes en priorité, en assurant le développement des compétences en parallèle. Le canal de recrutement le plus usité est la

candidature spontanée présentant un potentiel avec un taux de 78,79%, ce qui peut être traduit par la nécessité de recruter des compétences, pouvant être liées à des métiers sélectifs ou émergents. Les outils phares du recrutement sont le curriculum vitae et la lettre de motivation avec un taux de 96,97%, suivi de l'entretien d'embauche structuré avec un taux de 84,85%. Sur le CV, les entreprises privilégient les formations académiques (besoin de connaissance et d'innovation) avec un taux de 90,91%, suivi de l'expérience antérieure 84,85% (besoin d'expertise) et des formations professionnelles (connaissance et innovation) avec un taux de 75,76% des entreprises. 90,91% des entreprises ont déclaré former les nouvelles recrues. Concernant les raisons du recrutement, la plupart des entreprises 96,97% ont déclaré procéder à des recrutements afin de promouvoir un poste vacant dans le cadre d'un remplacement ; 78,79% des entreprises recrutent afin de pourvoir un nouveau poste. 60,61% recrutent des licenciés universitaires ou des bacheliers diplômés d'écoles de formation privées agréées ou des non bacheliers diplômés d'écoles de formation privées agréées.

Concernant la formation, 100% des entreprises ont déclaré disposer d'un plan de formation. 75,76% des formations sont externes dispensées sur place par un délégué de l'établissement externe. 72,73% des entreprises ont déclaré que le plan de formation était cohérent avec le plan de développement du capital humain dans la mesure où il permettait de préparer la relève dans le cadre du plan de succession. Concernant l'évaluation de la formation, 60,61% des entreprises ont déclaré procéder à des évaluations à froid. Par ailleurs, 72,73% des entreprises ont déclaré compter sur le manager opérationnel pour l'évaluation de l'efficacité de la formation. 72,73% des entreprises ont déclaré compter sur le budget alloué pour renforcer le plan de formation. 60,61% des entreprises ont déclaré cibler dans le plan de formation l'ensemble du personnel. La majorité des entreprises (75%) ont déclaré que le développement des compétences et des performances déterminait le besoin en formation et que les formations étaient fonctionnelles pour réaliser un objectif ainsi que managériale. 66,67% des entreprises ont déclaré compter sur le service formation pour le suivi du plan de formation. 74,28 des entreprises ont déclaré réviser le plan de formation avec une fréquence annuelle. 39,39% des entreprises ont déclaré former les employés pour devenir formateurs. 51,52% des entreprises ont déclaré que le tutorat et les tuteurs émergeaient de manière informelle.

100% des entreprises ont déclaré disposer d'un système d'évaluation des performances et des compétences. Le système d'évaluation cible l'ensemble des employés pour 62,50% des entreprises. Les critères du système d'évaluation sont l'atteinte des objectifs de performances pour 78,13% des entreprises. Le but du système d'évaluation est la détection des axes d'amélioration pour le plan de développement professionnel et ce, pour 78,13% des entreprises ; 59,38% des entreprises ont déclaré opérer des briefings pour un « one to one » constructif. 25,00% des entreprises ont déclaré procéder à la certification des compétences.

De quelle façon l'entreprise Algérienne arrive à s'approprier, à capitaliser et à assurer la diffusion de la compétence et du savoir ? A ce niveau, nous allons nous limiter aux aspects les plus usités par les entreprises constituant notre échantillon.

Le dernier volet de l'enquête était la capitalisation et la diffusion du savoir ; les entreprises ont déclaré s'approprier, capitaliser et assurer la diffusion de la compétence et du savoir à travers la décentralisation qui permet aux salariés de différents niveaux d'exprimer leurs compétences et leurs savoirs en vue de favoriser le partage et ce, pour 75,76% des entreprises, suivi de la formation pour tous avec un taux de 72,73%, des séances d'information avec un taux de 63,64%, de la polyvalence avec un taux de 66,67% et du travail d'équipe avec un taux de 63,64%. Ces quatre premiers points constituent les méthodes les plus utilisées par les entreprises ; elles sont suivies dans un ordre décroissant comme suit : Les salariés partants forment les nouveaux pour 48,48% des entreprises, les séminaires 45,45%, le consulting 39,39%, la diffusion à partir du chef d'équipe 36,36%, les « Flash info » 27,27%, les espaces collaboratifs 24,24%, l'intranet de l'entreprise 24,24%, le recours aux solutions virtuelles 24,24%, l'intranet du holding 15,15%, les tests et quiz 12,12%, le réseau social de l'entreprise 12,12% ; la diffusion des vidéos 9,09% ; et enfin Le tutorat avec un taux de 3,03% des entreprises.

Nos hypothèses ont été formulées comme suit :

Hypothèse 1 : Les entreprises Algériennes ont su se frayer un chemin d'accès au savoir en vue d'enrichir et de flexibiliser leur capital immatériel, en formalisant clairement les aspects du « savoir »

Il existe une prise de conscience avec une mise en place des grandes lignes à suivre mais la démarche est insuffisante ; il y a nécessité de benchmark avec les entreprises présentant un caractère international.

Hypothèse 2 : Le type d'entreprise, privée, publique ou internationale, peut influencer les méthodes auxquelles les entreprises ont recours afin de promouvoir le savoir véhiculé par les employés.

La seconde hypothèse varie d'un paramètre à un autre comme illustré ci-après :

Nous allons présenter dans l'ordre, la présence des aspects comme suit :

- ➔ Les aspects présents de manière forte et unanime dans les entreprises à caractère international ainsi que les éléments dont la présence est relativement forte dans la forme internationale et qui explique notre orientation de benchmark avec les entreprises internationales.
- ➔ Les aspects dont la présence est moyenne et uniquement dans la forme internationale (faibles ou inexistantes dans les autres formes).
- ➔ Les éléments fortement présents dans les trois formes : publiques ; privées et internationales.
- ➔ Les éléments moyennement présents dans les trois formes : publiques ; privées et internationales.
- ➔ Les aspects dont la présence est faible et uniquement dans la forme publique

Les éléments fortement présents dans la forme internationale

→ Ces éléments sont fortement présents dans la forme internationale avec une présence très faible dans la forme publique et privée ; nous citerons :

- ✓ La Gestion des talents qui va dans le sens d'une fonction GRH Complètement mature.
- ✓ La coopération avec les universités et les écoles de formation afin d'optimiser l'opération de recrutement.
- ✓ Le recours aux tests psychotechniques dans le recrutement afin de valider l'appréciation du recruteur.
- ✓ La prise en compte dans le recrutement de l'appartenance du candidat aux associations et réseaux.
- ✓ Le recrutement de compétences clés liées à des métiers sélectifs et émergents.
- ✓ Le recours à une gestion prévisionnelle (des emplois et des compétences) informatisée.
- ✓ La Formation à l'étranger ainsi que les formations mixtes : « E-learning » et présentiel.
- ✓ L'implication du manager dans le plan de formation.
- ✓ La formation dans le cadre de la mobilité.
- ✓ La certification des compétences.
- ✓ Le recours aux tests, quiz et vidéos pour la diffusion du savoir au sein de l'entreprise.
- ✓ La disponibilité des produits de l'entreprise sur l'intranet.
- ✓ La disponibilité d'espaces collaboratifs au niveau du holding vu qu'il s'agit d'entreprises développées à l'international.
- ✓ Le recours aux solutions virtuelles pour le partage.

Les éléments dont la présence est relativement forte dans la forme internationale

- ✓ Le recours à internet (web et réseaux sociaux) et aux cabinets spécialisés dans l'opération de recrutement.
- ✓ Le recours aux tests d'aptitude.
- ✓ Les formations internes et la formation par des employés maîtrisant un savoir.
- ✓ Les formations organisées par la société mère.
- ✓ Les formations interentreprises.
- ✓ Les formations sur le savoir être, sur le système d'exploitation (ms office; systèmes opérationnels) et sur les valeurs de l'entreprise.
- ✓ La flexibilité de la hiérarchie par rapport à l'emploi du temps des collaborateurs dans le cadre de la formation.
- ✓ La formation cible l'ensemble du personnel.
- ✓ Les formations dans le cadre du lancement d'un nouveau projet.
- ✓ La fréquence de révision du système d'évaluation est annuelle.
- ✓ Le système d'évaluation cible l'ensemble des employés.
- ✓ Le but du système d'évaluation est la gestion des carrières.
- ✓ « Briefing » des managers pour des "one to one" d'évaluation constructifs.
- ✓ La diffusion du savoir à partir du chef d'équipe.
- ✓ Le recours aux « flashes d'informations ».
- ✓ Le recours au travail d'équipe.
- ✓ Le recours aux espaces collaboratifs ainsi qu'aux passations de consignes pour la diffusion du savoir au sein de l'entreprise.
- ✓ L'intranet affiche les politiques et procédures internes de l'entreprise.

Présence moyenne uniquement dans la forme internationale ; faible ou inexistante dans les autres formes

- ✓ Recours à la recherche délibérée, aux réseaux sociaux professionnel et aux cabinets spécialisés dans l'opération de recrutement.

- ✓ La certification des compétences en interne.

Les éléments fortement présents dans les trois formes : publiques ; privées et internationales.

- ✓ Le DRH siège dans le comité de direction.
- ✓ Le recours au curriculum vitae et la lettre de motivation dans l'opération de recrutement.
- ✓ Le recours à l'entretien d'embauche dans l'opération de recrutement.
- ✓ La prise en compte des formations académiques et de de l'expérience antérieure dans le recrutement.
- ✓ La formation des nouveaux pour une intégration rapide dans le cadre du cursus de recrutement.
- ✓ Le recrutement dans le but d'un remplacement et la promotion d'un nouveau poste.
- ✓ Les formations sont fonctionnelles et selon le poste occupé afin d'assurer le développement des compétences et des performances des salariés.
- ✓ La fréquence de révision du plan de formation est annuelle.
- ✓ Le critère principal du système d'évaluation est l'atteinte des objectifs de performances.
- ✓ La décentralisation afin de permettre aux salariés de différents niveaux d'exprimer leurs compétences et leurs savoirs, traduisant ainsi une libre circulation des idées.

Les éléments moyennement présents dans les trois formes : publiques ; privées et internationales.

- ✓ Le recours à la presse dans l'opération de recrutement.
- ✓ L'évaluation à chaud des formations.
- ✓ La mesure de l'efficacité des formations à partir du système d'évaluation et l'appréciation du manager opérationnel.
- ✓ L'employé procède à l'évaluation des formations.
- ✓ Le recours aux séminaires pour la diffusion du savoir au sein de l'entreprise.

Présence faible et uniquement dans la forme publique

- ✓ Le recours au tutorat pour la diffusion du savoir au sein de l'entreprise.

Question principale : Est-ce que l'entreprise en Algérie est en mesure de déployer des pratiques favorisant un investissement récurrent du savoir de son capital humain pour une requalification supérieure ?

A travers les réponses, nous notons une réelle prise de conscience de la part des entreprises sur l'importance du savoir véhiculé par leurs employés ; il y a une volonté de prise en charge, néanmoins, la démarche et les processus mis en place sont insuffisants et varient selon le type d'entreprises si elles sont privées, publiques ou disposant d'un caractère international. En effet, la majorité des entreprises ont déclaré que le développement du capital humain faisait partie de la finalité de la fonction ressources humaines tout en disposant d'un plan de formation ; dans le recrutement, la sélection était supportée par des entretiens d'embauche structurés tout en comptant sur les formations académiques et professionnelles ainsi que l'expérience des candidats ; ces derniers étaient initiés et formés dès le recrutement afin d'écourter la période d'apprentissage ; les formations sont généralement assurées par des délégués rattachés à des boîtes externes avec des thèmes répondant au besoin du poste et d'autres permettant la

préparation de la relève ; un ensemble suivi par des systèmes d'évaluation des performances et des compétences permettant d'évaluer l'atteinte des objectifs ainsi que la compétence et la maîtrise du métier ; l'évaluation dont il est question permet de détecter les axes d'améliorations qui alimentent le plan de développement professionnel dédié aux employés. La diffusion et partage du savoir comptent sur la formation, la polyvalence, le travail d'équipe et la décentralisation ; nous avons ainsi résumé les points forts des entreprises ciblées par notre enquête.

Parallèlement, nous notons des insuffisances dans la prise en charge du savoir du capital humain, dans la mesure où très peu d'entreprises investissent dans la gestion des talents ; ce dernier point constitue un élément important et il est source de succès notamment lorsqu'il s'agit d'un environnement compétitif et turbulent. Le recrutement interne ne constitue pas une priorité et de ce fait, le développement des compétences, la mobilité interne, la gestion des carrières ainsi que la motivation des effectifs sont négligés. Nous soulignons également un faible recours aux tests d'aptitudes et psychotechniques lors des recrutements ; rappelons que ces tests permettent de valider l'impression du recruteur et réduisent les risques liés à la subjectivité des décideurs. Le recours au GPEC est également faible, ce qui traduit un management des compétences sans tableaux de bord et sans lignes de conduite réfléchies. Nous notons de même, un faible recours aux formations développées par les employés maîtrisant un savoir nécessaire à l'entreprise ; ce type de formation favorise le partage, la reconnaissance ainsi que la réduction des coûts liés à la formation. Le recours au E-learning est également faible ; hors, celui-ci constitue un excellent support pour les formations en savoir-être qui restent aussi faibles ; sachant que ce sont les formations (qui ciblent le savoir-être) qui favorisent un dialogue efficace, un partage et un échange constructif au sein de l'organisation. La flexibilité des managers, afin de libérer les collaborateurs à des fins de formations, est un point à supporter et à promouvoir davantage dans les entreprises. Le partage des acquis au sein du groupe de travail est aussi insuffisant. Le recours aux formations dont le but est d'anticiper le changement ou de répondre à la demande du salarié, est faible ; hors le premier fluidifie la transformation de l'organisation qui s'adapte à son environnement et le second, permet de renforcer l'efficacité du collaborateur. La gestion des carrières et le repérage des potentiels à partir des évaluations est très faible ; c'est pour cela que très peu d'entreprises déterminent clairement les critères permettant le repérage des talents et potentiels. Peu d'entreprises veillent à ce que les managers soient briefés dans le but de mener des entretiens d'évaluation constructifs. Le recours à la diffusion du savoir à partir du chef d'équipe, des tests, des quiz et des vidéos est aussi insuffisant ; hors ces derniers permettent un apprentissage rapide et efficace ; de plus, la diffusion à partir du responsable d'équipe, permet de favoriser le dialogue et de promouvoir le partage et la transmission du savoir en vue d'une communication efficace. Très peu d'entreprises listent l'ensemble de leurs produits sur leur intranet, ce qui affaiblit la maîtrise des effectifs et limite l'efficacité des employés. Très peu d'entreprises veillent à ce que les salariés partants forment les nouveaux ; nous notons une absence du tutorat même si certaines entreprises affirment bénéficier d'un tutorat émergent de manière informelle ; mais comme nous l'avons parcouru précédemment, le tutorat informel trouve ses limites dans la rétention de l'information par les employés concernés, dans la mesure où la reconnaissance professionnelle et salariale ainsi que la plage horaire dédiée à cette fin sont absents ; et de ce fait, la formation des employés pour devenir tuteur est également faible. Le recours aux solutions virtuelles pour le partage est aussi insuffisant ; ces solutions facilitent l'organisation et le partage des informations et du savoir en ligne, et à tout moment, pour optimiser le travail d'équipe.

Pour conclure, nous préconisons que les entreprises Algériennes arrivent à se « benchmarker » avec les entreprises à caractère international exerçant en Algérie ; ces dernières ont assuré le transfert des connaissances et du savoir à partir du holding et des filiales constituant le groupe dont elles font partie, notamment en ce qui concerne les éléments cités ci-après :

- ✓ La Gestion des talents qui va dans le sens d'une fonction GRH Complètement mature et qui est primordiale dans le cadre d'un environnement turbulent.
- ✓ La coopération avec les universités et les écoles de formation afin d'optimiser l'opération de recrutement.
- ✓ Le recours aux tests psychotechniques et aux tests d'aptitude dans le recrutement afin de valider l'appréciation du recruteur et palier à la subjectivité des décideurs.
- ✓ Le recrutement de compétences clés liées à des métiers sélectifs et émergents rentrant dans le cadre de l'anticipation du changement.
- ✓ Le recours à une gestion prévisionnelle (des emplois et des compétences) informatisée optimisant la gestion des compétences.
- ✓ Le recours aux formations mixtes : « E-learning » et présentiel notamment pour développer le savoir-être des salariés ; un savoir favorisant le dialogue, le partage et le travail d'équipe.
- ✓ L'implication du manager dans le plan de formation pour de meilleures sélections et pertinences des sujets.
- ✓ Assurer des formations également dans le cadre de la mobilité.
- ✓ Procéder à la certification des compétences notamment dans le cadre du tutorat ; notons que tutorat formel est également absent dans la forme internationale.
- ✓ Le recours aux tests, quiz et vidéos pour la diffusion du savoir au sein de l'entreprise.
- ✓ Rendre les produits de l'entreprise disponibles sur l'intranet pour une meilleure organisation de l'information.
- ✓ Mettre à la disposition des salariés des espaces collaboratifs et des solutions virtuelles facilitant le travail de groupe en ligne et à tout moment.
- ✓ Le recours aux formations par des employés maîtrisant un savoir, car ce type de formation favorise le partage et constitue une forme de reconnaissance des acquis.
- ✓ Le recours aux formations portant sur le système d'exploitation (ms office; systèmes opérationnels) et sur les valeurs de l'entreprise.
- ✓ Assurer des formations dans le cadre du lancement d'un nouveau projet.
- ✓ Le système d'évaluation doit aboutir également sur la gestion des carrières.
- ✓ Assurer des « Briefing » avec les managers pour des "one to one" d'évaluation « manager-collaborateur » constructifs.
- ✓ Promouvoir la diffusion du savoir à partir du chef d'équipe, des « flashes d'informations », du travail d'équipe, des espaces collaboratifs ainsi qu'à partir des passations de consignes opérées dans le cadre de départ.

Rajoutons à l'ensemble de ces éléments, l'importance du tutorat instauré de façon formelle au sein de l'organisation, rentrant ainsi dans le cadre d'une organisation tutrice rendant le travail formateur, comme nous l'avons parcouru dans les pages précédentes ; un tutorat formel doit être supporté par des supports pédagogiques et des formations dédiées aux tuteurs, assurant ainsi une transmission efficace du savoir, accompagnée de la rédaction de modes opératoires assainis et synthétisés. La désignation des tuteurs doit être formelle et doit remplir des conditions précises dont la reconnaissance des compétences, la rémunération pécuniaire du tutorat formel et l'aménagement de plages horaires dédiées au partage.

Le tutorat formel peut être également considéré parmi les périphériques de rémunération à la fois en tant que rétributions intrinsèques, grâce à la reconnaissance et à la certification des compétences, et une rétribution pécuniaire réversible en main des entreprises. Le tutorat formel

permet la capitalisation, la sauvegarde et le partage du savoir au sein de l'organisation, traduisant ainsi un réinvestissement constant du savoir.

Références Bibliographiques

- ✚ Anne DIETRICH : « Le management des compétences : Une vision synthétique et opérationnelle des dispositifs et outils du management des compétences », Vuibert, Paris, Avril, 2008.
- ✚ Abdelkader DJEFLAT : « L'économie fondée sur la connaissance : Etat des lieux et perspectives pour l'Algérie », Dar El Adib, Oran, 2006.
- ✚ Abdelmadjid BOUZIDI : « Economie Algérienne : Eclairages », Enag, Alger, 2011.
- ✚ Abderrahmane LELLOU, Hadj NEKKA, Khaled TAHARI, Zahir YANAT : « Formation et production de compétences : Enjeux et perspectives », Dar el Gharb, Université d'Oran, 2007.
- ✚ Alain DESREUMAUX : « Théorie des organisations », Edition Management société (EMS), 1998.
- ✚ Anne DIETRICH : « Le management des compétences : Une vision synthétique et opérationnelle des dispositifs et outils du management des compétences », Vuibert, Paris, Avril 2008.
- ✚ Association des responsables de formation et de gestion humaine dans les entreprises : « Acquisition des compétences et perspectives du travail humain », actes des deuxièmes rencontres France-Maghreb des associations de gestion des ressources humaines ARFORGHE, ALGRH, AGEF, ANDCP, avec le soutien de la fondation KONRAD ADENAUER, Sousse, le 10 et 11 Octobre 1997.
- ✚ Bouziane SEMMOUD : « Maghreb et Moyen-Orient dans la mondialisation », Armand Colin, Paris, 2010.
- ✚ Cécile DEBRAY, Sarah FAMERY : « Le bilan des Compétences », Groupe Eyrolles, Paris, 2010.
- ✚ Christian DARVOGNE et Didier NOYE : « Organiser le travail pour qu'il soit formateur : Quels dispositifs mettre en œuvre ? », Insep Consulting, Paris, 2000.
- ✚ Daniel BOERI et Stéphane BENRNARD : « Organisation et changement : Comment tirer le meilleur parti du potentiel de votre entreprise, diagnostic, repères, modes d'emploi », Maxima Laurent du Mesnil, Paris, 1998.
- ✚ Dimitri WEISS : « Les ressources humaines », Organisation, Paris, 1999.

- ✚ El MOUHOUD et Dominique PLIHON : « Le savoir et la finance : Liaison dangereuse au cœur du capitalisme contemporain », La Découverte, Paris, 2009.
- ✚ Elisabeth PAULET : « Mondialisation, management et entrepreneuriat : Opportunité entrepreneuriale ou nécessité managériale », Lavoisier, Paris, 2006.
- ✚ François STANKIWICZ et Alexandre LENE : « Economie des ressources Humaines : Personnel Economics », La découverte, paris, 2011.
- ✚ Gary TRIBOU : « L'entrepreneur musulman : L'Islam et la rationalité d'entreprise », préface de Catherine WIHTOL, Harmattan, Paris, 1995.
- ✚ Gisèle COMMARMOND et Alain EXIGA : « Manager par les objectifs », Dunod, Paris, 1998.
- ✚ Guy LE BOTERF : « Construire les compétences individuelles et collectives », Organisation, Paris, 2000.
- ✚ Jack WELCH : « Ma vie de patron : Le plus grand industriel américain raconte », avec la participation de John BYRNE, Village mondiale, édition originale publiée par Warner Business Books, New York, 2001, sous le titre « Jake », Pearson Education France, 2007.
- ✚ Jacques MELESE : « Approches systémiques des organisations : Vers l'entreprise à complexité humaines », organisation, Paris, 1990.
- ✚ Jaques IGALENS : «Audit des ressources humaines », Liaisons, 3ème édition mise à jour et enrichie, Paris, 2000.
- ✚ Jean BRILMAN et Jaques HERARD : «Management concept et meilleures pratiques », Organisation du groupe Eyrolles, paris, 2011.
- ✚ Jean-Claude SERRES : « Apprendre à piloter une équipe en 10 jours », Afnor, Paris, 2008.
- ✚ Jean-Claude TARONDEAU : « La flexibilité dans les entreprises », PUF, « Que sais-je ? », Paris 1999.
- ✚ Jean-Pierre BOUCHEZ : « Les nouveaux travailleurs du savoir », Organisation, Paris, 2004.
- ✚ Keniche OHMAE –MCKINSEY : « Le génie du stratège », Dunod, Paris, 1991.
- ✚ L. EDVINSSON, M. MALONE : « La capital Immatériel de l'entreprise : Identification, mesure, management », Maxima, Paris, 1999.

- ✚ Mary Jo HATCH et Ann L.CUNLIFFE « Théorie des organisations : De l'intérêt de perspectives multiples », De Boeck, Belgique, 2009.
- ✚ Maureen LAYTE et Serge RAVET : « Valider les compétences avec les NVQs », Demos, 1998.
- ✚ Patrick COHENDET, Patrick LLERENA : « Flexibilité information et décision », préface de Mario AMENDOLA, Economica, 1989.
- ✚ Robert REIX : « Système d'information et management des organisations », Vuibert, Paris, 2005.
- ✚ Tom PETERS et Robert WATERMAN : « Le prix de l'excellence : Les 8 leviers de la performance », Préface de Jean-Pierre DETRIE, Dunod, Paris, 1999.
- ✚ Yvette LAZZERI et Emmanuelle MOUSTIER : « Le développement durable dans l'espace méditerranéen : Une gouvernance à inventer, enjeux et propositionS » Harmattan, paris, 2010.

Thèses et mémoires

- ✚ Assya KHIAT : « Analyse économique et gestion des ressources humaines », thèse de doctorat d'état, sciences économiques, option gestion, sous la direction de Mohammed Abdellaoui -maitre de conférence- et Durand Claude –professeur- université D'Oran Es-Sénia, Année universitaire 2007/2008.

- ✚ Khaled TAHARI : « L'entreprise publique en Algérie, de la gestion de l'emploi à la contraintes de valorisation : La question de la mise au travail », thèse de doctorat en science économique, novembre 2005.

- ✚ Mahmoudi Kadda MOKHTAR : « La gestion des ressources humaines dans la transformation organisationnelle », mémoires de magister, sciences commerciales, option mangement des ressources humaines, sous la direction de Reguig ISSAD DRISS –maitre de conférence-, Année universitaire 2004/2005.

- ✚ Mohammed Réda KIHHEL : « L'impact de la technologie sur la gestion des ressources humaines : Cas des opérateurs du complexe GP2/Z Sonatrach face au système de contrôle à distance », mémoire de magister, sous la direction de Abderrahmane LELLOU – professeur- et Tahar LARADJ, année universitaire 2004/2005.

Périodiques

- ✚ Arnaud PARIENTY : « Progrès technique, flexibilité et croissance », revue Alternatives économiques, N° 221, Janvier 2004, page 68 à 71.
- ✚ Bjorn IVENS, Ulrike MAYRHOFER : « Les déterminants de la flexibilité dans les relations clients-fournisseurs », revue française de gestion, N°192, mars 2009, page 45 à 58.
- ✚ Blandine LAPERCHE : « Potentiel d'innovation des grandes entreprises et état, argumentation évolutionniste sur l'approbation des informations scientifiques et technique », revue innovation, N°13, janvier 2001, page 61 à 86.
- ✚ Bruno MAGGI : « Critique de la notion de flexibilité », revue française de gestion, N°162, mars 2006, page 35 à 49.
- ✚ Francis GUERIN, Frédérique PIGEYRE, Patrick GILBERT : « La professionnalisation de la fonction RH : Mythe et limites », revue française de gestion, N°194, Paris, Mai 2009.
- ✚ Jean-Pierre CHANTEAU : « Délocalisations et emplois : Faux débats et vrais enjeux », revue innovation, N°13, Janvier 2001, page 87 à 110.
- ✚ Sabrina LOUFRANI-FEDIDA : « Management des compétences et organisation par projets. Une mise en évidence des leviers de gestion conjointe », La Revue des Sciences de Gestion, vol. 231-232, no. 3, 2008, pp. 73-83.
- ✚ Matthieu SCHERRER : « Consultants : Toutes les techniques pour alléger leur factures », revue de Management, N°88, Juin 2002, page 60 à 62.
- ✚ Pierre MIRALLES : « La gestion des talents : Emergence d'un nouveau modèle de management », Management & Avenir, vol. 11, no. 1, 2007, pp. 29-42.
- ✚ Olivier BABEAU : « Les pratiques transgressives des consultants au service de la fabrique de la stratégie », revue française de gestion, N°174, mai 2007, page 43 à 59.
- ✚ Olivier SAUPLIC, Hervé TANGUY : « Incitations sur objectifs et flexibilité stratégique », revue française de gestion, N°148, Janvier/février 2004.
- ✚ Philippe HUGON : « Les écarts des connaissances scientifiques et techniques nord/sud au regard de la théorie des biens publics mondiaux », revue tiers monde, N° 172, Octobre 2002.

- ✚ W.Edward STEINMUELLER : « Les TIC et les possibilités pour les pays en développement de brûler les étapes », Revue international du travail, N°2, avril 2001, page 239 à 258.
- ✚ Yannick FONDEUR et Catherine SAUVIAT : « Le conseil en management : une « seconde école » », revue Problèmes économiques, N°2848, 31 mars 2004, page 30 à 38.

Annexes

Questionnaire

Date :

Nom : Soumeya ZERHOUNI

Doctorante à la faculté des Sciences Economiques, des Sciences de gestion et des Sciences commerciales

Email : Z-Soumeya@hotmail.com

Directeur de thèse : Mr Abdelhamid FKIH

A travers cette recherche nous ambitionnons de pouvoir étudier un échantillon d'entreprises aspirant à être représentatives de l'environnement Algérien, les informations recueillies à travers ce questionnaire seront utilisées pour une analyse globale tout en respectant l'anonymat des entreprises.

Nous souhaitons mettre l'accent sur les ressources immatérielles de l'entreprise à savoir son capital humain ainsi que l'organisation et le savoir de ce dernier, restant ainsi dans une notion de performance de l'entreprise par « la performance de ses hommes ». Ce travail nous permettra d'approcher le capital humain à travers le savoir qu'il véhicule, le potentiel qui en résulte et la flexibilité qu'il met à la disposition de son entreprise.

Identification de l'entreprise

1. Raison sociale de l'entreprise : -----
2. Dénomination commerciale de l'entreprise : -----
3. Date de création de l'entreprise : -----
4. Est-ce que l'entreprise a développé d'autres divisions opérationnelles à l'étranger ?
 Oui Non
5. Origine de l'entreprise (pays) :-----
6. Siege social (Wilaya) : -----
7. Forme juridique : -----
8. Capital social : -----
9. Secteur d'activité : -----
10. Chiffre d'affaire : -----
11. La croissance du chiffre d'affaire sur les 5 dernières années : -----
12. L'effectif de l'entreprise : -----

La Gestion des ressources humaines

13. Existe-t-il aujourd'hui une structure chargée de la gestion des ressources humaines ?

- Oui Non

Si non, allez à la question numéro 18

14. Existait-il une structure chargée de la gestion des ressources humaines avant l'économie de marché en Algérie ?

- Oui Non L'entreprise n'existait pas encore

15. La structure chargée de la gestion des ressources humaines est sous la direction du :

- Dirigeant
- Un directeur des ressources humaines
- Un responsable des ressources humaines
- Un responsable administratif et financier
- D'un consultant dans le cadre d'une sous-traitance.
- D'une structure ou consultant mutualisé entre plusieurs entreprises pour une économie d'échelle

16. Quelles sont les finalités de la structure chargée de la gestion des ressources humaines ? (Il est possible de cocher plusieurs propositions)

- La gestion administratif du personnel
- Le développement du capital humain : Formation
- La gestion des talents
- Attirer les talents, les développer et les fidéliser
- La fonction ressources humaines devient partenaire du business : Gestion stratégique des ressources humaines.
- La fonction RH est une fonction clé pour accroître la mobilisation des employés.

17. Est que le DRH siège dans le comité de direction ?

- Oui Non

Le recrutement

18. Suivez-vous une politique priorisant le recrutement interne ? (il est possible de cocher plusieurs propositions)

- Oui, systématiquement. Le recrutement interne est notre politique de recrutement.
- Lorsque la compétence n'existe pas en interne, nous procédons à des recrutements externes.
- Oui, Nous encourageons le développement des compétences pour cette fin.
- Non

19. Vous réalisez vos recrutements externes via : (il est possible de cocher plusieurs propositions)

- Internet (sites web, réseaux sociaux)
- La coopération avec les écoles de formations
- Candidatures spontanées présentant un potentiel
- L'intermédiation des cabinets spécialisés
- Repêchage délibéré de potentiel
- La presse
- La coopération avec les universités
- Recommandations et réseaux
- Recherche délibéré de potentiel
- Autres : -----

20. Quels sont les déterminants de votre sélection de candidatures ? (il est possible de cocher plusieurs propositions)

- Le Curriculum vitae et la lettre de motivation
- Les tests psychotechniques
- Les recommandations et l'évaluation d'un cabinet externe
- Autres : -----
- L'entretien d'embauche
- Les tests d'aptitude

21. Sur CV, vous privilégiez : (il est possible de cocher plusieurs propositions)

- Les formations académiques
- Les formations professionnelles
- L'expérience antérieure
- L'appartenance à des associations et différents réseaux

22. Les nouvelles recrues sont-elles formées ?

- Oui
- Non

23. Quels sont les raisons de recrutement? (Il est possible de cocher plusieurs propositions)

- Promouvoir un poste vacant dans le cadre du remplacement.
- Promouvoir un nouveau poste.
- Anticiper le développement de l'activité de l'entreprise.
- Recruter des outsiders compétents et qualifiés.
- Peu importe, l'essentiel c'est le potentiel.

24. Quel est le niveau requis pour le recrutement des candidats ? (Il est possible de cocher plusieurs propositions)

- Baccalauréat
- Universitaire
- Licence universitaire
- Bachelier diplômé d'écoles de formation privées agréées
- Non bachelier, diplômé d'écoles de formation privées agréées

25. Établissez-vous des études prévoyant l'évolution des emplois et des compétences afin d'orienter vos plans de formations et vos recrutements? (il est possible de cocher plusieurs propositions)

- Non
- Il s'agit d'un projet en cours d'élaboration
- Oui
- Oui, nous établissons des plans sur support papier ou document Word ou PDF.
- Oui, en plus du support papier et sauvegarde informatique, notre GEPEC a été informatisé sous application permettant une utilisation optimisée.

GRH : La formation

26. Disposez-vous d'un plan de formation ?

Oui Non

Si non, allez à la question numéro 42

27. Quel type de formation votre plan inclut-il ? *(il est possible de cocher plusieurs propositions)*

- Formations développées et dispensées en interne par le service formation.
- Formations dispensées par des formateurs délégués par des établissements externes.
- Les formations sont en « inter-entreprises »
- Des formations externes à l'étranger
- Des formations organisées par la société mère
- Des formations développées et dispensées par des employés maîtrisant un savoir donné.

28. Est-ce que votre plan de formation prévoit des formations E-Learning ?

- Non
- Non, le E-Learning a été lancé mais n'a pas abouti.
- Non, mais le E-Learning fait partie de nos futurs projets.
- Oui
- Oui, le E-Learning est développé dans le cadre de formations mixtes : E-Learning+présentiel

29. Le plan de formation est-il cohérent avec le plan de développement du capital humain ? *(il est possible de cocher plusieurs propositions)*

- Non, pas vraiment.
- La formation correspond au besoin du poste occupé.
- La formation permet de combler les lacunes détectées lors des entretiens d'évaluation.
- La formation cible le savoir être des salariés.
- La formation cible le développement des compétences pour la préparation des successions dans le cadre du plan de relève

30. Comment arrivez-vous à mesurer l'efficacité des formations ? (il est possible de cocher plusieurs propositions)

- Nous n'avons pas de système permettant l'évaluation de l'efficacité des formations.
- Nous procédons à l'évaluation de l'efficacité à chaud à la fin des formations.
- Nous procédons à l'évaluation de l'efficacité à froid quelque temps (mois) après la formation.
- Nous comptons sur le système d'évaluation et l'appréciation de la hiérarchie.

31. Qui se charge de l'évaluation de l'efficacité des formations ? (il est possible de cocher plusieurs propositions)

- L'évaluation à chaud par l'employé lui-même
- La hiérarchie : Le manager opérationnel
- L'établissement externe qui dispense la formation
- Le service formation
- L'animateur (le salarié maîtrisant une compétence donnée) chargé de la formation

32. Quels sont les éléments dont vous disposez et qui vous permettent de mieux supporter le plan de formation en vue d'une plus grande efficacité? (il est possible de cocher plusieurs propositions)

- La flexibilité de la hiérarchie vis-à-vis de l'emploi du temps des collaborateurs pour des fins de formation.
- La culture de l'entreprise encourageant le développement des compétences
- L'implication du supérieur hiérarchique dans l'application des éléments appris.
- Les employés formés sont sensibilisés afin de cascader l'information auprès de leurs équipes.
- Le budget alloué aux formations
- La présence d'outils et de systèmes efficaces supportant la diffusion du savoir.

33. La formation cible les catégories socioprofessionnelles suivantes :

- Les cadres
- Les non-cadres, principalement des formations sur la savoir être.
- Des formations d'alphabétisation pour les très peu qualifiés (manutentionnaires, chauffeurs...)
- L'ensemble du personnel

34. Qu'est ce qui détermine les besoins en formation ? (il est possible de cocher plusieurs propositions)

- Les axes d'amélioration détectés lors des entretiens d'évaluation
- Le lancement d'un nouveau projet ou système.
- Le développement des compétences.
- Le cursus de recrutement et intégration des nouveaux salariés.
- La formation dans le cadre de la mobilité.
- La formation dans le cadre de la préparation de la relève.

35. Les thèmes de vos formations ciblent : (il est possible de cocher plusieurs propositions)

- Des formations sur des systèmes d'exploitation (Ms office, systèmes opérationnels...)
- Des formations fonctionnelles de métier permettant de réaliser un objectif fixé.
- Des formations de savoir être et de comportement.
- Des formations d'alphabétisation pour les ressources non qualifiées.
- La formation sur les valeurs de l'entreprise
- Les formations managériales.

36. Qui se charge du suivi du plan de formation ? (il est possible de cocher plusieurs propositions)

- Le service formation
- La hiérarchie : Le manager opérationnel
- Le service formation en collaboration avec les responsables de départements

37. Le but des formations est de (Il est possible de cocher plusieurs propositions)

- Répondre à la demande des salariés
- Développement personnel
- Développement des compétences
- Développement des performances
- Anticipation et accompagnement du changement

38. Le plan de formation est révisé :

- Trimestriellement
- Semestriellement
- Annuellement
- Autre : -----

39. Formez-vous vos salariés pour devenir eux même formateurs ?

- Non
- Oui
- Oui, ce sont principalement les managers qui sont formés afin de former à leur tour les collaborateurs faisant partie de leurs équipes.

40. Formez-vous vos collaborateurs pour le tutorat et la préparation de l'alternance ?

- Oui.
- Non, Informellement car nous comptons sur l'apprentissage capitalisé et le partage instinctive.

41. Les salariés formés pour être formateurs ou tuteurs participent aux activités suivantes : (Il est possible de cocher plusieurs propositions)

- L'intégration des nouvelles recrues
- La transmission du savoir
- La rédaction de mode opératoire
- N'importe quel salarié peut assurer cette mission

Le système d'évaluation

42. Disposez-vous d'un système d'évaluation des performances et des compétences? Si non, allez à la question numéro 51

- Oui Non En cours d'élaboration

43. Quelle est la fréquence de l'exercice d'évaluation ?

- Mensuelle Semestrielle
 Trimestrielle Annuelle

44. Les salariés ciblés sont : (il est possible de cocher plusieurs propositions)

- Les non-cadres Les cadre
 Les commerciaux Les sédentaires L'ensemble du personnel

45. Quels sont vos critères d'évaluation ? (il est possible de cocher plusieurs propositions)

- L'atteinte des objectifs de performance La compétence et la maîtrise de métier
 L'ancienneté L'assiduité et le comportement

46. Quel est le but de cette évaluation ? (il est possible de cocher plusieurs propositions)

- Détection des points faibles et axes d'améliorations pour dégager des plans de développement professionnel
 Repérer des potentiels
 La gestion des carrières

47. Est-ce que Les responsables hiérarchiques sont briefés afin de mener à bien les entretiens d'évaluations censées être des rencontres constructives ?

- Oui Non

48. Allez-vous jusqu'à la certification des compétences ?

- Oui Non

49. La certification des compétences se réalise suivant la méthode suivante (il est possible de cocher plusieurs propositions) :

- Certification dans une université conventionnée.
- Certification d'une compétence dans un cabinet spécialisé.
- Autre ; précisez : -----

50. Les critères permettant le repérage des potentiels sont-ils clairement explicités à vos collaborateurs ?

- Oui
- Non

Si oui, précisez quelles sont ces critères : -----

La capitalisation et la diffusion du savoir

51. A quelles méthodes faites-vous appel pour la diffusion du savoir au sein de l'entreprise et du réseau ? (il est possible de cocher plusieurs propositions)

- L'organisation de séances d'informations en interne
- L'organisation de séminaires
- L'organisation d'espaces collaboratifs pour l'échange des expériences
- La diffusion électronique de flash info
- La diffusion de vidéo de sensibilisation sur le comportement éthique
- La diffusion de vidéo portant sur différents thèmes de formation
- La formation des chefs d'équipe pour une diffusion en cascade au niveau des équipes
- La formation pour l'ensemble du personnel
- L'information à travers les tests et les quiz
- L'intranet de l'entreprise
- L'intranet du groupe animé par le holding

52. Que prévoient vos intranets? (il est possible de cocher plusieurs propositions)

- Des espaces collaboratifs pour l'échange des expériences à l'échelle filiale
- Des espaces collaboratifs pour l'échange des expériences à l'échelle groupe (holding et filiales)
- Des produits de l'entreprise
- La vulgarisation des politiques et procédures internes

53. Disposez-vous d'une bibliothèque ?

- Oui
- Non
- Nous disposons d'une bibliothèque en ligne.

**54. Comment arrivez-vous à identifier, enregistrer et diffuser le savoir et les meilleures pratiques ?
(il est possible de cocher plusieurs propositions)**

- Nous ne faisons rien pour.
- Le salarié partant forme le remplaçant durant son préavis.
- Nous promouvons le travail d'équipe continuellement, il y'a donc partage des connaissances en continue.
- Nous encourageons la polyvalence continuellement, il y'a donc développement des connaissances et compétences en continue.
- Notre réseau social interne nous permet d'identifier, d'enregistrer et de diffuser les meilleures pratiques
- Grâce au tutorat.

55. Utilisez-vous des solutions virtuelles vous permettant un partage des activités et des connaissances en ligne et à tout moment pour optimiser le travail d'équipe ?

- Non
- Oui

Si oui : précisez la solution utilisée : -----

56. Êtes-vous pour la décentralisation des pouvoirs?

Non

Non, la centralisation facilite le contrôle

Oui, la décentralisation permet aux salariés de différents niveaux d'exprimer leur compétence et leur savoir

57. Le recours au consulting : (Il est possible de cocher plusieurs propositions)

Oui

Non

Merci

Liste des sigles

GRH : Gestion des ressources humaines

GSRH : Gestion stratégique des ressources humaines

CDI : Contrat à durée indéterminée

CDD : Contrat à durée déterminée

FGRH : Fonction gestion des ressources humaines

CV : Curriculum vitae

EAF : Evaluation annuelle finale

DRH : Directeur des ressources humaines

TIC : Technologie de l'information et de la communication

SPA : Société par action

EPE : Entreprise publique économique

SARL : Société à responsabilité limitée

EPIC : Entreprise publique à caractère industriel et commercial

GPEC : Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Liste des figures

Figure 1 Les missions de la fonction ressources humaines.....	5
Figure 2 Les mutations du travail.....	8
Figure 3 L'apport des écoles dans l'approche des ressources humaines	9
Figure 4 Les pivots de l'amélioration des conditions de travail des ressources humaines	11
Figure 5 Les mutations liées au travail.....	13
Figure 6 Le processus de maturité de la fonction des ressources humaines	15
Figure 7 Le rôle du gestionnaire des ressources humaines	18
Figure 8 les typologies du recrutement	22
Figure 9 Le but du recrutement.....	23
Figure 10 Les avantages du recrutement interne et les conditions de son optimisation.	24
Figure 11 Les étapes du recrutement interne	26
Figure 12 Les étapes et caractéristiques du recrutement externe	29
Figure 13 Les canaux du recrutement externe	31
Figure 14 Les outils d'évaluation des candidatures dans le recrutement externe	32
Figure 15 La cohérence du plan de formation avec le plan de développement du capital humain.....	34
Figure 16 Les principaux buts de la formation	35
Figure 17 Typologie de la formation.....	38
Figure 18 Les thèmes de formations	40
Figure 19 Les supports de la formation.....	42
Figure 20 L'évaluation de l'efficacité de la formation	43
Figure 21 Le système d'évaluation	47
Figure 22 Les étapes du système d'évaluation des performances.....	49
Figure 23 Les compétences du manager	51
Figure 24 Le système d'évaluation des compétences	52
Figure 25 La courbe de « GAUSS »	54
Figure 26 Les outputs d'un système d'évaluation performant.....	56
Figure 27 Les caractéristiques et les limites du Taylorisme	64
Figure 28 L'apport de l'école des relations humaines	65
Figure 29 Les phases de la théorie des attentes de Porter et Lawler : Les questions du salarié	68
Figure 30 Illustrations du management participatif	70
Figure 31 Les caractéristiques humaines du modèle Japonais	71
Figure 32 Les niveaux de la compétence	73
Figure 33 La définition du management des compétences	76
Figure 34 Les approches de la compétence : L'approche ressources vs l'approche résultat ...	78
Figure 35 Les acteurs du changement.....	79
Figure 36 Les étapes de la définition des objectifs liés au changement.....	80
Figure 37 Les inputs et les outputs d'une dynamique collective impulsée par les managers opérationnels	81
Figure 38 Les étapes synthétisées de la gestion prévisionnelle des compétences	83

Figure 39 Synthèse des enjeux et solutions liés à la dimension temporelle du management des compétences	85
Figure 40 La segmentation des métiers et la priorité dans la prise en charge des compétences	86
Figure 41 La gestion des transitions professionnelles.....	87
Figure 42 Les limites du management des compétences	89
Figure 43 La gestion des talents face à un environnement très turbulent	90
Figure 44 Les inputs conditionnant une gestion efficace des talents et les résultats d'une telle gestion.	93
Figure 45 Apprendre tout en travaillant	97
Figure 46 le travail formateur.....	98
Figure 47 Caractéristiques et limites de l'organisation tutrice.....	102
Figure 48 Prise en charge du savoir tacite et explicite	105
Figure 49 Les différentes formes du savoir.....	106
Figure 50 Les étapes d'une capitalisation efficace du savoir.....	107
Figure 51 Les canaux de diffusion et de partage du savoir	109

Liste des tableaux

Tableau 1 Réponses possibles de l'organisation pour chaque besoin de la pyramide de Maslow	66
Tableau 2 L'apport des théories du contenu sur la motivation	67
Tableau 3 La typologie des entreprises	117
Tableau 4 Groupe 1 Les entreprises développées à l'international.....	117
Tableau 5 Groupe 2 Les entreprises publiques	118
Tableau 6 Groupe 3 Les entreprises privées	121
Tableau 7 Création des entreprises vs ouverture du marché.....	123
Tableau 8 Nature des entreprises créées avant l'ouverture du marché	123
Tableau 9 Nature des entreprises créées après l'ouverture du marché	124
Tableau 10 Développement international des entreprises.....	124
Tableau 11 L'origine des entreprises	124
Tableau 12 Le siège social (Wilaya)	125
Tableau 13 La forme juridique.....	125
Tableau 14 Le secteur d'activité	126
Tableau 15 L'effectif.....	127
Tableau 16 L'existence d'une structure chargée de la GRH.....	127
Tableau 17 L'existence d'une structure chargée de la GRH avant l'ouverture du marché ...	128
Tableau 18 Les acteurs chargés de la GRH.....	128
Tableau 19 Les finalités de la structure chargée de la GRH	130
Tableau 20 Le développement du capital humain par type d'entreprises	130
Tableau 21 La mobilisation des employés par type d'entreprises	131
Tableau 22 La GSRH par type d'entreprises	132
Tableau 23 La gestion des talents par type d'entreprises.....	133
Tableau 24 Le DRH vs le comité de direction	134
Tableau 25 Le DRH vs le comité de direction par type d'entreprises	135
Tableau 26 La maturité de la fonction GRH par type d'entreprises	136
Tableau 27 Le recrutement interne vs le recrutement externe	137
Tableau 28 Les canaux du recrutement externe	139
Tableau 29 Les déterminants de la sélection des candidatures	146
Tableau 30 Les éléments déterminants dans le CV.....	150
Tableau 31 La formation des nouvelles recrues.....	153
Tableau 32 Le but du recrutement.....	154
Tableau 33 Le niveau d'instruction requis pour le recrutement.....	157
Tableau 34 Le recours au GPEC	159
Tableau 35 La typologie des formations	162
Tableau 36 Le recours aux formations « E-learning »	166
Tableau 37 Cohérence du plan de formation avec le plan de développement du capital humain	168
Tableau 38 La mesure de l'efficacité de la formation.....	171
Tableau 39 Les acteurs chargés de l'évaluation de l'efficacité des formations	173
Tableau 40 Les supports du plan de formation	176

Tableau 41 Les catégories socioprofessionnelles ciblées par la formation.....	179
Tableau 42 Les raisons de la formation	182
Tableau 43 Les thèmes de formations.....	185
Tableau 44 Le suivi du plan de formation.....	189
Tableau 45 Le but des formations	191
Tableau 46 La révision du plan de formation	194
Tableau 47 La formation des salariés pour devenir formateur.....	196
Tableau 48 La formation des collaborateurs pour le tutorat et la préparation de la relève	197
Tableau 49 Les activités auxquelles participent les formateurs et tuteurs	199
Tableau 50 La fréquence d'évaluation du système d'évaluation	202
Tableau 51 Les salariés ciblés par le système d'évaluation	205
Tableau 52 Les critères de l'évaluation.....	207
Tableau 53 Le but du système d'évaluation.....	209
Tableau 54 Le briefing pour un « one to one » (d'évaluation) constructif	211
Tableau 55 La certification des compétences	212
Tableau 56 La certification des compétences (méthodes)	213
Tableau 57 Définition claire des critères permettant le repérage des potentiels	215
Tableau 58 Méthodes de diffusion du savoir au sein de l'entreprise et du réseau.....	217
Tableau 59 Le contenu de l'intranet des entreprises	222
Tableau 60 Disponibilité d'une bibliothèque dans l'entreprise	225
Tableau 61 Les supports de l'enregistrement et de la diffusion du savoir et des meilleures pratiques	226
Tableau 62 Le recours aux solutions virtuelles.....	229
Tableau 63 La décentralisation des pouvoirs	230
Tableau 64 Le recours au consulting.....	230

Liste des graphes

Graphe 1 Les acteurs chargés de la GRH par type d'entreprises	129
Graphe 2 Le développement du capital humain par type d'entreprises	131
Graphe 3 La mobilisation des employés par type d'entreprises.....	132
Graphe 4 La GSRH par type d'entreprises.....	133
Graphe 5 La gestion des talents par type d'entreprises	134
Graphe 6 Le DRH vs le comité de direction par type d'entreprises	135
Graphe 7 La formule idéale dans le recrutement par type d'entreprises.....	138
Graphe 8 Le canal de recrutement par type d'entreprises : Internet (Web et réseaux sociaux)	140
Graphe 9 Le canal de recrutement par type d'entreprises : La presse.....	140
Graphe 10 Le canal de recrutement par type d'entreprises : Les cabinets spécialisés.....	141
Graphe 11 Le canal de recrutement par type d'entreprises : La coopération avec les universités.....	141
Graphe 12 Le canal de recrutement par type d'entreprises : La coopération avec les écoles de formation	142
Graphe 13 Le canal de recrutement par type d'entreprises : Recrutement délibéré de personnel qualifié.....	143
Graphe 14 Le canal de recrutement par type d'entreprises : Le recrutement délibéré via cabinet spécialisé.....	143
Graphe 15 Le canal de recrutement par type d'entreprises : Le recrutement délibéré via réseaux sociaux professionnels	144
Graphe 16 Le canal de recrutement par type d'entreprises : Le recrutement délibéré via cabinet spécialisé et réseaux sociaux	145
Graphe 17 Les déterminants de la sélection des candidatures par type d'entreprises: Le CV	146
Graphe 18 Les déterminants dans la sélection des candidatures par type d'entreprises : L'entretien d'embauche.....	147
Graphe 19 Les déterminants de la sélection des candidatures par type d'entreprises : Les tests d'aptitude.....	148
Graphe 20 Les déterminants de la sélection des candidatures par type d'entreprises : Les tests psychotechniques	148
Graphe 21 Les déterminants de la sélection des candidatures par type d'entreprises : L'évaluation du cabinet externe	149
Graphe 22 Les éléments déterminants dans le CV par type d'entreprises : Les formations académiques	150
Graphe 23 Les éléments déterminants dans le CV par type d'entreprises : L'expérience antérieure.....	151
Graphe 24 Les éléments déterminants dans le CV par type d'entreprises : Les formations professionnelles	151
Graphe 25 Les éléments déterminants dans le CV par type d'entreprises : L'appartenance aux associations et réseaux.....	152
Graphe 26 : La formation des nouvelles recrues par type d'entreprises	153

Graphe 27 Le but du recrutement par type d'entreprises : Dans le cadre d'un remplacement	154
Graphe 28 Le but du recrutement par type d'entreprises : Promouvoir un nouveau poste....	155
Graphe 29 Le but du recrutement par type d'entreprises : Anticiper le développement de l'entreprise.....	155
Graphe 30 Le but du recrutement par type d'entreprises : Recruter une compétence clé.....	156
Graphe 31 Le but du recrutement par type d'entreprises : Recruté un potentiel	156
Graphe 32 Le niveau d'instruction requis pour le recrutement par type d'entreprises : Bachelier ou universitaire.....	157
Graphe 33 Le niveau d'instruction requis pour le recrutement par type d'entreprises: Licence	158
Graphe 34 Le niveau d'instruction requis pour le recrutement par type d'entreprises : Licence ou bachelier diplômé d'une école de formation	158
Graphe 35 Le niveau d'instruction requis pour le recrutement par type d'entreprises : Licence ou bachelier diplômé d'une école de formation ou non bachelier diplômé d'une école de formation	159
Graphe 36 Le GPEC par type d'entreprises : Projet en cours d'établissement.....	160
Graphe 37 Le GPEC par type d'entreprises : Le recours au GPEC	160
Graphe 38 Le GPEC par type d'entreprises : GPEC sur support papier.....	161
Graphe 39 Le GPEC par type d'entreprises : GPEC informatisé	161
Graphe 40 La typologie des formations par type d'entreprises : Formation externe.....	163
Graphe 41 La typologie des formations par type d'entreprises : Formation par des employés maîtrisant un savoir	163
Graphe 42 La typologie des formations par type d'entreprises : Formation interne.....	164
Graphe 43 La typologie des formations par type d'entreprises : Formation organisée par société mère.....	164
Graphe 44 La typologie des formations par type d'entreprises : Formation interentreprises	165
Graphe 45 La typologie des formations par type d'entreprises : Formation à l'étranger	165
Graphe 46 Le recours à la formation « E-learning » par type d'entreprises : Projet à concrétiser dans le futur	166
Graphe 47 Le recours à la formation « E-learning » par type d'entreprises : Formation mixte : « E-learning » et présentiel.....	167
Graphe 48 Le recours à la formation « E-learning » par type d'entreprises	167
Graphe 49 Cohérence du plan de formation avec le plan de développement du capital humain par type d'entreprises : Pour préparer la relève.....	168
Graphe 50 Cohérence du plan de formation avec le plan de développement du capital humain par type d'entreprises : Selon le poste occupé	169
Graphe 51 Cohérence du plan de formation avec le plan de développement du capital humain par type d'entreprises : Pour combler les axes d'amélioration détectés lors des évaluations périodiques	169
Graphe 52 Cohérence du plan de formation avec le plan de développement du capital humain par type d'entreprises : Pour le savoir être des employés	170
Graphe 53 La mesure de l'efficacité de la formation par type d'entreprises : L'évaluation à froid	171

Graphe 54 La mesure de l'efficacité de la formation par type d'entreprises : L'évaluation à chaud	172
Graphe 55 La mesure de l'efficacité de la formation par type d'entreprises : Le système d'évaluation et l'appréciation du manager	172
Graphe 56 Les acteurs chargés de l'évaluation de l'efficacité des formations par type d'entreprises : Le manager opérationnel	173
Graphe 57 Les acteurs chargés de l'évaluation de l'efficacité des formations par type d'entreprises : Le service formation.....	174
Graphe 58 Les acteurs chargés de l'évaluation de l'efficacité des formations par type d'entreprises : L'établissement externe.....	174
Graphe 59 Les acteurs chargés de l'évaluation de l'efficacité des formations par type d'entreprises : l'animateur (employé)	175
Graphe 60 Les acteurs chargés de l'évaluation de l'efficacité des formations par type d'entreprises : l'employé.....	175
Graphe 61 Les supports du plan de formation par type d'entreprises : Le budget	176
Graphe 62 Les supports du plan de formation par type d'entreprises : La culture	177
Graphe 63 Les supports du plan de formation par type d'entreprises : La flexibilité de la hiérarchie.....	177
Graphe 64 Les supports du plan de formation par type d'entreprises : L'implication du manager	178
Graphe 65 Les supports du plan de formation par type d'entreprises : Le partage.....	178
Graphe 66 Les supports du plan de formation par type d'entreprises : Des outils et systèmes efficaces.....	179
Graphe 67 Les catégories socioprofessionnelles ciblées par la formation par type d'entreprises : L'ensemble du personnel	180
Graphe 68 Les catégories socioprofessionnelles ciblées par la formation par type d'entreprises : Les cadres.....	180
Graphe 69 Les catégories socioprofessionnelles ciblées par la formation par type d'entreprises : Les non cadres.....	181
Graphe 70 Les catégories socioprofessionnelles ciblées par la formation par type d'entreprises : Alphabétisation pour manutentionnaires et chauffeurs.....	181
Graphe 71 Les raisons de la formation par type d'entreprises : Le développement des compétences	182
Graphe 72 Les raisons de la formation par type d'entreprises : La préparation de la relève	183
Graphe 73 Les raisons de la formation par type d'entreprises : Lancement d'un nouveau projet.....	183
Graphe 74 Les raisons de la formation par type d'entreprises : Les axes d'amélioration détectés	184
Graphe 75 Les raisons de la formation par type d'entreprises : Le cursus de recrutement et d'intégration des nouveaux	184
Graphe 76 Les raisons de la formation par type d'entreprises : Dans le cadre de la mobilité	185
Graphe 77 Les thèmes de formation par type d'entreprises : Fonctionnelle pour réaliser un objectif.....	186

Graphe 78 Les thèmes de formation par type d'entreprises : Formations managériales	186
Graphe 79 Les thèmes de formation par type d'entreprises : Système d'exploitation.....	187
Graphe 80 Les thèmes de formation par type d'entreprises : Savoir être	187
Graphe 81 Les thèmes de formation par type d'entreprises : Valeurs de l'entreprise	188
Graphe 82 Les thèmes de formation par type d'entreprises : Alphabétisation	188
Graphe 83 Le suivi du plan de formation par type d'entreprises : Le service formation.....	189
Graphe 84 Le suivi du plan de formation par type d'entreprises : Le service formation et le manager opérationnel	190
Graphe 85 Le suivi du plan de formation par type d'entreprises : Le manager opérationnel	190
Graphe 86 Le but des formations par type d'entreprises : Développement des compétences	191
Graphe 87 Le but des formations par type d'entreprises : Développement des performances	192
Graphe 88 Le but des formations par type d'entreprises : Développement personnel	192
Graphe 89 Le but des formations par type d'entreprises : Anticipation et accompagnement du changement.....	193
Graphe 90 Le but des formations par type d'entreprises : Répondre à la demande des salariés	193
Graphe 91 La révision du plan de formation par type d'entreprises : Annuelle	194
Graphe 92 La révision du plan de formation par type d'entreprises : Semestrielle	195
Graphe 93 La révision du plan de formation par type d'entreprises : Trimestrielle	195
Graphe 94 La formation des salariés pour devenir formateur par type d'entreprises	196
Graphe 95 La formation des salariés pour devenir formateur par type d'entreprises : Destiné aux managers.....	197
Graphe 96 La formation des collaborateurs pour le tutorat et la préparation de la relève par type d'entreprises : De manière informelle	198
Graphe 97 La formation des collaborateurs pour le tutorat et la préparation de la relève par type d'entreprises : Formation pour tuteur	198
Graphe 98 Les activités auxquelles participent les formateurs et tuteurs par type d'entreprises : Transmission du savoir.....	199
Graphe 99 Les activités auxquelles participent les formateurs et tuteurs par type d'entreprises : Intégration des nouveaux.....	200
Graphe 100 Les activités auxquelles participent les formateurs et tuteurs par type d'entreprises : Rédaction de mode opératoire	200
Graphe 101 Les activités auxquelles participent les formateurs et tuteurs par type d'entreprises : N'importe quel salarié peut assurer cette mission.....	201
Graphe 102 La fréquence d'évaluation du système d'évaluation par type d'entreprises : Annuelle	203
Graphe 103 La fréquence d'évaluation du système d'évaluation par type d'entreprises : Trimestrielle	203
Graphe 104 La fréquence d'évaluation du système d'évaluation par type d'entreprises : Semestrielle	204
Graphe 105 La fréquence d'évaluation du système d'évaluation par type d'entreprises : Mensuelle	204

Graphe 106 Les salariés ciblés par le système d'évaluation par type d'entreprises : L'ensemble des employés	205
Graphe 107 Les salariés ciblés par le système d'évaluation par type d'entreprises : Les cadres	206
Graphe 108 Les salariés ciblés par le système d'évaluation par type d'entreprises : Les commerciaux	206
Graphe 109 Les salariés ciblés par le système d'évaluation par type d'entreprises : Les non cadres.....	207
Graphe 110 Les critères d'évaluation par type d'entreprises: Atteinte des objectifs de performance.....	208
Graphe 111 Les critères d'évaluation par type d'entreprises : La compétence et la maîtrise de métier.....	208
Graphe 112 Les critères d'évaluation par type d'entreprises: Assiduité.....	209
Graphe 113 Le but du système d'évaluation par type d'entreprises : Détection des axes d'amélioration pour le plan de développement professionnel	210
Graphe 114 Le but du système d'évaluation par type d'entreprises : La gestion des carrières	210
Graphe 115 Le but du système d'évaluation par type d'entreprises : Repérer les potentiels	211
Graphe 116 Le briefing pour un « one to one » d'évaluation constructif par type d'entreprises	212
Graphe 117 La certification des compétences par type d'entreprises	213
Graphe 118 La certification des compétences (méthodes) par type d'entreprises : Via cabinet spécialisé	214
Graphe 119 La certification des compétences (méthodes) par type d'entreprises : Certification interne.....	214
Graphe 120 La certification des compétences (méthodes) par type d'entreprises : Via université conventionnée.....	215
Graphe 121 Définition claire des critères permettant le repérage des potentiels par type d'entreprises	216
Graphe 122 Méthodes de diffusion du savoir au sein de l'entreprise et du réseau par type d'entreprises : La formation pour tous	217
Graphe 123 Méthodes de diffusion du savoir au sein de l'entreprise et du réseau par type d'entreprise : Séance d'information interne	218
Graphe 124 Méthodes de diffusion du savoir au sein de l'entreprise et du réseau par type d'entreprises : Séminaire.....	218
Graphe 125 Méthodes de diffusion du savoir au sein de l'entreprise et du réseau par type d'entreprises : Diffusion à partir du chef d'équipe	219
Graphe 126 Méthodes de diffusion du savoir au sein de l'entreprise et du réseau par type d'entreprises : Flash d'informations.....	219
Graphe 127 Méthodes de diffusion du savoir au sein de l'entreprise et du réseau par type d'entreprises : Escapes collaboratifs	220
Graphe 128 Méthodes de diffusion du savoir au sein de l'entreprise et du réseau par type d'entreprises : Intranet.....	220

Graphe 129 Méthodes de diffusion du savoir au sein de l'entreprise et du réseau par type d'entreprises : Intranet du holding	221
Graphe 130 Méthodes de diffusion du savoir au sein de l'entreprise et du réseau par type d'entreprises : Testes et quiz	221
Graphe 131 Méthodes de diffusion du savoir au sein de l'entreprise et du réseau par type d'entreprises : Vidéo	222
Graphe 132 Le contenu de l'intranet par type d'entreprises : Vulgarisation des politiques et procédures internes.....	223
Graphe 133 Le contenu de l'intranet par type d'entreprises : Produits de l'entreprise.....	223
Graphe 134 Le contenu de l'intranet par type d'entreprises : Espaces collaboratifs à l'échelle entreprise	224
Graphe 135 Le contenu de l'intranet par type d'entreprises : Espaces collaboratifs à l'échelle holding.....	224
Graphe 136 Disponibilité d'une bibliothèque dans l'entreprise par type d'entreprises.....	225
Graphe 137 Les supports de l'enregistrement et de la diffusion du savoir et des meilleures pratiques par type d'entreprises: Polyvalence	226
Graphe 138 Les supports de l'enregistrement et de la diffusion du savoir et des meilleures pratiques par type d'entreprises : Travail d'équipe	227
Graphe 139 Les supports de l'enregistrement et de la diffusion du savoir et des meilleures pratiques par type d'entreprises : Les salariés partant forment les nouveaux	227
Graphe 140 Les supports de l'enregistrement et de la diffusion du savoir et des meilleures pratiques par type d'entreprises : Réseau social.....	228
Graphe 141 Les supports de l'enregistrement et de la diffusion du savoir et des meilleures pratiques par type d'entreprises : Tutorat.....	228
Graphe 142 Le recours aux solutions virtuelles par type d'entreprises	229
Graphe 143 La décentralisation des pouvoirs par type d'entreprises.....	230
Graphe 144 Le recours au consulting par type d'entreprises	231

Liste des équations

Équation 1 : Formule de calcul de l'atteinte de l'objectif N	52
Équation 2 : Calcul de l'évaluation annuelle Finale (E.A.F)	53

Table des matières

Introduction	1
Chapitre 1 : Mobilisation stratégique des ressources humaines.....	5
Section 1 : Identification de la gestion stratégique des ressources humaines.	7
I. Les mutations de la fonction ressources humaines	7
1. De la GRH à la GSRH : Définition	8
2. Les conditions de travail	10
a) Le cadre du travail : L'hygiène et la sécurité.....	11
b) Le contenu du travail : La restructuration des tâches.....	11
3. Les mutations liées au travail	12
a) Nécessité de flexibilité.....	12
b) Les aléas ressentis au niveau des employés	12
c) La mobilité internationale	12
d) Accroissement des qualifications.....	13
II. La maturité de la fonction ressources humaines	13
1. Les finalités de la gestion des ressources humaines.....	14
a) La gestion administrative du personnel	14
b) Le développement du capital humain	14
c) La gestion des talents	14
d) Le partenaire du business	14
e) La mobilisation des employés.....	14
2. Identification des responsables de la fonction ressources humaines	15
a) Le rôle des professionnels de la fonction ressources humaines.....	16
b) Identification des professionnels de la fonction ressources humaines.....	18
Conclusion.....	20
Section 2 : Missions économiques de la fonction gestion des ressources humaines	21
I. Les enjeux stratégiques du recrutement	21
1. Le but du recrutement	22
a) Promouvoir un poste vacant dans le cadre du remplacement.	22
b) Promouvoir un nouveau poste : Le poste forge les personnes et vice versa.....	22
c) Anticiper le développement de l'activité de l'entreprise	23
d) Recruter des outsiders compétents et qualifiés et présentant un potentiel.....	23
2. Le recrutement interne	23
a) Avantage du recrutement interne	24
b) Les étapes du recrutement interne.....	25
3. Le recrutement externe	26
a) Les caractéristiques et enjeux du recrutement externe	26
b) Les étapes du recrutement externe	27
c) Les canaux du recrutement externe.....	29
4. Les outils d'évaluation des candidatures.....	31

a) Le Curriculum vitae et la lettre de motivation	31
b) L'entretien d'embauche	32
c) Les tests psychotechniques	32
d) Les recommandations d'un cabinet externe.....	32
II. La formation à travers ses thématiques et méthodes.....	32
1. Cohérence de la formation avec le plan de développement du capital humain.	33
2. Définition et but du plan de formation	34
3. Typologie et thématique des formations.....	36
a) Typologie et caractéristiques des formations.....	36
b) Les thèmes de formations	38
4. Les Supports de la formation	40
a) La flexibilité de la hiérarchie	41
b) La culture de l'entreprise encourageant le développement des compétences.....	41
c) Une sélection de formations pertinentes	41
d) Le partage des connaissances.....	41
e) Le budget alloué aux formations.....	41
5. Evaluation de la formation	42
Conclusion.....	44
Section 3 : Le système d'évaluation périodique des performances et des compétences ..	46
I. Le système d'évaluation périodique	46
1. Les étapes du système d'évaluation des performances	47
a) Etape 1 : La fixation des objectifs et leurs caractéristiques	47
b) Etape 2 : La mise en place d'indicateurs de performance	48
c) Etape 3 : Le « feed-back » continu de l'évaluation	49
d) Etape 4 : Le « feed-back » final de l'évaluation	49
2. Le complément : L'évaluation périodique des compétences professionnelles ...	49
a) Les compétences managériales	50
b) Les compétences transverses	51
II. Les repères et les résultants d'un système d'évaluation efficace	52
1. La notation des performances et l'appréciation des compétences	52
a) La mesure de l'atteinte des objectifs fixés	52
b) La mesure qualitative des compétences	53
c) La synthèse des évaluations de performances et de compétences	53
2. La distribution des performances dans l'entreprise	54
3. Les outputs d'un système d'évaluation performant.....	55
Conclusion.....	57
Conclusion du chapitre	59
Chapitre 2 : La capitalisation des compétences et du savoir véhiculé au cœur du management.....	61
Section 1 Le type de management et la théorie des organisations.....	62

I.	L'école classique à travers le taylorisme.....	62
1.	Caractéristiques du taylorisme.....	62
2.	Les limites du taylorisme	63
II.	L'école des relations humaines.....	64
1.	L'apport d'Elton Mayo	64
2.	Les théories du contenu.....	65
a)	La structure pyramidale d'Abraham MASLOW	65
b)	Les travaux de Herzberg	66
3.	La théorie des processus.....	67
a)	L'expectation	67
b)	L'instrumentalité.....	67
c)	La valence	68
III.	Modèle et mouvement promouvant l'interaction humaine	69
1.	Le mouvement du management participatif.....	69
a)	Les cercles de qualité du management participatif.....	69
b)	Le projet d'entreprise	69
2.	Le modèle japonais	70
	Conclusion.....	72
	Section 2 : Du management des compétences au management des talents.....	73
I.	Les approches du management des compétences	74
1.	Définition du management des compétences.....	74
a)	Définition Générale.....	74
b)	Différents aspects de gestion pour le management des compétences.....	74
2.	Approche et efficacité de la compétence.....	76
a)	La compétence ressources.....	76
b)	La compétence produit de l'organisation.....	77
3.	Le rôle des managers opérationnels face au changement	78
a)	Les acteurs du changement et la délégation des pouvoirs	78
b)	La définition de nouveaux objectifs.....	79
c)	La dynamique de la compétence collective	81
II.	Les enjeux liés à la gestion des compétences.....	82
1.	L'enjeu temporel de la gestion des compétences	82
a)	La validation des compétences	82
b)	La gestion prévisionnelle	82
c)	La gestion de la dimension temporelle	83
2.	La gestion des transitions professionnelles : Un idéal.....	85
a)	La définition des priorités dans la gestion des compétences : La segmentation des métiers	85
b)	L'évolution du secteur d'activité de l'entreprise et des métiers	86
c)	L'émergence des compétences requises	86
d)	Les transitions professionnelles	87

3.	Limites du management des compétences.....	88
III.	La gestion des Talents : Le modèle de Silicone Valley	89
1.	Définition de l'excellence individuelle.....	91
2.	Des indicateurs de gestion controversés	91
3.	Les conditions d'existence du talent.....	92
4.	Les caractéristiques principales	92
	Conclusion.....	94
	Section 3 : Appropriation et capitalisation du savoir	96
I.	Le travail formateur : Apprendre tout en travaillant	96
1.	Les facteurs d'apprentissage en situation de travail	97
2.	L'organisation tutrice : Le tutorat.....	98
a)	Nécessité d'une reconnaissance formelle du tutorat	99
b)	Les conditions d'un système de tutorat accompli	99
c)	Les avantages du tutorat.....	100
3.	L'apport du consulting : Une école	103
a)	Le tutorat des consultants.....	103
b)	Le consulting ou le conseil aux entreprises	103
II.	L'organisation et la diffusion du savoir	104
1.	Définition et outils de l'organisation du savoir	104
a)	Les outils de communication	104
b)	Les outils informatiques.....	104
c)	Les outils télématiques.....	104
2.	La diversité du savoir	105
a)	Le savoir formalisé : La théorie	105
b)	Le savoir implicite et informel.....	105
c)	Le savoir-faire spécifique	105
d)	Le savoir-faire cognitifs.....	106
e)	Le savoir-faire relationnel et collaboratif	106
3.	Les étapes d'une capitalisation efficace du savoir	106
a)	Identification du savoir à capitaliser	106
b)	Identifier les animateurs de la capitalisation.....	107
c)	Collecte et formalisation des connaissances essentielles.....	107
d)	Validation des connaissances par les experts du domaine ciblé	107
e)	Enregistrement des données.....	107
f)	Diffusion : Rendre l'information disponible à qui de droit	107
g)	Assurer l'actualisation et l'enrichissement des connaissances	107
4.	Les canaux de diffusion et de partage du savoir.....	107
a)	Les espaces collaboratifs.....	108
b)	Le réseau social de l'entreprise.....	108
c)	Le dossier partagé	108
d)	L'organisation de séances d'informations	108
e)	La messagerie électronique.....	108

f) La formation.....	109
g) L'intranet de l'entreprise et du groupe.....	109
Conclusion.....	110
Conclusion du chapitre	112
Chapitre 3 La prise en charge des compétences et du savoir dans les entreprises Algériennes.....	113
Section 1 : Identification des entreprises et de leurs fonctions gestion des ressources humaines	114
I. Le questionnaire.....	114
II. Présentation de l'échantillon	116
III. Identification des entreprises et de la fonction « GRH »	123
Section 2 : Analyse des données relatives aux recrutements et aux formations.....	137
I. Le recrutement dans les entreprises en Algérie	137
II. La formation dans les entreprises en Algérie	162
Section 3 Analyse des données relatives au système d'évaluation et aux méthodes de diffusion du savoir.....	202
I. Le système d'évaluation dans les entreprises en Algérie.....	202
II. La capitalisation et la diffusion du savoir dans les entreprises en Algérie	216
Conclusion du chapitre	232
Conclusion générale	238
Références Bibliographiques.....	246
Thèses et mémoires	249
Périodiques	250
Annexes.....	252
Liste des sigles	265
Liste des figures	266
Liste des tableaux	268
Liste des graphes	270
Liste des équations	276
Table des matières	

Sommaire

Introduction	1
Chapitre 1 Mobilisation stratégique des ressources humaines.	5
Section 1 : Identification de la gestion stratégique des ressources humaines.	7
Section 2 : Missions économiques de la fonction gestion des ressources humaines	21
Section 3 : Le système d'évaluation périodique des performances et des compétences ..	46
Chapitre 2 La capitalisation des compétences et du savoir véhiculé au cœur du management	61
Section 1 : Le type de management et la théorie des organisations.....	62
Section 2 : Du management des compétences au management des talents.....	73
Section 3 : Appropriation et capitalisation du savoir	96
Chapitre 3 La prise en charge des compétences et du savoir dans les entreprises Algériennes.....	113
Section 1 : Identification des entreprises et de leurs fonctions gestion des ressources humaines	114
Section 2 : Analyse des données relatives aux recrutements et aux formations.....	137
Section 3 : Analyse des données relatives au système d'évaluation et aux méthodes de diffusion du savoir.....	202
Conclusion générale	238