

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE MOULOU MAMMERI DE TIZI-OUZOU

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de magistère
en sciences de gestion
Option : « Management des entreprises »

Thème

**Analyse de la conception et de la mise en place d'un outil de
management des ressources humaines : le référentiel des emplois**

Cas de l'Entreprise Publique Economique Algérie Télécom

Réalisé par :

M^{elle} BENKANOUN Sabrina

Dirigé par :

Docteur AISSAT - LEGHIMA Amina

Devant le jury composé de :

Président : Mr GUENDOUZI Brahim, Professeur, UMMTO

Rapporteur : Mme AISSAT-LEGHIMA Amina, Maître conférences (A), UMMTO

Examineurs : Mr BOUKRIF Moussa, Maître de conférences (A), U/Bejaïa

: Mr ABIDI Mohammed, Maître de conférences (B), UMMTO

Remerciements

Tout d'abord, je tiens à remercier la directrice de ce mémoire madame AISSAT née LEGHIMA Amina pour avoir accepté de diriger ce travail et pour le temps qu'elle m'a consacrée.

Je tiens à remercier également messieurs les membres du jury d'avoir accepté d'évaluer mon travail.

Aussi, je remercie l'ensemble des cadres de l'entreprise publique économique Algérie Télécom de m'avoir donné l'occasion d'accéder à leur entreprise et de me permettre ainsi de réaliser ce travail. Je tiens à remercier tout particulièrement tout le personnel de la DRH, pour leur accueil et générosité. Je remercie madame CHAOU de m'avoir intégrée dans son groupe de travail, et notamment monsieur BENAÏSSA Mustapha, le chef projet référentiel des emplois, madame AHSAME Nadia responsable de la GPEC et toute l'équipe de la division de la gestion des carrières et mobilité pour leur disponibilité et leur explications. Sans oublier de remercier monsieur ABBOU Hafid de la division des études et monsieur ISSLI de la DRT de Tizi- Ouzou pour le temps qu'ils m'ont consacré.

De même, un grand merci à monsieur OUSSALEM M.O pour sa disponibilité permanente, ses orientations, ses conseils et sa précieuse aide durant la période de la réalisation de ce mémoire, qu'il trouve ici l'expression de ma profonde reconnaissance. Sans manquer de remercier : Mr DRIR pour le temps qu'il m'a accordé et ses conseils précieux.

Enfin, je remercie toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Dédicaces

A la mémoire de mon cher père

A ma chère mère

Sommaire

Introduction générale.....	p1
Chapitre I : Les instrumentations en GRH.....	p8
Introduction au chapitre I.....	p9
Section1 : Les outils de gestion et apports théoriques.....	p10
Section2 :La gestion des ressources humaines, historique et facteurs d'évolution...	p36
Section3 :L'évolution des instrumentations en GRH, de la prévision l'anticipation.....	p52
Conclusion au chapitre I.....	p66
Chapitre II : Le référentiel des emplois, un outil de base de la démarche compétences.....	p67
Introduction au chapitre II.....	p68
Section1 : La compétence, notion centrale.....	p69
Section2 : La démarche compétence, présentation.....	p88
Section3 : Le référentiel des emplois : le contenu.....	p111
Conclusion au chapitre II.....	p130
Chapitre III : Algérie Télécom, notre terrain de recherche au sein du secteur des télécommunications.....	p131
Introduction au chapitre III.....	p132
Section1 : Le secteur des télécommunications, un secteur en croissance.....	p133
Section2 : Algérie télécom, notre terrain de recherche.....	p153
Section3 : La gestion des compétences au sein d'Algérie Télécom.....	p171
Conclusion au chapitre III.....	p184
Chapitre IV : Le référentiel des emplois, analyse de son processus de construction.....	p185
Introduction au chapitre IV.....	p186

Section1 : Le projet référentiel des emplois, caractéristiques générales.....	p187
Section2 : Démarche de la mise en place de l'outil référentiel des emplois au sein de l'entreprise Algérie Télécom.....	p200
Section3 : L'élaboration du référentiel des emplois, analyse et résultats.....	p222
Conclusion au chapitre IV.....	p249
Conclusion générale.....	p252
Bibliographie.....	p257
Liste des figures.....	p267
Liste des schémas.....	p270
Liste des tableaux.....	p272
Liste des graphes.....	p274
Annexes.....	p275
Table des matières.....	p284

ACAP : Accord sur la Conduite
AP : Algérie Poste
ARPT : Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications
AT : Algérie télécom
ATM : Algérie Télécom Mobile
ATS : Algérie Télécom Satellites
ATIP : Algérie Télécom Infrastructures Passif
CA : Chiffre d’Affaires
CC : Compétence Collective
CEREQ : Centre d’Etudes et de Recherche sur les Qualifications
CGS : Centre de Gestion Scientifique de l’Ecole des Mines de Paris
CHD : Chef de Division
CHC : Chef de Cellule
CI : Compétence Individuelle
CNRTL : Rapport National de Ressources Textuelles et Lexicales
CNPE : Conseil National aux Participations de l’Etat
CPE : Conseil des Participations de l’Etat
CRG : Centre de Recherche en Gestion de l’Ecole Polytechnique
DAIP : Dispositif d aide a l’insertion professionnelle
DC : Démarche compétences
DCRH : Direction Centrale des Ressources Humaines
DG : Directeur Général
DOT : Direction Opérationnelle des Télécoms
DRT : Délégation Régionale des Télécom/ Directeur Régional des Télécoms
DRH : Directeur des Ressources Humaines
DTT : Délégation Territoriale des Télécoms
DUE : Durée d’Utilisation des Equipements
EPE : Entreprise Publique Economique
ERP : Entreprise Ressources Planning
ET : Emploi Type
ETED : Emploi Type Etudié dans sa Dynamique
EQP : Equipe Projet
ERP : Entreprise, Ressources, Planning
GC : Gestion des compétences
GCC : Gestion des Compétences Collectives
GCI : Gestion des Compétences Individuelles
GPE : Gestion Prévisionnelle des Emplois
GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
GRH : Gestion des Ressources Humaines
GSM : Groupe spécial mobile
MEDEF : Mouvement Des Entreprises de France

ODG : Outil De Gestion
OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economique
OPP : Opérateur Principal
OTA : Orascom Télécom Algérie
ODGRH : Outil De Gestion de la Ressource Humaine
PIB : Produit Intérieur Brut
PRC : Prime de Rendement Collectif
PRI : Prime de Rendement Individuel
PS : Partenaire Social
PTIC : Poste et Technologies de l'Information et des Télécommunications
UGTA : Union Générale des Travailleurs Algériens
UOT : Unité Opérationnelle des Télécoms
RE : Référentiel des emplois
RH : Ressources Humaines
RRH : Responsable Ressources Humaines
RSE : Responsabilité Sociale de l'Entreprise
SIRHAT : Système d'Information des ressources Humaines d'Algérie Télécom
TCAC : Taux de Croissance Annuel Composé
TIC : Technologies de l'information et des télécommunications
VAE : Valorisation des Acquis d'Expérience
WTA : Wataniya Télécom Algérie

Introduction générale

Orienter les comportements et les choix est l'une des actions fondamentales dans la vie des entreprises. Ceci n'est possible qu'en s'appuyant sur des informations arrangées entre elles pour donner lieu à des formalisations de l'activité organisée. La gestion ne saurait s'exercer en l'absence d'un ensemble d'instruments permettant de rendre compte, d'analyser, d'interpréter et de se projeter dans l'avenir.

Outils basculés par les logiques du pouvoir, peu adaptés à certaines formes de culture, lacunaires, incomplets, non cohérents avec l'organisation en place sont toutes des critiques faites aux outils de gestion créés ou adoptés par les entreprises¹, qui, n'engendrent pas pourtant leur abandon. Ces outils connaissent au contraire une véritable prolifération. En effet, la gestion des organisations, publiques ou privées, a nécessité depuis toujours une mobilisation des instruments de gestion. Ainsi, depuis l'apparition des grandes entreprises décentralisées en Amérique du nord au début du 20^{ème} siècle, les outils de gestion associés à la multiplication et la multiplicité des formes organisationnelles n'ont cessé de se développer. ERP², tableaux de bord, matrice stratégique, système de calcul des coûts, systèmes de contrôle budgétaire et bien d'autres, sont autant d'outils de gestion communément déployés et employés dans les organisations³.

Sur la diversité de leurs domaines d'application, les outils de gestion tiennent différents rôles dans l'entreprise: en tant que modèles normatifs, ils structurent les conduites. En tant qu'instruments d'analyse, ils permettent d'étudier les phénomènes. Enfin, en tant qu'aide à la gestion opérationnelle, ils structurent les actes courants de la gestion.

De nos jours, les gestionnaires s'appuient d'avantage sur des outils qui se distinguent par leur flexibilité, leur fragilité et leur simplicité. En effet, les ODG (outils de gestion) sont flexibles puisqu'ils s'adaptent et ils se transforment suivant la situation à laquelle ils font face. Ils sont fragiles du fait qu'ils sont introduits lors du besoin et ils seront facilement éliminés ou remplacés par d'autres plus performants quand ils ne sont plus jugés utiles ou

¹ Jean-Claud MOISDON, « Du mode d'existence des outils de gestion », Ed Seli Arslan, 1997, p27.

² L'ERP est un progiciel de gestion intégré. Il correspond, pour une organisation, au support de base capable d'assurer une gestion intégrée définie comme étant l'interconnexion de l'intégration de l'ensemble des fonctions de l'entreprise dans un système informatique centralisé.

³ Yann QUEMENER, Eric FIMBEL, « Mise en œuvre, usages et appropriation des outils de gestion : apports de la théorie de la régulation sociale » In http://hal.archivesouvertes.fr/docs/00/69/09/52/PDF/445_Quel_mel_ner_Fimbel.pdf consulté le 30-06-2014

adéquats, leur processus d'obsolescence est ainsi accéléré. Enfin, ils sont simples étant donné qu'ils fournissent avant tout une représentation plus simple de la réalité.

Les premiers travaux sur les outils de gestion ont été initiés en France au sein du Centre de Recherche en Gestion de l'Ecole Polytechnique (CRG) et du Centre de Gestion Scientifique de l'Ecole des Mines de Paris (CGS) au début des années 80. L'article de Berry (1983) autour des technologies invisibles fut l'embryon d'un champ de recherche sur cette question. Depuis, d'autres travaux se sont succédés pour enrichir ainsi les recherches sur les ODG, où les auteurs se sont attachés à étudier divers aspects, à savoir : leur « nature » (Hatchuel et Weil, 1992), la manière dont ils se « contextualisent » dans les organisations (David, 1996), leurs différents « modes d'existence » (Moisdon, 1997), etc. Cependant, dans cette littérature, la notion d'outil de gestion est abordée sous diverses dénominations : instruments de gestion, machines de gestion, dispositifs de gestion, appareils gestionnaires, innovations managériales.

Instaurer un ODG consiste à répondre à une situation de gestion problématique. C'est ainsi que la question de l'implantation des outils de gestion occupe une place grandissante dans la réflexion sur les organisations contemporaines. Celles-ci se caractérisent, en effet, par la profusion des instruments qui leur permettent le pilotage de l'action collective ainsi que la prise des choix dans tout domaine confondu dont celui de la gestion des ressources humaines qui se distingue par sa sensibilité.

Ainsi, le domaine des ressources humaines n'est pas en reste en matière des réflexions sur les ODG. En effet, en 1998, Patrick GILBERT a publié un livre intitulé « L'instrumentation de gestion : la technologie de gestion, science humaine » où il fournit une présentation globale sur les instrumentations en GRH.

La fonction ressources humaines a connu une évolution de son statut. Après avoir été réduite à un facteur de production, elle est devenue depuis les années 90 une fonction stratégique au sein des organisations. Cette mutation des conceptions a été accompagnée par une évolution simultanée des instrumentations de prévision en GRH où l'anticipation du futur est devenue la préoccupation phare des entreprises. En effet, le monde des outils de gestion d'anticipation est passé de la gestion prévisionnelle des effectifs à la gestion des compétences. Celle-ci a émergé suite à l'apparition de la notion de compétence qui a

bouleversé le monde de la gestion de la main d'œuvre au sein des entreprises, et ce, depuis les années quatre-vingts.

Par ailleurs, l'introduction d'un outil de gestion au sein d'une organisation constitue un acte ou plutôt un processus d'innovation qui suit une dynamique spécifique pour chaque entreprise¹. Ainsi, l'importance du processus d'élaboration d'un outil de gestion au sein des organisations, vu les divers mécanismes qu'il inclut, la contextualité qui existe entre l'outil de gestion et le contexte dans lequel il est inséré d'un côté et sa relation avec les acteurs qui le conçoivent d'un autre côté, nous ont poussés à étudier dans le cadre de l'entreprise publique algérienne, la construction d'un outil de gestion des ressources humaines qui est le référentiel des emplois. Pour ce faire, nous avons posé les deux questionnements suivants :

Comment le référentiel des emplois est conçu et mis en place au sein de l'entreprise publique économique Algérie Télécom? Quelle est la méthodologie de son élaboration ?

De ces deux principaux questionnements, plusieurs questions en découlent :

- **Quels sont ses objectifs ?**
- **Comment il est conçu ?**
- **Par qui ?**
- **Quelles influences externes ?**
- **Quel processus de choix et de négociation ?**
- **Quels sont les conflits éventuels ?**
- **Quelle articulation avec le système de GRH ?**
- **Quels sont les problèmes de sa mise en œuvre ?**
- **Quel est le rôle des différents acteurs ?**

Afin de guider notre recherche, nous avons construit les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : L'outil est construit en suivant une approche ascendante où les informations ont été collectées à la source.

¹ Claude PARAPONARIS, « Gestion des compétences : un processus stratégique ? » Actes du 13ème Congrès annuel de l'Association de Gestion de Ressources Humaines – Université de Nantes, 21- 23 novembre 2002, p3.

Hypothèse 2 : le référentiel des emplois est la résultante d'un jeu d'acteurs.

Hypothèse 3 : la construction de l'outil est influencée par des évolutions technologiques.

Hypothèse 4 : le référentiel des emplois est construit par une approche d'un diagnostic de l'actuel.

Le choix du thème :

Premièrement, le choix de ce thème est lié à une motivation personnelle pour le domaine de la gestion des ressources humaines, plus précisément pour l'instrumentation de gestion des compétences.

Deuxièmement, il s'agit de lever les ambiguïtés autour de la construction d'un ODG et essayer de comprendre comment l'entreprise va mener et gérer le processus d'élaboration de son outil de gestion des RH, à savoir le référentiel des emplois en suivant toutes les étapes de ce processus.

Troisièmement, notre choix de ce thème découle de l'importance des outils de gestion au sein des entreprises et dans les préoccupations des chercheurs notamment ces quelques dernières années.

L'objet de la recherche :

Notre objet de recherche porte sur la compréhension de la démarche poursuivie par "Algérie Télécom", notre terrain de recherche, pour élaborer un ODG des ressources humaines : le référentiel des emplois. Plus précisément, notre question de recherche s'attache à vérifier la méthodologie adoptée pour concevoir cet ODG.

L'intérêt de la recherche :

Notre recherche révèle un double intérêt. Le premier est d'ordre scientifique : celui d'apporter à la communauté scientifique un cas de la construction d'un outil de gestion dans un contexte spécifique ; celui de l'entreprise publique algérienne en pleine phase de changement. Notre thématique vise à comprendre comment le processus de conception et de mise en place d'un outil de management des ressources humaines a été mené et géré, mais aussi à éclaircir les modalités par lesquelles cet outil voit le jour au sein de l'entreprise

publique économique "Algérie Télécom". Le second intérêt est d'ordre pratique. C'est de fournir aux entreprises algériennes un modèle réel de conception et de la mise en place d'un outil de gestion dans le contexte algérien.

Démarche méthodologique et bibliographique:

Pour mener à bien notre réflexion, nous aurons recours à des sources bibliographiques variées. Un privilège sera accordé aux ouvrages portant sur le thème des outils de gestion et de GRH. Une attention sera, également, prêtée aux articles issus des: différentes revues scientifiques, des séminaires, des colloques, etc. Par ailleurs, ils ne seront pas omis, les divers rapports, thèses et mémoires ainsi que les différentes sources Internet qui enrichiront notre travail.

Etant donné que notre recherche aborde la compréhension du processus de la conception et de la mise en place d'un outil de gestion des ressources humaines, notre choix méthodologique porte sur une étude qualitative d'un cas de monographie.

Notre méthodologie de recherche est répartie en deux principales démarches : conceptuelle et empirique. La première et grâce à la méthode descriptive nous permettra de faire une revue de littérature autour de notre sujet de recherche, pour avoir une compréhension de la conception et de la mise en place des outils de gestion. La deuxième, quant à elle, nous permettra, grâce au recours à une étude analytique, d'appréhender la conception et la mise en place d'un référentiel des emplois au sein de l'entreprise "Algérie télécom". C'est ainsi, et en vue de répondre aux objectifs de notre recherche, un guide d'entretien est élaboré. Il comporte une trentaine de questions qui sont subdivisées en trois rubriques:

- Des questions liées à l'entreprise pour avoir un aperçu global du contexte dans lequel nous effectuons la recherche ;
- Des questions relatives à la RH ainsi que sa gestion au sein de l'entreprise. Celles-ci visent principalement à connaître l'état des lieux de la ressource humaine de l'entreprise et notamment sa compétence ;
- Enfin, des questions sur l'élément principal de notre recherche qui est l'outil « référentiel des emplois ». Cette dernière rubrique nous a permis de comprendre les

différents aspects liés à cet outil de gestion et notamment son processus de conception et de sa mise en place.

Structuration du mémoire :

Afin de pouvoir répondre à notre problématique de recherche et confirmer ou infirmer nos hypothèses, nous allons structurer ce travail de recherche en quatre chapitres.

Le premier chapitre se focalise sur la compréhension des instrumentations en GRH. Il est subdivisé en trois sections. Tout d'abord, nous allons présenter les diverses théories qui traitent les outils de gestion tout en restant sur l'axe de notre problématique. Puis, nous allons retracer l'évolution historique de la fonction RH qui nous permettra de passer à la troisième section qui aborde la question des instrumentations de GRH.

Le second chapitre vise à comprendre le contenu d'un référentiel des emplois, un outil de base de la démarche compétences. Il est structuré selon trois angles : le premier a pour objet d'exposer la notion de compétence, le second s'intéresse à montrer les principaux traits de la démarche compétences et enfin le dernier retrace le contenu d'un référentiel des emplois et sa méthodologie d'élaboration.

Le troisième chapitre sera consacré, dans un premier temps à la description, du secteur des télécommunications dans les pays fondateurs en général et en Algérie en particulier. Pour présenter, dans un second temps, notre terrain de recherche : l'entreprise publique économique "Algérie Télécom". Nous nous focaliserons, dans un dernier temps, sur l'état des lieux de la mise en place de la démarche compétences eu sein de cette entreprise en vue de comprendre ses objectifs à travers l'implantation de cette politique et son état d'avancement.

Le quatrième chapitre se préoccupe de l'analyse du processus de construction de l'outil en question et de l'exposition des différents résultats de recherche. Il se donne en premier lieu à présenter les caractéristiques générales du projet « référentiel des emplois », pour passer ensuite à exposer et à caractériser la démarche suivie lors de l'élaboration de cet outil de gestion et enfin il procédera dans un dernier temps à l'analyse du processus d'élaboration en analysant le processus et les actions des acteurs tout au long de la mise en place du référentiel des emplois.

Chapitre I

Introduction au chapitre I:

Après avoir été réduite à un facteur de production, la ressource humaine est devenue aujourd'hui un actif stratégique et une source de compétitivité pour les entreprises dans un environnement concurrentiel et incertain.

La fonction des ressources humaines s'est développée d'une fonction « personnel » à une fonction de gestion des ressources humaines sous l'influence de plusieurs facteurs. A l'instar de l'internationalisation de l'économie, des évolutions technologiques et démographiques, d'autres facteurs se trouvent à l'origine de l'évolution de la fonction RH qui est devenue une fonction stratégique dans les organisations.

Cependant, parvenir à l'accomplissement de ses tâches, le DRH est censé se servir des outils de gestion. S'appuyer sur ces derniers est basique pour la gestion ; ils permettent d'assurer, de valider et de légitimer le choix.

Ces substrats formels porteurs d'une « philosophie gestionnaire et d'une vision simplifiée des relations organisationnelles, occupent une place de plus en plus importante dans les pratiques des entreprises ainsi que dans le monde de la recherche.

Dans ce chapitre, nous aborderons les instrumentations en gestion des ressources humaines en procédant en premier lieu à faire la revue de la littérature autour des ODG qui nous donnera les outils d'analyse pour la conception et la mise en place de l'outil de gestion qui fera l'objet de la première section. Ensuite, nous allons tracer dans la deuxième section les différentes étapes de l'évolution de la fonction RH. Enfin, nous passerons dans la troisième section aux différents outils de la GRH afin d'exposer leurs modèles et formes d'évolution.

Section1 : Les outils de gestion et apports théoriques**Introduction :**

Les outils de gestion deviennent de plus en plus l'une des préoccupations centrales des entreprises mais aussi des chercheurs qui posent plusieurs questions liées à leur nature, leur création, leur diffusion, leur appropriation par les organisations et leur manière dont ils sont contextualisés dans les entreprises.

Pour ce qui concerne la recherche scientifique, les travaux sur les outils de gestion se focalisent notamment sur leur appropriation et leur usage. Cependant, ceux qui se consacrent à l'étude du processus de leur conception ne sont pas nombreux.

Dans notre travail, nous nous intéressons à la compréhension de la conception et de la mise en place d'un outil de management des ressources humaines. Pour cela, nous faisons appel à un ensemble de théories qui nous permettront d'avoir les moyens d'étude pour mener à bonne fin cette analyse.

1- L'outil de gestion, qu'est ce que c'est ?**1-1- Quelques définitions :**

Les managers s'appuient dans la gestion de leurs entreprises sur l'usage d'un grand nombre d'outils. Les recherches sur les outils de gestion considérés en tant qu'objet d'étude se sont enrichis avec les travaux de Berry (1983), Hatchuel et Weil (1992), David (1998), Moisdon (1997), etc. En effet, dans cette littérature, la notion d'outil de gestion est abordée sous diverses appellations dans lesquelles les notions de formalisation et d'action sont omniprésentes dans la notion d'outil de gestion¹. Ainsi, Patrick Gilbert ² désigne par le terme instrument, « tout moyen, conceptuel ou matériel, doté de propriétés structurantes, par lequel un gestionnaire, poursuivant certains buts organisationnels, dans un contexte donné, met en œuvre une technique de gestion ». Cette définition dégage des aspects intéressants de l'outil de gestion à savoir :

¹ Chalayer Rouchon S., Perez M. et Teyssier C., L'influence des facteurs organisationnels et stratégiques sur l'appropriation des outils comptables et financiers, Revue management et avenir 2006/3, N° 9, p. 127-140.

² Patrick Gilbert, « L'instrumentation de gestion : la technologie de gestion, science humaine », economica, 1998, p23.

- La diversité des formes de l'instrument : conceptuel ou matériel ;
- La non neutralité des outils : les propriétés structurantes conduisant l'outil à agir sur le contexte ;
- L'ensemble de données à travers duquel existe l'instrument : le « contexte » social et organisationnel qui lui donne sa fonction et son sens.

Selon François Xavier DE VAUJANY, « un outil de gestion correspondra à un ensemble d'objets de gestion intégrés de façon systématique et codifiée dans une logique fonctionnelle (ou toute autre logique d'acteur) et respectant un certain nombre de règles de gestion »¹. Cette définition est proche de celle donnée par MOISDON, un outil de gestion « est un ensemble de raisonnements et de connaissances reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation, qu'il s'agisse de quantités, de prix, de niveaux de qualité ou de tout autre paramètre, et destiné à instruire les divers actes classiques de la gestion, que l'on peut regrouper dans les termes de la trilogie classique : prévoir, décider, contrôler »². Cette définition dépasse la vision traditionnelle des outils de gestion qui est strictement instrumentale. En effet, selon MOISDON, les outils de gestion ne se réduisent pas à normer, à rendre conformes les comportements, ils favorisent aussi « la connaissance et l'exploration du réel »³.

De son côté HATCHUEL⁴ associe les outils de gestion à « un espace diversifié de savoirs soutenant les représentations et les décisions qui peuvent concerner ces objets ». Toutes ces définitions traduisent la logique, la rigueur et la simplification que porte un outil de gestion ; c'est la rationalité.

Dans une perspective psychologique, RABARDEL considère le concept d'instrument comme une entité intégrant un caractère de mixité, artefactuel pour une part et subjectif pour l'autre⁵.

¹ De VAUJANY François Xavier, « Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage », *Management & Avenir*, 2006/3 n° 9, p. 109-126.

² Jean-Claud MOISDON, op. cit, p1.

³ J.C. MOISDON, op. cit, p7.

⁴ Une définition extraite de Drevet Benjamin, « Le rôle des représentations sociales au cours du processus de construction d'un outil de contrôle de gestion », *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 2008/2 Tome 14, p. 125-153.

Hatchuel. A, « Les savoirs de l'intervention en entreprise », *Entreprise et histoire*, n°7, 1994, 59- 75.

⁵ RABARDEL Pierre, « Les hommes et les technologies : Approches cognitive des instruments contemporains », Ed Armand Colin, Paris, 1995, p117, p118.

Ainsi, le concept d'instrument, est composé d'artefact et de schèmes, il est de ce fait considéré comme médiateur entre le sujet et l'objet, en vue de l'atteinte d'un but.

L'instrument comme artefact peut être matériel, cognitif, psychologique ou sémiotique. L'artefact représente, selon l'auteur, la partie indépendante de l'usage de l'instrument par un utilisateur. Enfin, l'artefact qui constitue l'instrument peut correspondre à une partie seulement de lui-même, une partie de son identité sociale et technique.

La deuxième composante de l'instrument est constituée de schèmes. Ceux-ci peuvent être définis comme des organisateurs de l'action des sujets. D'après Rabardel, plusieurs types de schèmes apparaissent, selon leur statut dans l'activité finalisée du sujet¹ :

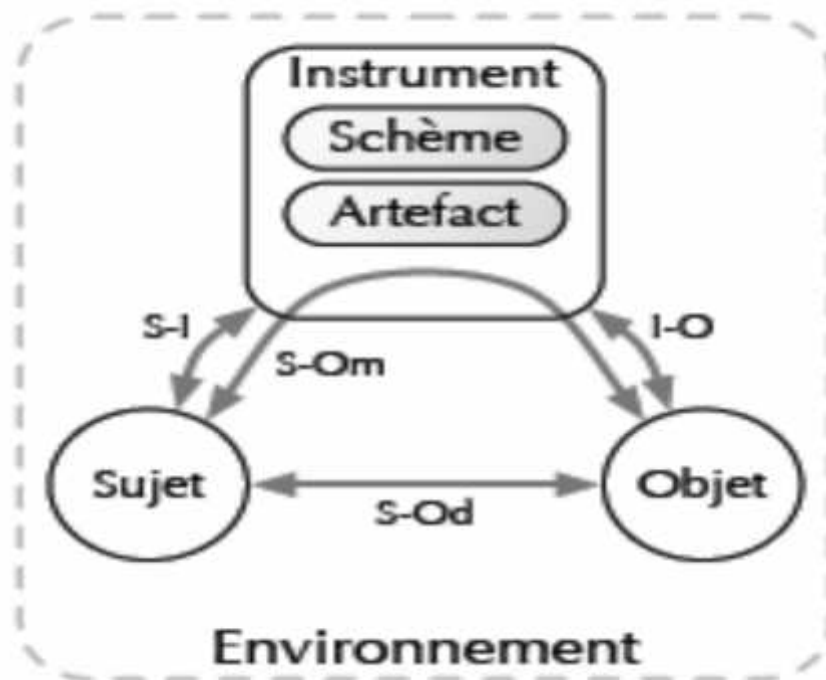
- **les schèmes d'usage** : ce sont les schèmes impliqués dans la gestion des caractéristiques et propriétés de l'artefact, l'interaction du sujet avec l'artefact est illustrée par ces schèmes ;

- **les schèmes d'action instrumentée** : ce sont les schèmes dirigés vers l'objet de l'activité du sujet, incorporant les schèmes d'usage dans l'atteinte du but poursuivi. Ils sont un niveau porteur du sens de l'activité du sujet ;

- **les schèmes d'action collective instrumentée** : ce troisième type de schèmes est relatif à l'usage d'artefacts par plusieurs sujets.

¹ RABARDEL Pierre, opt. cit, p113-114.

Figure N°1 : L'instrument médiateur en tant qu'entité composite



Source : Manel BENZARAFA, « L'universalité des outils de gestion en question : cas de la Balanced Scorecard dans les administrations de l'Etat, thèse de doctorat en science de gestion, p 29. Béguin P. et Rabardel P., Concevoir pour les activités instrumentées. Revue d'Intelligence Artificielle, 1999, N° 14, pp 35-54.

1-2- Structure d'un outil de gestion :

HATCHUEL et WEIL¹ considèrent qu'un outil de gestion est constitué d'un « substrat formel » porteur d'une « philosophie gestionnaire » et « d'une vision simplifiée des relations organisationnelles », c'est-à-dire qu'il est un objet avec une finalité d'action.

1-2-1- Le substrat formel :

Ce composant d'un ODG désigne l'ensemble des supports concrets qui matérialisent un outil, donc de l'abstraction grâce à laquelle il peut fonctionner. On parle ainsi des bases de données, des ordinateurs et des référentiels pour l'instrumentation de gestion des compétences.

¹ HATCHUEL .A, Weil. B, « L'expert et le système », Ed Economica, Paris, 1992, p 123- 126.

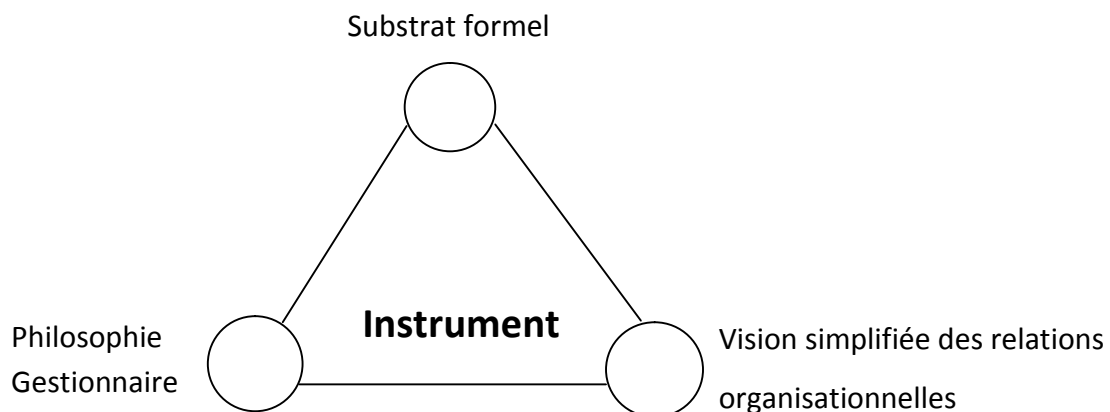
1-2-2- La philosophie gestionnaire :

Elle représente l'ensemble des arguments qui permettent à l'organisation de convaincre ses acteurs sur l'utilité de l'utilisation d'un outil conçu par celle-ci. Elle lui donne ainsi une signification, voir, ce pourquoi il a été conçu. D'autre part, il s'agit du système de concepts qui désigne les objets et les objectifs formant les cibles d'une rationalisation¹. La recherche opérationnelle par exemple vise l'optimisation des décisions : c'est sa philosophie gestionnaire.

1-2-3- La vision simplifiée des relations organisationnelles :

L'outil est conçu en rapport avec l'organisation, il est censé être utilisé par certains acteurs. Ces derniers, aussi bien des concepteurs que des usagers, auront des rôles « idéaux », c'est-à-dire des rôles qu'ils doivent implicitement ou explicitement tenir pour assurer la bonne marche de l'outil.

Figure N°2 : Représentation synthétique de la structure d'un instrument de gestion



Source : OIRY Ewan, « La dynamique des instruments de gestion : proposition d'un cadre d'analyse », HDR, 2009, p81.

¹ Définition de Hatchuel et Weil extraite d'Albert DAVID, « structure et dynamique des innovations managériales », cinquième conférence de l'AIMS, LILLE, 13, 14, 15, Mai, 1996, p5.

1-3- Les caractéristiques d'un outil de gestion :

Les outils de gestion portent un certain nombre de propriétés qui leurs donnent du sens et de la valeur dans les actions pour lesquelles ils sont adoptés.

1-3-1- La flexibilité :

Cette propriété découle de la contextualité d'un outil de gestion, il ne peut être étudié isolément de l'environnement dans lequel il est introduit. Il agit ainsi sur le contexte, en transformant l'information en donnée et en organisant des rapports sociaux. Cet ensemble de données, sociales et organisationnelles, lui donne sa fonction et son sens. Dès lors, le rythme de fabrication et de modification des outils de gestion s'adapte aux changements qu'ils devaient réguler.

1-3-2- La fragilité :

Les outils de gestion se caractérisent maintenant par un processus de vie court, ils naissent et meurent rapidement quand ils ne sont plus jugés utiles ou adéquats au contexte de l'organisation.

1-3-3- La simplicité :

Le recours à un outil de gestion vise principalement à simplifier le réel, de prendre des décisions et aboutir à réaliser les objectifs tracés. Par conséquent, sa conception par les gestionnaires se caractérise par des efforts permanents pour apporter une facilité d'usage de l'instrument par tous ses utilisateurs. De plus, la diversité des situations et des tâches à exécuter par les agents et l'urgence des choix stimulent le recours aux outils simples, aux idées simples, aux critères d'appréciation et de jugements efficaces.

1-3-4- L'interactivité :

De plus en plus, un des principes mêmes de construction des instruments de gestion consiste à les inclure dans un dispositif dynamique, où ils ne constituent que l'initialisation d'un processus de rétroaction et de révision des choix effectués dans le cadre d'une temporalité définie à l'avance.

1-3-5- La discutabilité :

Les outils de gestion présentent fréquemment un aboutissement d'un processus de négociation collectif. Il n'est plus un produit émanant d'un choix individuel, mais au contraire, sa conception ainsi que sa mise en œuvre est de plus en plus ancrée et réussie par la participation de tout le personnel de l'entreprise.

1-3-6- La décentralisation :

La conception et l'utilisation d'un outil de gestion ne sont plus l'affaire du niveau supérieur de l'organisation, les niveaux opérationnels sont aussi concernés. En effet, et dans certains cas, ces derniers peuvent décider de mener un projet de développement d'une instrumentation de gestion.

1-4- Les fonctions d'un outil de gestion :

De même que Patrick Gilbert, plusieurs auteurs ont identifié trois éléments intervenant dans l'usage des instruments de gestion :

- L'objet, vers lequel l'action à l'aide de l'instrument est dirigée. Il peut s'agir de données, de personnes, etc ;
- L'ego, ou le sujet ayant recours à l'instrument (gestionnaire, professionnels) ;
- L'alter, il s'agit de toute personne en rapport direct ou indirect avec l'action.

De plus, l'intégration de l'outil à ces trois composantes forme un processus d'instrumentation de gestion. Au sein de cet ensemble, l'efficacité de l'outil ne dépend pas uniquement de ces caractéristiques, mais aussi des trois autres éléments à savoir le sujet, l'alter et l'objet.

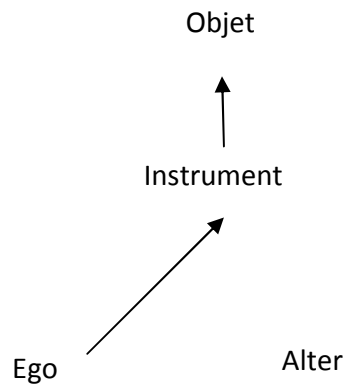
A partir des interactions médiatisées par l'instrument, Gilbert démontre que l'outil de gestion peut avoir différentes fonctions, en s'appuyant sur différentes approches.

1-4-1- La fonction d'opérateur :

Cette fonction est fondée autour de la relation directe produite entre l'instrument et le réel. Selon l'approche rationaliste, une approche plus familière aux praticiens, l'outil de gestion est un moyen d'appliquer ce que veut l'utilisateur. Il est ainsi neutre et extérieur à

l'entreprise. De plus, cette approche stipule que l'utilisateur choisira l'instrument approprié à partir du but de gestion qu'il choisit (recruter, former).

Figure N°3 : La fonction d'opérateur

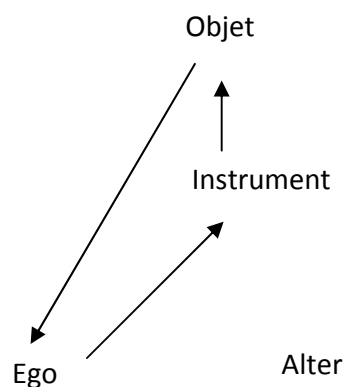


Source: Patrick Gilbert, op.cit, p 61.

1-4-2- La fonction d'analyseur :

Cette fonction est mise en valeur par l'approche contingente en soulignant l'importance du contexte. En effet, cette fonction, permet de dégager des présupposés sur le fonctionnement de l'entreprise. Ces présupposés peuvent se confronter ou s'accorder avec les réalités de l'entreprise. L'outil de gestion révèle ainsi le contexte organisationnel sur lequel il influe. Il s'agit en fait d'un feed-back de l'objet sur l'utilisateur, suite à un essai de transformation de l'objet. L'objet, suite à l'usage de l'outil, nous renseigne sur lui-même.

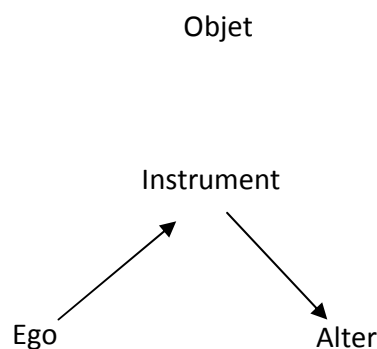
Figure N°4 : La fonction d'analyseur



Source: Patrick Gilbert, op.cit, p 63.

1-4-3- La fonction de régulateur :

L'approche politique considère l'outil de gestion comme un outil de pouvoir à travers les règles qu'il instaure. En effet, il est utilisé au service des intérêts des groupes d'acteurs en vue de pouvoir manipuler l'environnement. La fonction de régulateur a pour effet une régulation des rapports de pouvoir, en distribuant le rôle des différents acteurs (concepteur, spécialiste, utilisateur, etc.) et médiatise les rapports sociaux.

Figure N°5 : La fonction de régulateur

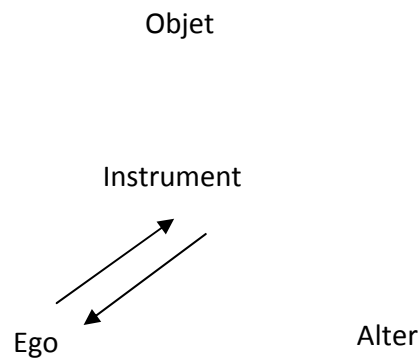
Source : P. Gilbert, op.cit, p 65.

1-4-4- La fonction de moniteur :

Selon l'approche cognitive, les instruments, en dehors d'être des moyens d'action, véhiculent des croyances, des connaissances et des théories. Par conséquent, l'outil de gestion garantit, à l'utilisateur, le transfert des connaissances, de conseils et des valeurs qui ont été mises par son concepteur. L'instrument peut ainsi être un moyen de professionnalisation, un moniteur pour de nouveaux apprentissages. Il met en rapport l'utilisateur et l'instrument.

Chacune de ces approches apporte un éclairage différent de l'autre où elles attribuent des rôles différents à l'instrument. C'est ainsi que nous pouvons dire qu'elles se complètent du fait qu'elles nous expliquent différents phénomènes au cours l'implantation d'un ODG.

Figure N°6 : la fonction de moniteur



Source : Patrick Gilbert, op.cit, p67.

2- Les Apports théoriques au concept d'outils de gestion :

Les outils de gestion ont fait l'objet d'étude de plusieurs approches. Chacune d'elles ayant sa propre vision. Toutefois, divers travaux se focalisent depuis longtemps sur la notion d'usage, tandis que d'autres plus récents ont orienté leurs réflexions plutôt vers l'explication d'un stade initial qui est la conception de l'outil.

2-1- L'apport de la théorie instrumentale au concept d'outil de gestion :

2-1-1- Présentation :

Les travaux du psychologue de l'éducation et du langage russe Lev Vygotski constituent l'origine de ce cadre théorique. Selon lui, « *Pour expliquer de manière satisfaisante le travail en tant qu'activité de l'homme appropriée à une fin, nous ne pouvons nous contenter de dire qu'il a pour origine les buts, les problèmes qui se posent à l'homme, mais nous devons l'expliquer par l'emploi des outils, par l'application de moyens originaux sans lesquels le travail n'aurait pu apparaître* »¹. Ainsi, le recours aux outils de gestion est capital dans l'activité humaine, ils permettent à l'individu de comprendre les activités et les aléas qui entravent les organisations.

En outre, cette théorie est sémiotique : l'outil est signe. Elle est aussi pragmatique puisque l'outil est signe d'action².

¹LORINO, P. « Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion », Cahiers de recherche de l'ESSEC, Paris, 2002, p12. Vygotski Lev : « Pensée et langage », La Dispute, Paris, 1997, page 198.

² LORINO, P. Op.cit, p13.

La théorie instrumentale sert de fondement à notre recherche car elle permet d'éclaircir deux questions relatives aux ODG. Elle introduit d'un côté l'étude de la nature des outils de gestion, de leurs étapes de vie, et d'un autre côté leur appropriation c'est-à-dire de leurs interactions avec les comportements humains ; des concepteurs aux utilisateurs.

D'autre part, elle traite principalement les modes de conception et les formes d'exploitation des outils de gestion. Elle permet de mieux comprendre les réinventions et les détournements d'usage qui se produisent parfois lors de la mise en œuvre des outils de gestion au sein des organisations.

Ainsi, les interactions qui se produisent entre les individus sont d'une très grande importance. Elles permettent d'expliquer les différentes transformations que connaît un ODG au cours de son processus de construction.

2-1-2- Deux cadres d'appropriation des outils de gestion¹ :

Le dictionnaire Larousse définit l'appropriation comme « *l'action de se donner la propriété de, faire sien, de s'attribuer* ». Selon le CNRTL², l'appropriation est l'action de rendre propre. De plus, s'approprier signifie « se donner la propriété de quelque chose ».

La théorie instrumentale modélise la dynamique d'appropriation des outils de gestion en distinguant deux axes d'analyse. Le premier se focalise sur le processus d'adoption de l'outil de gestion, c'est la théorie de « la conception à l'usage ». Le second s'appuie plutôt sur l'action de mise œuvre de l'outil, il s'agit de la théorie « de la mise en acte ».

2-1-2-1- La théorie de « la conception à l'usage » :

Ce cadre théorique s'intéresse à l'appropriation de l'outil de gestion en l'analysant en tant que processus allant de la conception jusqu'à l'usage de l'outil. Pour DE VAUJANY et GRIMAND, l'outil de gestion prend forme à travers le processus menant à sa formalisation.

En effet, des apprentissages, des conflits pour la maîtrise de l'outil et la dialectique autonomie-contrôle sont des éléments de base qui interviennent pour donner un corps final

¹ François-Xavier DE VAUJANY, Amaury GRIMAND, « Réflexion sur la place de la perspective appropriative au sein des sciences de gestion », In François-Xavier DE VAUJANY, HATCHUEL Armand, « De la conception à l'usage : vers un management de l'appropriation des outils de gestion », Ed EMS, 2005, p 225-226.

²Rapport National de Ressources Textuelles et Lexicales In <http://www.cnrtl.fr/etymologie/apropriation> consulté le 22-05-2014.

à l'outil de gestion. C'est ainsi que le groupe ou le collectif est amené à songer son propre apport aux points dans lesquels il pourrait exercer une influence. Pour De Vaujany, « *c'est au fil des apprentissages, des conflits pour sa maîtrise, de la dialectique autonomie-contrôle, que l'outil prend finalement corps* ». Penser la conception et l'usage comme des éléments inséparables « *remet profondément en cause l'idée d'une stabilisation du fonctionnement organisationnel par les objets/outils de gestion, ou du moins, suppose d'admettre qu'ils ouvrent autant à la prescription qu'à l'exploration* »¹.

De plus, selon les deux auteurs, *l'appropriation évolue bien dans un champ d'opportunité d'une certaine façon bornée*. Cela revient à dire que le processus d'appropriation peut être bouleversé par certaines contraintes, qui découlent des insuffisances dans les interventions des acteurs de l'entreprise.

2-1-2-2- La théorie de « la mise en acte » :

Cet angle d'attaque est centré sur l'interaction entre acteurs et outils. Elle valorise, en effet, une interaction entre des outils et des acteurs qui le forment, le déforment, et l'interprètent. Ainsi, De VAUJANY précise que l'usage de ce second prisme théorique permet l'intégration de la conception et de l'usage dans un processus récursif et continu : « *Après un premier travail de conception, l'outil est approprié par un ou plusieurs acteurs qui le forment, le déforment, l'interprètent. Puis un autre collectif ou les mêmes acteurs se réapproprient ensuite l'outil reconstruit, s'engageant séquentiellement dans des rapports prescripteurs-opérateurs plus ou moins forts* »². C'est ainsi que les utilisateurs de la phase précédente se transforment en concepteurs pour les utilisateurs ultérieurs. L'auteur, en reprenant le cadre théorique d'HATCHUEL, dit que le cycle de prescriptions réciproques permet à la fois la contextualisation de l'outil et son appropriation.

S'approprier un outil de gestion c'est finalement un étendu mécanisme interactif dans lequel sont inscrites des « prescriptions réciproques »³. Ainsi, au sens de AGGERI et HATCHUEL, « Les savoirs, en partie théoriques, détenus par les prescripteurs à l'origine du processus, ne s'éprouvent qu'au contact des destinataires de l'expertise ; c'est au cours de ces échanges réciproques qu'ils se contextualisent et prennent un sens concret pour les

¹ De VAUJANY.F.X, GRIMAND Amaury, Op. cit, p 226.

² DE VAUJANY.F.X, GRIMAND Amaury, Op. cit.

³ DE VAUJANY François-Xavier, GRIMAND Amaury, Op. Cit. HATCHUEL (1996).

opérationnels»¹. L'appropriation de l'outil de gestion est faite donc grâce aux prescriptions réciproques qui se produisent entre conception et usage.

Le tableau suivant synthétise les deux cadres théoriques de la théorie de l'appropriation

Tableau N°1 : Les deux théories de l'appropriation des outils de gestion

Désignation	Théorie de « la conception à l'usage » des outils de gestion	Théorie de la « mise en acte » des outils de gestion
Principe	Conception et usage ne peuvent être distingués. La conception est consubstantielle à l'usage, intégralement comprise dans le processus d'appropriation	Alternance conception-mise en œuvre. L'appropriation est une mise en acte de l'outil.
Processus sociopolitique	Régulations de contrôle et régulations autonomes sont largement inextricables	Régulation de contrôle et régulation autonomes sont clairement situées spatialement et historiquement. Elles sont à la base d'une dialectique sociopolitique.

Source : DE VAUJANY François-Xavier, GRIMAND Amaury, op. cit, p228.

2-1-3- Regards sur l'appropriation :

Selon De Vaujany, pour parvenir à une compréhension totale d'un processus d'appropriation, nous devons regarder l'utilisation et l'évocation des objets de gestion avec les trois perspectives. Donc, la notion de regard correspond à la façon dont l'utilisation d'un outil de gestion est vue.

DE VAUJANY définit trois regards sur la question de l'appropriation. Ces derniers illustrent diverses dimensions (relation, savoir, sens) que comportent les outils de gestion,

¹DEBBI Ali et MECERHED Bilal, « Le développement des innovations managériales : de l'approche instrumentale à la théorie de diffusion des innovations », p4 In http://www.google.dz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=10&ved=0CEIQFjAJ&url=http%3A%2F%2Fefpedia.com%2Ffarab%2Fwp-content%2Fuploads%2F2011%2F06%2FDEBBI-ALI-MECERHED-BILEL-innovation-manag%25C3%25A9riale.docx&ei=Ds07VlzfKlJnap7dgJgN&usg=AFQjCNGBqtqq7zi3MQbkY7YA2jWY91S_aQ&bv m=bv.77161500,d.d2s . AGGERI et HATCHUEL, 1997.

et essayent de rendre compte des mécanismes en jeu dans la « mise en acte » de ces ODG par les utilisateurs. La mobilisation de ces trois regards simultanément est le moyen *« d’appréhender l’appropriation du point de vue des concepteurs-formateurs comme un processus à optimiser, à corriger...et de comprendre l’appropriation du point de vue des utilisateurs comme l’apprentissage parfois difficile par lequel l’individu va devoir passer afin de rendre l’objet de gestion propre à son usage... et de comprendre comment les objets peuvent gêner ou servir leurs intérêts en fonction de leurs mises en acte »*¹.

2-1-3-1- Un regard rationnel :

Vu la difficulté à laquelle sont confrontées les organisations de nos jours, elles se trouvent face à l’impératif de réagir avec plus d’efficacité, de réactivité mais aussi de flexibilité. Pour y aboutir, les dirigeants recherchent en permanence des représentations simplifiées du réel à partir desquelles ils pourront bâtir leurs choix. Dès lors, ils recourent à l’usage d’une boîte riche d’outils de gestion, puisque l’outil de gestion est un vecteur de rationalisation privilégié. Dans ce cadre, l’outil donne l’illusion de maîtriser le réel, ou au moins il en donne un éclairage adéquat.

Les outils de gestion peuvent subséquemment être utilisés selon la vision traditionnelle : normer, rendre conformes les comportements. L’appropriation de l’outil est ici « instantanée » c’est-à-dire elle est un processus normalisé. Par exemple, dans la fonction de la gestion des ressources humaines, exposer les postes afin de clarifier les rôles de chacun permettrait aux dirigeants d’avoir une gestion organisée et stable des comportements des membres de leur organisation.

2-1-3-2- Un regard socio- politique :

Dans cette perspective, l’outil de gestion est perçu comme un facteur de structuration des rapports sociaux. Il donne du pouvoir à celui qui le maîtrise, à celui qui l’impose. En outre, l’appropriation est assimilée à un produit du jeu des acteurs, de leur capacité de profiter des opportunités que leurs sont offertes et qui sont induites par des marges d’autonomie, à créer des associations. Elle est ainsi un processus collectif qui s’inscrit dans la durée.

¹ DE VAUJANY F-X, « De la pertinence d’une réflexion sur le management de l’appropriation des objets et outils de gestion », In DE VAUJANY. F.X., HATCHUEL. A., Op. Cit, 29.

2-1-3-3- Un regard psycho- cognitif :

L'outil de gestion est utilisé comme un support d'apprentissage. Il est à la base de l'évolution des pratiques de ses utilisateurs. En gestion des ressources humaines, par exemple, un référentiel de compétences développe une réflexion sur les attendus professionnels pour bien appréhender une fonction. Ou encore, en management stratégique, cette perspective s'intéresse à la façon dont les acteurs forment une intelligence des situations stratégiques. Par là, on sous- entend le processus d'acquisition de nouvelles connaissances et la capacité des acteurs de les exploiter pour améliorer leurs décisions ou même influencer d'autres acteurs organisationnels.

2-2- La théorie des représentations sociales : le rôle des acteurs en question

Notre objectif à travers l'utilisation de cette théorie est de comprendre le rôle des acteurs et leurs comportements dans l'action. La théorie des représentations sociales comporte une double dimension. Elle permet d'une part, d'analyser l'évolution des représentations et ses conséquences pour l'action et, d'autre part, de comprendre le rôle du facteur humain dans la progression du processus de construction de l'outil.

2-2-1- Les représentations, de quoi parle- t- on ?

Avant d'entamer l'exposition de la théorie des représentations sociales, nous allons tout d'abord voir la signification des concepts de « représentation » et celui de « représentation sociale ».

2-2-1-1- Définition :

Une représentation est l'image que l'on se fait d'un objet. C'est aussi, d'un point de vue étymologique, « l'action de replacer devant les yeux de quelqu'un »¹. C'est une forme d'une construction mentale qui simplifie la réalité, dans le cadre d'une conception psychosociale.

2-2-1-2- Le concept de « représentations sociales » :

Le concept de représentations sociales trouve son origine dans la notion de représentations collectives de DURKHEIM. Denise JODELET assimile la représentation sociale

¹ Rapport National de Ressources Textuelles et Lexicales In <http://www.cnrtl.fr/etymologie/representation> consulté le 30- 04- 2014.

à « une forme de connaissance, socialement élaborée et partagée, ayant une idée pratique et concourant à la construction d'une réalité commune à un ensemble social »¹.

Une représentation sociale naît et se construit dans l'action à travers les interactions². Elle est ainsi relationnelle. Cependant, tout individu est porteur d'une représentation, par sa culture, par son langage acquis à travers la communication et l'échange avec le collectif dont il fait partie.

D'autre part, pour Moscovici la représentation sociale « est construite pour et par la pratique »³ c'est-à-dire que la notion désigne les éléments mentaux qui se forment par les actions et qui informent les actes, le sens commun.

2-2-2- Les représentations sociales : les deux approches théoriques

Il existe deux approches de théories des représentations sociales. La première permet de qualifier les représentations et la deuxième donne la possibilité de comprendre leurs implications.

2-2-2-1- La théorie du noyau :

Dans ce volet théorique, les représentations schématisées par un noyau dit central qui permet d'organiser les éléments constituant la représentation, et de leur accorder un sens⁴. Le noyau central radicalement est un sous-ensemble de la représentation, composé d'un ou de quelques éléments, dont l'absence déstructurerait ou donnerait une signification différente à la représentation dans son ensemble. Ce noyau est l'élément le plus stable et le plus résistant aux changements, contrairement aux autres éléments périphériques qui sont les plus accessibles de la représentation. Cette structure interne permet de comprendre le phénomène d'un côté de la stabilité des représentations, et de l'autre de leur dynamique. Ce noyau central est constitué des éléments qui donnent sens à la représentation. Il s'agit de la nature de l'objet représenté, de la relation de cet objet avec le sujet ou le groupe, et du système de valeurs et de normes (le contexte idéologique). Les éléments périphériques, qui permettent la transformation de la représentation par l'intégration d'éléments nouveaux, constituent une interface entre le noyau central et la situation concrète dans laquelle

¹ JODELET. D, « Représentations sociales : un domaine en expansion » In JODELET .D, « Les représentations sociales », ED Puf, 1^{ère} éd, 1989, p53.

² JODELET D., « les représentations sociales un domaine en expansion » In JODELET, op.cit, p53.

³ Définition extraite de : Isabelle Danic, « La notion de représentation pour les sociologues. Premier aperçu », In EESOO, N° 25, décembre 2008, p29-32.

⁴ Jean- Claude Abric, « L'étude expérimentale des représentations sociales », In Jodelet. D, op. Cit, p215.

s'élabore ou fonctionne la représentation, ils comportent des informations, des jugements formulés autour de l'objet et de son environnement, de croyances, etc.

2-2-2-2- La théorie des représentations sociales :

Ce deuxième axe permet de comprendre le fondement des actions des acteurs de l'organisation, en saisissant la réalité comprise par les acteurs.

Selon cette théorie¹:

- Les représentations sont composées à la fois de pratiques sociales quotidiennes, de la connaissance et de l'inscription socio- historique des représentations ;
- La pensée et le parlé sont liés ;
- Le discours permet de construire la réalité ;
- L'interaction est centre de l'étude des représentations ;
- Les représentations évoluent face aux discours.

2-2-3- La théorie des représentations sociales et les outils de gestion :

L'usage de la théorie des représentations sociales dans l'analyse de la construction des outils de gestion ne s'arrête pas à une simple étude des sphères de pouvoir des acteurs. Elle offre la possibilité de voir comment les acteurs impliqués dans le processus d'élaboration d'un outil vont influencer, détourner, remodeler sa construction et donc sa concrétisation². Elle permet de donner des réponses au comment et au pourquoi les acteurs arrivent –ils à intégrer et à harmoniser leurs actions en dépit des obstacles et des conséquences non délibérées.

2-3- La théorie de la structuration sociale :

Contrairement à la théorie des représentations sociales, qui se limite à l'étude de la relation entre les représentations des acteurs et leurs actions, cette approche permet d'expliquer les actions des acteurs, donc de leurs comportements, d'une façon globale en relation avec les composantes structurelles de l'organisation.

La théorie de structuration sociale est élaborée par Anthony GIDDENS. Selon cette dernière, il existe une influence mutuelle entre les actions humaines et les caractéristiques

¹Une représentation de Mounoud extraite de Benjamin Drevet, « L'instrumentation de l'organisation publique : du processus de transplantation au processus de construction de l'outil de gestion. Le cas de l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie », Université Poitiers, 2003.

²Benjamin Drevet, « Le rôle des représentations sociales au cours du processus de construction d'un outil de contrôle de gestion », *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 2008/2 Tome 14, p. 125-153.

structurelles de l'organisation. Cette théorie est construite au niveau macro- social dédiée à l'étude de la société. Cependant, son appropriation au niveau micro- social de l'entreprise est fondée sur l'existence de trois principales conditions¹ :

- Routinisation et Institutionnalisation des systèmes ;
- Les dimensions structurelles comme condition et résultat de l'action ;
- Reproduction des systèmes sociaux dans les interactions de l'action.

Cette théorie est complétée par la théorie des représentations sociales. Ces dernières sont en relation avec la dynamique de la structuration, elles sont liées à l'une des dimensions du structurel : c'est le concept de signification, c'est-à-dire d'une dimension cognitive grâce à laquelle des ponts de compréhension sont bâtis entre les acteurs.

Cette théorie stipule que la construction d'un outil de gestion résulte d'une articulation entre les représentations sociales, l'organisation et l'outil de gestion.

Cette théorie montre l'importance d'une part de l'acteur « il est toujours le principal fondement de la continuité dans la reproduction sociale à travers l'espace- temps »², et d'une autre part du contexte organisationnel « les propriétés structurelles des systèmes sociaux sont à la fois des conditions et des résultats des activités accomplies par les agents qui font partie de ces systèmes »³ c'est-à-dire la structure ne pourra exister en dehors du contexte dans lequel évoluent l'acteur et ses actions.

2-3-1- Les fondements de la théorie de la structuration sociale:

2-3-1-1- La réflexivité et récursivité au cœur de l'action :

▪ La réflexivité :

Dans cette théorie, les acteurs exercent un contrôle réflexif sur les interactions quotidiennes⁴. Il définit la réflexivité comme la capacité d'une personne à se donner des buts et à avoir des raisons de faire ce qu'elle fait et d'être capable de les expliquer. De son côté ROJOT la définit comme « *la conscience de soi, l'exercice de la capacité de situer l'action par*

¹AUTISSIER David, « Anthony GIDDENS et la théorie de structuration », In Revue de gestion des ressources humaines, N° 26- 27, Mai- Juin 1998, p 51- 56.

²Giddens A., « La constitution de la société », 1^{ère} Ed, PUF, 1987, p76.

³Giddens A., op.cit, p 15.

⁴AUTISSIER D., LE GOFF J., « Dualité du structurel et dynamique sectorielle : application à la distribution des composants électronique », In AUTISSIER David, WACHEUX Frédéric, « Structuration et management des organisations : gestion de l'action et du changement dans les entreprises », Ed l'Harmattan, 2000, p184.

rapport à soi. Elle est aussi et en même temps la capacité de surveiller, de contrôler le flot continu de la vie sociale ou des contextes et de s'y situer »¹.

▪ **La récursivité :**

La récursivité est relative au caractère répétitif des actions qui sont effectuées jour après jour. Elle signifie que les propriétés structurées de l'activité sociale sont constamment reconstituées à partir des ressources qui sont constitutives de ces propriétés, du fait de la dualité du structurel.

2-3-1-2- Concepts de base pour la structuration :

La théorie de structuration repose sur trois principaux concepts. Il s'agit du structurel, des systèmes sociaux et de la dualité du structurel. L'utilisation de ces concepts vise à expliquer la façon de traiter le lien entre l'action et la structure.

2-3-1-2-1- Le structurel :

C'est une référence virtuelle qui se compose d'un ensemble de propriétés dites structurantes, qui soutiennent et enrichissent des pratiques sociales. Il représente, selon GIDDENS, des règles et des ressources influant le système social². En outre, il précise que « le structurel est hors du temps et de l'espace, à l'exception de son actualisation et de sa coordination sous formes de traces mnésiques³. Cela signifie que les propriétés du structurel ont un caractère « hors du temps », et qu'elles actualisent le structurel par moment. Décrire le structurel c'est décrire les actions et les interactions vécues ou anticipées de l'acteur. Le structurel n'est pas extérieur à l'acteur et à sa volonté.

Le structurel se compose de trois dimensions mobilisée par les acteurs selon la nature de leur action par le biais des règles et des ressources. Il s'agit de la signification, la domination, la légitimation.

• **La signification :**

Se sont les règles constituant le sens que les individus donnent à leurs actes comme à ceux des individus qui les entourent. Il s'agit des schèmes d'interprétation que les individus produisent ou reproduisent à travers des actes de communication.

¹ ROJOT J., « La théorie de la structuration chez Anthony Giddens », In AUTISSIER D., WACHEUX F., Op.cit, p49.

² Anthony GIDDENS, Op.cit, p66.

³ Anthony GIDDENS, Op. cit., p 74.

- **La domination :**

La domination est l'exercice du pouvoir à travers l'usage de deux catégories de ressources : les ressources d'allocation et celles dites d'autorité. Les premières concernent les moyens matériels et immatériels mis à la disposition des acteurs pour accomplir leurs actes. Les secondes, permettent le contrôle des acteurs.

- **La légitimation :**

Cette troisième dimension touche aux normes, aux codes, aux valeurs qui entourent et fondent l'action des acteurs. La légitimation se base sur un certain nombre de règles de sanction. En ce sens, les individus vont juger et réprimer leurs actions ainsi que celles des autres par l'utilisation de normes sociales.

2-3-1-2-2- Les systèmes sociaux :

Un système social renvoie à l'ensemble des relations entre acteurs ou collectivités, reproduites et organisées en tant que pratiques sociales régulières¹.

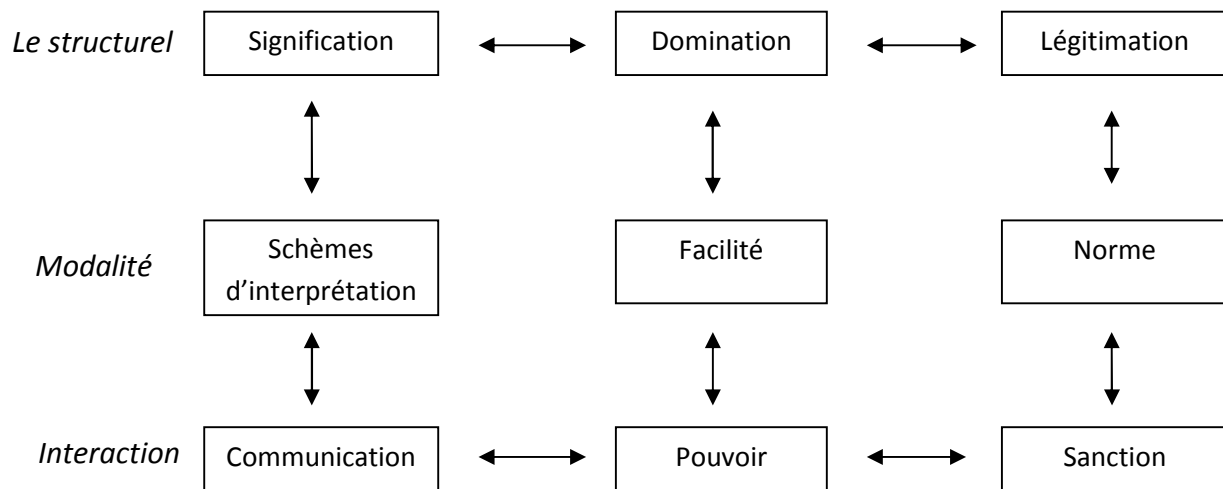
2-3-1-2-3- La dualité du structurel :

Dans le raisonnement de GIDDENS, la constitution des agents et celle des systèmes sociaux ne sont pas deux phénomènes indépendants, ce qui justifie l'utilisation du terme de « dualité ». La dualité du structurel est la résultante des interactions entre l'action des acteurs et les propriétés structurelles des systèmes sociaux, produites d'une façon récursive.

La figure ci-après présente le raisonnement de Giddens. Les relations entretenues par les trois dimensions du structurel.

¹ GIDDENS A., op. cit, p74.

Figure N°7 : Les dimensions de la dualité du structurel



Source: GIDDENS. A., op. cit, p78.

Giddens représente donc le phénomène de structuration sociale comme un phénomène qui est basé sur des règles et des ressources, sur des relations entre acteurs et sur des conditions de fixation de ces règles et ressources. En outre, il précise que ces dimensions sont reliées entre elles par la notion de langage.

Donc, les phénomènes de la structuration sont composés à la fois de relations, de règles et/ou de ressources. Le tableau suivant montre la relation du structurel du système social à la structuration.

Tableau N°2 : Le structurel, les systèmes sociaux et la structuration

<i>Le structurel</i>	<i>Le système social</i>	<i>La structuration</i>
Règles et ressources ou ensemble de relation de transformation, organisées en tant que propriétés des systèmes sociaux.	Relations entre acteurs ou collectivités, reproduites et organisées en tant que pratiques sociales régulières.	Conditions qui régissent la continuité ou la transmutation des structures et par conséquent la reproduction des systèmes sociaux.

Source: Giddens A., op. cit, p74.

2-3-2- L'outil de gestion et la théorie de structuration sociale :

L'application de la théorie de la structuration sociale permet de porter un regard sur le lien entre les représentations des acteurs et les éléments qui constituent le processus de construction de l'outil : l'outil et l'organisation. En d'autres termes, elle permet d'expliquer le processus de construction de façon interactive. Selon cette théorie, les éléments du processus sont à la fois les moyens et le résultat d'un processus de structuration.

2-4- La théorie contextuelle :

Le recours à cette théorie nous permettra de comprendre le processus de construction de l'outil par la prise en compte du contexte interne et externe de l'entreprise au cours de la période de construction. Elle permet de voir l'influence du contexte sur le contenu de l'outil à construire.

2-4-1- Présentation du contextualisme :

Cette approche, initiée par Pettigrew, vise à expliquer comment la variation du contexte environnemental et organisationnel, conjugué à l'influence des éléments internes à l'organisation influent sur le contenu du processus de changement.

La spécificité de l'approche contextualiste est de chercher à appréhender les éléments du contexte dans leur influence sur les phénomènes observés. Elle cherche à expliquer les variations du contexte organisationnel dans le temps combinées à des événements (changements) contribuent à forger des pratiques organisationnelles et à les faire évoluer¹.

L'originalité de l'approche contextualiste est de soutenir que le changement stratégique est la synthèse du contenu, des contextes interne et externe et des processus. Selon Pittigrew « But as applied to strategic change or major transformations in the firm, what kind of more detailed study questions would such a form of contextualist inquiry involve? They would first of all involve questions about the *content*, *context*, and *process* of

¹BROUWERS Isabelle, « Management humain et contexte de changement: pour une approche constructiviste », 1997, p28.

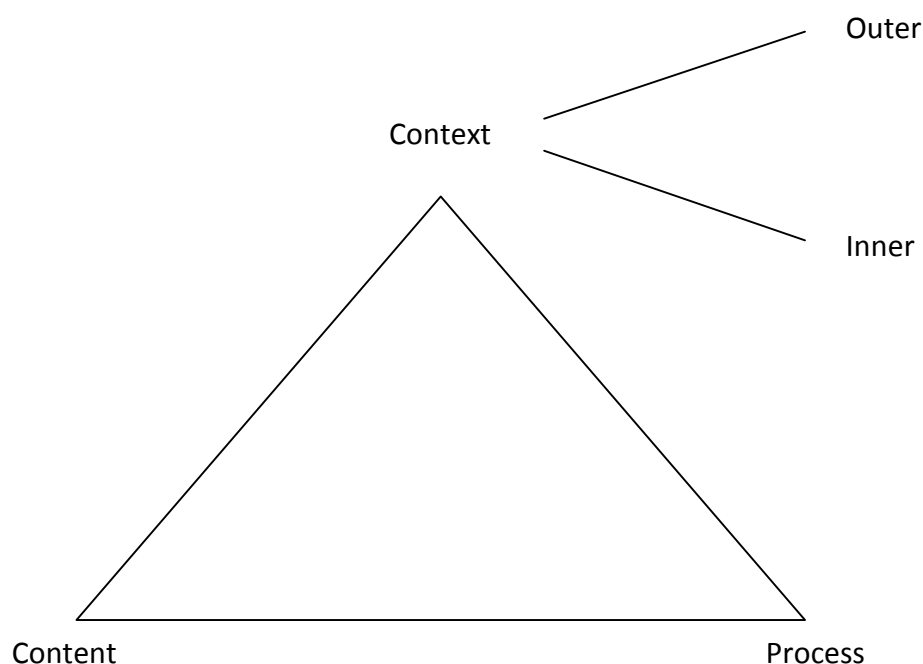
change, together with the inter-connections between those three broad analytical categories”¹.

Donc, ce cadre théorique est fondé sur l’articulation de trois éléments : le contenu, le contexte et le processus.

- **Le contexte** : il indique les facteurs qui peuvent influencer le processus et le contenu. Il s’agit du contexte interne et externe.
- **Le contenu** : il concerne le domaine précis du processus engagé par une organisation. Il inclut les structures, la culture interne et les politiques générale de l’entreprise.
- **Le processus** : Pettigrew définit le processus comme étant « une séquence d’événements individuels et collectifs, des actions et activités qui se déroulent au fil du temps dans un contexte »². Un processus est considéré donc continu, itératif qui comporte une dimension politique mais aussi une dimension d’apprentissage induite par le contexte.

La figure suivante illustre ce construit théorique :

Figure N°8: Cadre théorique du Contextualisme



Source: ANDREW M. PETTIGREW, op. cit.

¹PETTIGREW Andrew M., "Context and Action in the Transformation of the Firm", Journal of Management Studies, 24:6, November, 1987.

²PRTTIGREW Andrew M., « What Is a Processual Analysis? », Journal of Management, Vol 13, N°4, pp337-348, 1997.

De plus, le contextualisme propose une étude des processus de changement dans leurs dimensions à la fois verticales et horizontales.

- **La dimension verticale** : cette dimension de l'analyse porte sur les contextes internes et externes de l'entreprise. Le contexte interne fait référence à la structure, la culture, le contexte politique propre à l'entreprise, par lesquels les idées favorables au changement vont être véhiculées. Le contexte externe fait référence à l'environnement économique, politique, social dans lesquels les entreprises doivent opérer.

Ces deux aspects qualifiés de contexte interne et externe présentent à la fois une dimension objective captée par des données observables et une dimension subjective, construite par les perceptions, les actions et les interprétations de ces contextes par les acteurs et l'organisation.

- **La dimension horizontale** : celle-ci est concernée par l'approche longitudinale du changement dans une compréhension historique des événements. Le processus de changement fait référence aux actions, réactions et interactions des différentes parties concernées, qui visent le déplacement du processus de changement d'un état présent à un état futur.

Donc, ce cadre théorique nous donne plusieurs éléments d'explication du fait qu'elle introduit plusieurs facteurs dans l'analyse du processus de changement. Il s'agit de :

- L'histoire des organisations ou son contexte historique ;
- Les spécificités du contexte ;
- La culture de l'organisation ;
- Le temps qui est au centre d'analyse du processus de changement ;

2-4-2- Les limites du contextualisme :

En plus de l'importance accordée au contexte dans le processus de changement, l'approche de Pettigrew accorde aussi l'importance aux acteurs. Elle signale en effet le poids des relations entre acteurs et le rôle capital de leurs comportements tout au long du processus.

Cependant, ce cadre théorique ne désigne pas de quelle manière le comportement des acteurs peut être analysé.

La mobilisation de la théorie de Giddens permet de trouver des éléments de réponse à cette interrogation, et ce, en articulant les comportements des acteurs à la structure. Il s'agit pour nous de comprendre et d'expliquer les différentes actions des acteurs en introduisant le contexte.

2-4-3- Apports de la théorie contextuelle à l'analyse du processus de construction d'un ODG :

Notre objectif à travers la mobilisation de ce cadre théorique est d'intégrer le contexte dans l'analyse de la conception et de la mise en place du référentiel des emplois, et ce, pour identifier l'ensemble des facteurs qui peuvent influencer le processus d'élaboration.

Ce cadre théorique nous offre également une base d'analyse en vue de qualifier la démarche adoptée par l'entreprise pour construire son outil de gestion des ressources humaines, et donc de comprendre sa spécificité. En effet, il nous permet d'explicitier en partie, les choix et les décisions prises au cours de l'élaboration du référentiel par la prise en compte de l'influence du contexte.

L'articulation de trois éléments (contenu, contexte et processus) dans la construction du référentiel nous permettra d'identifier certaines limites ou contraintes lors du déroulement du projet ; il s'agit d'expliquer les blocages du processus suite l'influence du contexte.

Enfin, le recours à ce prisme théorique a pour objectif de comprendre l'évolution du contenu de référentiel sous l'influence de facteurs du contexte.

Conclusion :

Les outils de gestion constituent une préoccupation principale pour divers auteurs. Toutes les définitions apportées mettent en évidence la rationalité de l'outil. Il permet de bâtir les actes et les choix de gestion en apportant une logique, une rigueur et une simplification.

Notre problématique tourne autour de la manière à travers laquelle le référentiel des emplois a été conçu et mis en place au sein de l'entreprise "Algérie Télécom". C'est ainsi que nous avons procédé dans cette section par l'exposition des différentes approches théoriques qui servent de fondement pour notre recherche.

La théorie instrumentale se consacre à expliquer deux dimensions de l'ODG : celle de sa nature et celle de la façon dont il est approprié par les acteurs. L'outil de gestion comporte un aspect instrumental mais aussi un aspect contextuel. Au fur et à mesure de sa diffusion dans l'organisation, il est soumis à des transformations successives par le biais d'un processus d'appropriation des acteurs.

La théorie des représentations sociales permet de comprendre le rôle des acteurs au cours du processus de conception de l'outil. En effet, les représentations sociales des acteurs sont au centre de la dynamique du processus d'élaboration.

Contrairement à la théorie des représentations sociales qui se limite uniquement à l'étude du rôle de l'acteur, la théorie de la structuration sociale nous permet de comprendre la construction d'un outil en articulant trois éléments : les acteurs, l'organisation et l'outil.

Enfin, nous avons eu recours à la théorie contextuelle, et ce, en vue d'introduire le contexte dans notre analyse. Cela nous permettra de comprendre et d'expliquer les différentes actions et choix des acteurs au cours de l'élaboration du projet, mais aussi, de voir comment le processus d'élaboration est influencé par le contexte interne et externe.

Section2 : La gestion des ressources humaines, historique et facteurs d'évolution

Introduction :

Au sein d'un environnement mouvant et en perpétuelle évolution, les entreprises d'aujourd'hui sont conduites par un courant de perturbations où elles doivent s'appuyer sur des piliers qui leur permettent de bâtir leur compétitivité et leur développement.

Pour survivre et prospérer, les entreprises doivent abandonner ou modifier, les méthodes traditionnelles de gestion et en adopter de nouvelles. L'une des variables déterminantes de cette capacité d'évolution est la ressource humaine.

Pour bien comprendre l'évolution des instrumentations de gestion de la GRH, nous avons jugé indispensable, dans cette section, de tracer tout d'abord les différentes périodes qu'a connues l'histoire de la gestion des RH, ainsi que les facteurs qui ont contribué à cette évolution.

1- Evolution de la fonction RH :

Jean Marri Peretti¹ a tracé le développement de la fonction en trois périodes différentes où elle est passée d'une gestion de personnel à une fonction qui a un rôle stratégique au sein des entreprises. Elle a évolué sous l'influence de plusieurs courants théoriques.

1-1-Emergence de la fonction (1845-1945) :

Avant la fonction « personnel » n'existait pas. Les activités de l'entreprise étaient regroupées en six grandes fonctions : administrative, technique, commerciale, financière, comptable et de sécurité². Cependant, cette décomposition d'Henri Fayol ne fait apparaître, à travers la fonction de sécurité, qu'un commencement de la fonction personnel.

¹ Jean- Marie PERETTI, « Gestion des ressources humaines », Ed Vuibert, 8^{ème} ED, p4.

² Jean Fombonne, « Pour un historique de la fonction personnel », In Dimitri WEISS, « La fonction ressources humaines », Les éditions d'organisation, Paris, 1992, p83.

Par la suite, la fonction « personnel » est apparue lentement dans la première moitié du 20^{ème} siècle. Son émergence était une conséquence des problèmes sociaux et humains qui embarrassaient l'activité des entreprises au cours de la révolution industrielle. A cette époque, la fonction avait comme principale préoccupation d'adapter les salariés aux emplois et à leur évolution. Sa gestion avait pour objectif une utilisation optimale de la main d'œuvre tout en veillant à minimiser son coût.

Pour cette fonction, l'élément humain constitue plutôt un facteur de production, un moyen qui aide l'entreprise à atteindre son objectif central ; il s'agit de la maximisation de sa production. Ainsi, la dimension humaine était ignorée notamment par les apports de l'organisation scientifique avec son fondateur Taylor. Le cœur du taylorisme est constitué dans la division, la rationalisation et le contrôle du travail. Il répondait de ce fait à des inquiétudes axées sur une plus grande rationalisation du travail dans le but d'accroître la productivité dans les organisations. Cependant, la robotisation de l'individu et la mise en écart de son humanité et son identité au travail ont provoqué l'apparition de divers problèmes humains, secouant ainsi les organisations par les mécontentements, conflits, contestations, grèves ou encore absentéisme.

1-2-L'essor de la fonction (1950-1980) :

Contrairement à l'époque antérieure, cette période connaît d'importants changements dans la façon de considérer le travailleur. En effet, l'apparition du courant de sociologie du travail, avec ses politiques des relations humaines a bouleversé le mode de travail des individus. Ainsi, en se basant sur la dimension humaine et sociale au travail, l'école des relations humaines a montré le poids d'un certain nombre de facteurs sur la productivité et le rendement des travailleurs. Il valorise ainsi la reconnaissance des besoins des employés, le respect de l'individu et l'appartenance à un groupe de travail. Sous l'influence de l'émergence d'un syndicalisme de masse, la fonction « personnel » a connu un développement, où elle se voit octroyer de nouvelles missions ; l'hygiène et la sécurité, l'information, les relations sociales et aussi la formation.

Au cours de cette période, la fonction « personnel », vue comme une source de coût qu'il faut minimiser, s'est transformée en fonction ressources humaines. A la différence de la gestion du personnel, qui considère l'homme comme étant dépendant, la GRH voit que

l'homme n'est pas une ressource au sens «ressource minière » mais elle considère que l'homme a de la ressource c'est-à-dire qu'il est autonome, capable de prendre des initiatives, d'innover, de trouver des solutions¹. Ainsi, la ressource humaine est prise, au sens des dirigeants, comme un investissement où son intelligence est postulée.

A partir des années 60, les exigences apportées par l'arrivée des baby-boomers sur le marché du travail, avaient des répercussions sur les décisions des entreprises en provoquant des contradictions en terme du qualitatif et le quantitatif.

Entre 1960 et 1980, le développement du droit du travail, l'introduction de l'informatique dans les pratiques de la fonction personnel tel que le traitement de la paie et la gestion courante et prévisionnelle, ont profondément influencé le développement de la fonction ressources humaines. Les vagues de restructurations industrielles, la modernisation, et la forte concurrence ont aussi accentué les problèmes d'emploi dans les entreprises. En outre, l'internationalisation de l'économie depuis les années 70 avaient des effets considérables en termes de management et d'organisation.

De ce fait, les entreprises se retrouvaient face à l'impératif de mettre en place une gestion permanente et rigoureuse des emplois. Les mutations rapides des technologies ont engendré une obsolescence des qualifications et ainsi un renouvellement du contenu de travail et des compétences.

Enfin, entre les années 80 et 90, la fonction RH se développe de plus en plus. Elle a acquit un nouveau statut où elle est devenue une fonction stratégique de l'entreprise. Dans ce cadre, la fonction RH se donne trois objectifs majeurs². Le premier concerne une focalisation sur l'adéquation qualitative ainsi que quantitative des ressources aux besoins en capital humain, actuels et futurs de l'entreprise. Le second, est la gestion stratégique des ressources humaines c'est-à-dire d'articuler les objectifs de l'entreprise avec l'objectif de la

¹Jacques Igalens, « La GRH : principes, pratiques et critiques », In « Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques », Actes du séminaire national 23, 24, 25 et 26 août 2005, », Cité internationale universitaire, Paris, p25.

² Jean- Marri PERETTI, Op. Cit, p16.

RH et les plans d'action en matière de formation, de recrutement, de masse salariale, etc. Enfin, le dernier est l'optimisation des performances de la RH dans le but de l'intégrer dans les objectifs généraux.

1-3- La reconnaissance (depuis 1990) :

Les profondes mutations induites par un ensemble de facteurs ; le phénomène de la mondialisation, la concurrence accrue, apparition de nouvelles technologies, ont bouleversé les modes de travail. A l'instar du changement des méthodes, elles ont donné naissance à de nouvelles règles, à de nouveaux métiers, à d'autres emplois. Ainsi, les entreprises visent de plus en plus les meilleures qualifications, en les fidélisant et en les formant.

Pendant cette période, la fonction ressources humaines acquit un nouveau rôle, celui de servir l'élaboration des choix stratégiques de l'entreprise. En effet, la stratégie d'entreprise emprunte les politiques de gestion des ressources humaines. Les ressources humaines disponibles conditionnent donc la définition et la réalisation de la stratégie, contribuant ainsi à « sélectionner » les décisions stratégiques.

En parallèle à l'évolution de la fonction RH, le rôle joué par les hommes de gestion de la ressource humaine a progressé. En effet, les DRH occupent désormais une place stratégique où ils sont sollicités pour être des acteurs dans la mise en œuvre de la stratégie de leur entreprise.

Le tableau suivant montre les changements opérés dans le management de la main d'œuvre, dans son passage d'une gestion administrative à une gestion des ressources humaines.

Tableau N°3 : La comparaison de la gestion des ressources humaines par rapport à l'administration du personnel

Gestion de la main D'œuvre	Administration du Personnel	Gestion Des Ressources Humaines
Conception de la main d'œuvre	Personnel substituable	Actif spécifique
Mode d'action	Réaction	Anticipation
Statut de la main d'œuvre	Variable d'ajustement	Variable stratégique
Statut du responsable de la fonction	Chef du personnel	DRH du membre de direction

Source : Loïc. CADIN et autres, « Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie », Edition Dunod, 1997, P 11.

2- Les facteurs d'évolution de la fonction RH :

La fonction RH s'est vue évoluée sous l'influence d'un ensemble de facteurs qui ont remanié les règles de jeux antérieures. A l'instar de la mondialisation, de l'apparition et de l'essor des technologies, d'autres porteurs ont bouleversé les enjeux et le fonctionnement de la fonction.

2-1- Les mutations technologiques :

L'émergence des technologies et la croissance de leur utilisation ont une influence considérable sur les variations des règles du jeu des pratiques antérieures de la fonction RH, en matière d'emploi, de qualification ainsi que des conditions de travail. Le renouvellement rapide des technologies a engendré une évolution des exigences des postes occupés et de ce fait la suppression de certains emplois vu la vétusté des qualifications, et l'émergence d'autres emplois.

Face à ces modifications, les entreprises sont amenées à mettre en place des politiques dynamiques, d'assurer une veille technologique et une gestion préventive afin d'anticiper les conséquences de l'introduction des nouvelles technologies, et de veiller sur l'adéquation qualitative et quantitative des emplois et des compétences.

Toutefois, J.M. PERETTI¹ détermine quatre conséquences pour les mutations technologiques :

- Les nouvelles technologies de l'information modifient l'organisation du travail et bouleversent les structures. Ainsi, le rôle de la fonction RH est central, elle doit de ce fait accompagner le changement et participer activement aux choix organisationnels ;
- Des inégalités entre le niveau d'accroissement des marchés et de celui de la productivité qui est le plus élevé. Ce qui exige de procéder à des réductions de l'effectif employé. Ainsi, une gestion anticipatrice de l'emploi s'impose aux entreprises en vue de réaliser une adéquation pertinente ;
- La modification des compétences requises. En effet, toute technologie émergente fait apparaître de nouveaux emplois et fait disparaître d'autres, transforme les métiers et les compétences requises. Par conséquent, les organisations se trouvent dans l'impératif de mettre en place des formations, d'élever les exigences en matière de recrutement en ciblant un personnel formé, et de passer d'une logique de poste à une logique dite de compétence ;
- Le renchérissement du coût des équipements. L'obsolescence rapide des équipements fait diminuer la durée de vie des équipements. Cela nécessite un accroissement de la durée d'utilisation des équipements (DUE) par le recours aux différentes formes d'aménagement du temps de travail, pour amortir les investissements sur des périodes plus courtes.

¹ Jean Marie PERETTI, « Gestion des ressources humaines », Ed Vuibert, 19^{ème} Ed, p3-4.

2-2- Les incertitudes économiques :

Dans un contexte d'incertitude, où les entreprises sont confrontées à un manque de visibilité, elles doivent maintenir leur compétitivité. Pour ce faire, elles se trouvent dans l'impératif de s'adapter vite aux changements, et dont la réalisation des prévisions s'avère ardue.

2-3- L'internationalisation de l'économie

La mondialisation des échanges influe profondément les pratiques de GRH. En effet, l'internationalisation accentue la concurrence, où la productivité et le coût de la main d'œuvre deviennent des indicateurs de mesure de la compétitivité des entreprises. Le facteur humain devient un élément décisif. La survie dans un contexte mondialisé exige d'avantage une mobilisation de tout le potentiel des hommes : leur professionnalisme, leur imagination, leur motivation, leur autonomie, leur responsabilité, leur capacité d'évoluer.

C'est pourquoi, l'internationalisation conduit les entreprises à adopter des mécanismes de contrôle rigoureux, et à développer et à mettre en œuvre des politiques et des pratiques cohérentes au niveau mondial en matière de ressources humaines : plans d'actionnariat, salariés mondiaux, politiques harmonisées, et des dispositifs de d'appréciation et des filières professionnelles unifiées. Ainsi, la disposition de référentiels internationaux, leur permettant le suivi des indicateurs de compétitivité, devient une nécessité absolue.

2-4- Les évolutions démographiques :

Les entreprises sont confrontées à une abondante population vieillissante avec la baisse de la population en âge de travailler. Cela s'explique par le vieillissement rapide de la population, les départs massifs à la retraite dans certains secteurs de travail et la pénurie de jeunes ayant les compétences requises pour occuper tel ou tel emploi. C'est pourquoi elles doivent mettre en place une gestion cohérente en termes de carrière, de rémunération, de mobilité et de formation.

D'autre part, l'entreprise doit savoir comment gérer les intentions des cadres et trouver des solutions individualisées. L'entreprise devant les quadras, l'âge qui réclame des attentions et des solutions personnalisées, doit définir des principes du sur-mesure et

négocier au cas par cas les demandes d'aménagements personnels surtout pour les cadres. Il s'agit de prévoir des arrangements à durée limitée, révisables à dates fixes.

Les seniors, de leur côté, doivent être dotés d'un intérêt spécial. L'entreprise doit répondre à leur centre d'intérêt, les récompenser au prorata de leur implication, les fidéliser, en leur assurant une bonne retraite et une part dans les bénéfices.

De plus, les entreprises doivent aussi gérer le recrutement des nouveaux entrants et qui représentent la relève des départs massifs. Il est aussi indispensable pour l'entreprise de réussir l'intégration et de pouvoir développer le potentiel de compétence de l'entreprise. Leur évolution professionnelle doit être suffisamment intéressante pour attacher les meilleurs d'entre eux.

2-5- Les mutations sociologiques :

Les valeurs, mentalités et attentes individuelles des salariés connaissent des variations à une cadence soutenue. Au sein de l'entreprise se trouvent de plus en plus des individus aux aspirations diverses : la diversité des âges; des anciennetés; des sexes; des formations initiales, des parcours professionnels et des qualifications se traduit par de grandes différences d'attentes vis-à-vis de l'entreprise et de ses politiques sociales. C'est pourquoi une segmentation des politiques de personnel et la personnalisation de nombreux aspects de la vie professionnelle du personnel doivent être mises en place.

2-6- Les mutations réglementaires:

Le cadre réglementaire et juridique n'a cessé d'évoluer depuis la guerre, permettant de réaliser une certaine justesse dans les pratiques des entreprises vis-à-vis des salariés. En effet, diverses lois ont été promulguées. On trouve entre autre l'institution des comités d'entreprise, l'institution des délégués du personnel, la création du salaire minimum et réorganisation du régime des conventions collectives, l'extension des droits syndicaux, loi sur l'amélioration des conditions de travail et loi sur l'emploi comprenant de mesures d'organisation du travail et aménagement des temps.

2-7- L'apparition Des Concepts de « Développement Durable » Et De « Responsabilité Sociale »

La notion de développement durable est apparue pour répondre parallèlement à des soucis différents, la performance économique d'un côté, et le respect de l'environnement et des personnes d'un autre côté. Le développement durable est une notion apparue pour la première fois en 1987 avec la publication du rapport Brundtland qui a fourni la définition suivante : « le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs »¹. Les entreprises sont ainsi les premières concernées par cette logique, par le biais des lois instaurées mais aussi à travers des pressions réalisées par des parties prenantes c'est-à-dire les consommateurs, organismes non gouvernementaux et les actionnaires. Ces derniers revendiquent de plus en plus de la transparence et la récusation de certaines pratiques telles que la dégradation de l'environnement.

Dans le courant de cette idée s'est dégagée et s'est développée la notion de responsabilité sociale de l'entreprise. Celle-ci renvoie aux conséquences des pratiques de l'entreprise sur les volets social, économique et environnemental. La responsabilité sociale résulte de l'évolution de travail et conséquemment, d'une meilleure prise en compte des impacts environnementaux et sociaux des activités des entreprises. Ainsi, la responsabilité sociale de l'entreprise concerne toutes les fonctions de l'entreprise y compris la gestion des ressources humaines.

Donc, la responsabilité sociale de l'entreprise a tendance à définir les responsabilités des entreprises envers ses parties prenantes. Il s'agit pour l'entreprise d'intégrer le contexte mondial et local dans la réflexion stratégique.

¹ Beaupré D., Cloutier J., Gendron C., Jiménez A. et Morin D., « Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale » In Revue internationale de psychosociologie 2008/2, Volume XIV, p. 77-140. Brundtland (1987), « Notre avenir à tous », Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'ONU (réédité par les Éditions du Fleuve à Montréal dans la province de Québec en 1989).

3- La fonction RH, les différents champs et caractéristiques:**3-1- Définition de la fonction ressources humaines:**

Jean-Pierre CITEAU propose une définition de la fonction RH qui valorise d'avantage la fonction elle-même, mais aussi sa finalité, et non pas les instruments de son action (recrutement, formation, rémunération, etc).

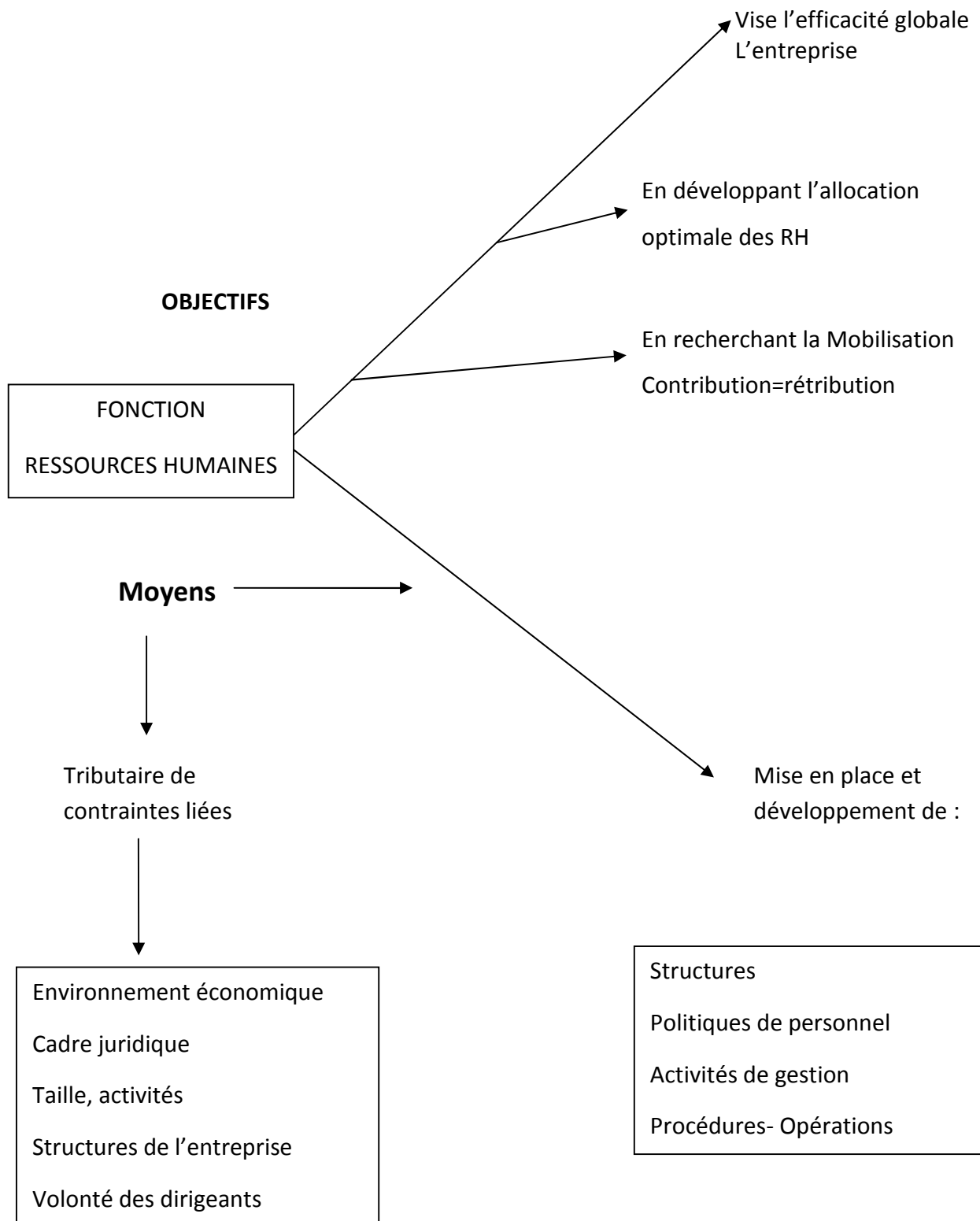
Selon J.P.CITEAU¹, la fonction ressources humaines participe à la recherche d'une meilleure efficacité des organisations en s'efforçant :

- de promouvoir et de réaliser une meilleure allocation des ressources humaines (adéquation compétences- emplois) ;
- de mobiliser les potentiels de chaque salarié et fédérer les aspirations et les engagements individuels et collectifs autour du fonctionnement et du développement de l'organisation (équité de la contribution rétribution).

La figure suivante présente la fonction ressources humaines, qui trouve ses déclinaisons en termes de structure, de politiques sociales exprimant des orientations et des modalités d'action dans le moyen et le long terme, de programmes d'actions et de procédures

¹ CITEAU J-P, « Gestion des ressources humaines », Ed Arman colin, 2^{ème} Ed, 1997, p28.

Figure N°9: La fonction ressources humaines dans l'entreprise



Source : CITEAU J-P, op.cit, p29.

D'autre part, Jean- Marc LE GALL la définit comme « une fonction d'entreprise qui vise à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses salariés et ses emplois, en termes d'effectifs, de qualification et de motivation. Elle a pour objectif l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie de l'entreprise, dans la définition de laquelle elle intervient »¹. Dans cette définition, LE GALL met en évidence le rôle stratégique de la fonction ressources humaines. La GRH est aussi une discipline des sciences sociales qui consiste à créer et à mobiliser des savoirs variés utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations². La GRH c'est avoir les ressources qu'il faut, où il faut et quand il faut³.

3-2- Les champs d'activités de la fonction RH :

La fonction RH est de plus en plus liée à plusieurs domaines. Cela explique en effet la diversité de ses champs d'action mais aussi sa complexité.

3-2-1- L'administration du personnel :

L'administration du personnel a pour mission principale de satisfaire l'application formelle du dispositif statutaire relatif à tout salarié de l'entreprise. L'administration du personnel c'est aussi la focalisation sur des activités de pilotage et de contrôle participant au management de l'entreprise. Selon Frédérique Pigeyre⁴, cette administration du personnel renvoie généralement à une conception bureaucratique et juridique de la main d'œuvre. Il met l'accent sur la formalisation (règles écrites), la hiérarchisation (structure pyramidale), la centralisation (processus décisionnaire concentré au sommet) et l'impersonnalité (règle valable pour tous).

Donc, il s'agit bien d'un domaine supposant des compétences précises prédominantes dans le cadre législatif, comptable ou financier.

¹ Jean- Marc LE GALL, « La gestion des ressources humaines », 1^{ère} Ed, Presses universitaires de France, 1992, p5.

² Définition citée par Laetitia Lethielleux, « l'essentiel de la gestion des ressources humaines », Gualino éditeur, 2^{ème} ed, p15. Cadin, Guérin, Pigeyre, « La gestion des ressources humaines », éd Dunod, 2004.

³ Laetitia Lethielleux, op.cit, p15.

⁴ Frédérique Pigeyre, « Les modèles d'analyse de la GRH », Actes du séminaire national, op.cit, p9.

3-2-2- La gestion des ressources humaines :

Ce domaine traite la dynamique des RH qui est due à la recherche permanente de l'adéquation entre les besoins en main d'œuvre de l'entreprise et des ressources disponibles. Aussi, la GRH a pour vocation d'établir une équité entre la contribution et la rétribution de ces ressources.

A l'instar de la gestion de l'emploi et de ces modalités d'ajustement en termes d'analyse d'emploi, de recrutement, de mutation, de promotions, des modalités de gestion du temps, etc, la gestion des ressources humaines englobe aussi la gestion des potentiels (évaluation, appréciation du personnel, détection des besoins de formation, promotions, etc), l'information et expression des personnels et la dynamisation et motivation des ressources humaines.

3-2-3- Le développement social :

Le développement social est une expression inventée par les travaux du Tavistock Institute à l'origine du courant socio- technique. Ce dernier soutenait l'évolution des organisations productives, l'amélioration des conditions de travail, l'invention de nouvelles formes organisationnelles en lien avec l'évolution des technologies et l'implantation des cellules de production plus autonomes.

Dans ce volet, la ressource humaine est intégrée à la stratégie de l'entreprise, dans le moyen et le long terme. Le développement social s'élabore à partir des réalités concrètes de l'entreprise (potentiels, dysfonctionnement) et sur la base des incidents des orientations stratégiques sur la gestion des ressources humaines.

Le développement social s'attache à définir les axes prioritaires du management des hommes dans une période donnée et notamment en ce qui concerne :

- les analyses et les actions sur l'évolution des structures de travail ;
- les différentes opérations liées à la qualification et à la valorisation des ressources humaines ;
- les perspectives d'évolution des modes de management et de responsabilisation de l'encadrement ;
- les systèmes de mobilisation des ressources humaines (politique de rémunération et de formation, etc.)

3-3- La fonction RH, caractéristiques :**3-3-1- Fonction stratégique :**

Les RH sont devenus l'un des leviers de la stratégie globale d'une entreprise. Ainsi, la recherche d'une cohérence entre la stratégie et les plans d'action RH est désormais à la charge des responsables RH.

3-3-2- Fonction Innovante :

Cette caractéristique est liée au fait que la fonction doit être en adaptation permanente aux évolutions de son environnement interne et externe (évolution de la structure de l'organisation, de la relation sociale, évolution technologique, économique, etc). Pour ce faire, elle doit développer de nouveaux outils pour opérer les changements adéquats.

3-3-3- Fonction partagée :

Les activités de la fonction RH ne se réduisent pas uniquement au niveau supérieur, elle est partagée avec les niveaux hiérarchiques intermédiaires. Cela permet de les impliquer et de les responsabiliser vis-à-vis de leur équipe. Dire une fonction partagée c'est dire le partage des responsabilités ainsi organisé en matière de GRH, entre différents types d'acteurs, très variables d'une entreprise à l'autre et on observe une évolution des pratiques dans ce domaine¹. Cependant, le partage peut se faire en interne ou en externe. Il s'agit par exemple de déléguer certaines fonctions auprès des responsables hiérarchiques tels que l'évaluation ou de faire appel à des cabinets de consultants pour organiser les formations.

3-3-4- Gestion individuelle et collective :

La GRH se fait suivant deux axes : individuel et collectif. Par exemple, une politique de la rémunération peut comprendre des mesures visant à promouvoir la rémunération individualisée tout en ayant une vision collective.

¹ Frédérique Pigeyre , op. cit, p11.

3-3-5- Gestion des éléments quantitatifs et qualitatifs :

Cette discipline de gestion permet de gérer la RH de l'entreprise quantitativement mais aussi qualitativement. Ainsi, la flexibilité des ressources humaines comme étant un facteur de travail est envisagée à la fois sur des aspects quantitatifs (le nombre de salariés nécessaires au fonctionnement de l'outil productif) et qualitatifs (les compétences requises pour l'accomplissement d'une tâche).

3-3-6- Gestion à court et long terme :

A l'instar des autres fonctions de l'entreprise, la fonction RH fonde aussi ses actions et ces décisions sur le court et le long terme. En effet, les politiques de GRH sont à court terme lorsqu'il s'agit d'agir vite et d'obtenir des résultats rapidement, et elles sont à long terme quant il s'agit des politiques exigeant des moyens financiers et humains considérables comme le cas de la mise en place d'une GPEC.

3-3-7- Gestion formelle et informelle :

La fonction est confrontée aux réseaux formels (relations clairement établies et connues entre les individus comme les relations hiérarchiques) mais aussi aux réseaux informels (relations officieuses et amicales sans lien hiérarchique direct permettant aux individus d'accéder à des informations) auxquels elle doit faire face.

3-3-8- Gardienne des valeurs culturelles :

La culture de l'entreprise est très importante. Les valeurs ainsi partagées entre les individus doivent être respectées par la fonction RH notamment auprès des nouveaux arrivants en vue de les aider et de les intégrer au sein du collectif de travail.

Conclusion :

La fonction ressources humaines a évolué d'une fonction « personnel », qui se limitait à une gestion de la paie et des recrutés, à une fonction de « gestion des ressources humaines » qui englobe plusieurs champs d'activités.

De plus en plus, la fonction des RH devient très évolutive sous l'influence des différents courants théoriques, et des divers facteurs internes mais aussi externes à l'organisation. En effet, l'internationalisation de l'économie, l'apparition de nouveaux concepts dont celui du développement durable et de RSE... sont tous à l'origine de cet essor de la fonction.

Après avoir été éloignée du monde de management, en la considérant uniquement comme un coût ou un facteur de production, la ressource humaine est devenue un facteur clé de succès et une fonction stratégique qui fait appel à l'usage des instrumentations de gestion diverses notamment celles de prévision. De ce fait, avoir la bonne personne, à la bonne place, au bon moment devient l'une des préoccupations de l'entreprise.

Section 3 :L'évolution des instrumentations en GRH, de la prévision à l'anticipation

Introduction :

L'évolution du rôle assigné à la GRH a conduit parallèlement à l'émergence et au développement de ses instrumentations. En effet, la GRH devient de plus en plus un domaine très instrumenté : des outils purement quantitatifs à des autres qui prennent en considération le caractère qualitatif de la RH.

A travers cette section, nous essayons de voir les trois modèles de la GRH ainsi que ses différents outils. Une importance toute particulière est accordée aux instrumentations de prévision, où on trace les périodes qu'elles ont parcourues et leurs différentes formes dans l'histoire.

1- La GRH, un domaine en instrumentalisation accrue :

Avant, la fonction RH se limitait à une fonction administrative qui se basait uniquement sur des dispositifs légaux, réglementaires, et contractuels. Les responsables comptaient sur leur intuition et le bon sens dans leurs actions et leurs choix.

Cependant, l'environnement chaotique et incertain dont opèrent les entreprises a rendu indispensable l'adoption de techniques et l'usage de méthodologies. C'est ainsi que l'évolution de la fonction RH a été accompagnée par le développement de méthodologies et d'outils spécifiques permettant une gestion rigoureuse mais aussi efficace des ressources humaines.

La fonction RH connaît de plus en plus une profusion de l'usage des instrumentations de gestion, accompagnant ainsi la fonction dans ses nouvelles missions surtout qu'elle joue d'un rôle stratégique important.

2- Les trois modèles de gestion des ressources humaines :

A partir d'une analyse de manuels français et anglo-saxons édités depuis 1985, BRABET Julienne a pu identifier trois modèles dans la GRH : le modèle instrumental, le modèle de l'arbitrage managérial et le modèle de la gestion des contradictions. Elle s'intéresse en particulier à la manière dont les ouvrages concernés appréhendent trois types de questions :

- celle des « objets » du champ de la gestion des ressources humaines : individu, organisation, société, enjeux de la gestion des ressources humaines ;
- celle de l'intervention en gestion des ressources humaines dans les processus de changement ;
- celle du savoir en gestion des ressources humaines, de sa nature, de ses conditions de production et de son statut.

2-1- Le modèle instrumental :

Ce modèle correspond au modèle développé en 1940 dans le contexte du compromis fordien. Selon BRABET¹, il est fondé sur une hypothèse de convergence naturelle entre les dimensions économiques, entendues comme la profitabilité des entreprises, et les dimensions sociales, entendues comme le développement des salariés et, par conséquent, de la société dans son ensemble.

Aussi, selon ce modèle, la RH est susceptible d'être fortement orientée dans ses comportements par les dispositions de gestion des ressources humaines. Il met en conséquence l'accent sur l'instrumentation et sur les techniques relatives aux différents volets de la gestion des ressources humaines. Le DRH est l'acteur principal, c'est l'expert de ces techniques. Ces dernières servent pour la mise en œuvre des changements et des comportements souhaités.

Enfin, il se préoccupe avant tout du « comment » : comment réussir un recrutement, comment élaborer une politique de rémunération motivante, comment mener une procédure d'appréciation, etc. ? Bien que ces questions soient légitimes, elle néglige ainsi fortement le « pourquoi », c'est-à-dire la question du sens des pratiques.

¹ BRABET Julienne, « Peut-On enseigner autre chose que le modèle instrumental en G.R.H. ? », Annales Des Mines - Décembre 1999.

2-2- Le modèle l'arbitrage managérial :

Ce modèle suppose que les enjeux de différents acteurs sont divergents et qu'il convient de réduire cette divergence, et que toutes les décisions managériales comportent des dimensions de G.R.H¹. En outre, des acteurs stratégiques s'opposent, chacun défend son intérêt et négocie en permanence sa participation. Par conséquent, le DRH doit prendre en considération des stratégies des différents acteurs pour implanter les politiques de gestion des ressources humaines.

2-3- Le modèle de la gestion des contradictions :

Dans ce modèle, efficacité économique et efficacité sociale peuvent parfois se trouver en totale divergence, en fonction de la manière dont on les définit et dont on les construit. Ce modèle emprunte les explications fournies par d'autres disciplines des sciences sociales pour les mobiliser dans la compréhension de l'homme au travail dans toutes ses dimensions symboliques, inconscientes, émotionnelles, etc. Ce qui peut conduire à dépasser le cadre de l'organisation pour comprendre ce qui s'y joue.

Pour Brabet, le modèle de la gestion des contradictions laisse aux acteurs, à l'intérieur d'orientations larges et négociées, des marges de manœuvre, des espaces transitionnels dans lesquels ils puissent créer, s'impliquer, se satisfaire et réaliser des ajustements souples et évolutifs permettant de mieux gérer les conflits, les incertitudes et le changement et met l'accent sur l'appropriation - production d'une connaissance par les acteurs². En outre, il considère de façon provisoire les outils et les règles du modèle instrumental ; c'est-à-dire qu'ils sont négociables. Il intègre donc aussi le concept de « négociation » des acteurs. Cette dernière, contrairement au modèle de l'arbitrage managérial, concerne aussi d'autres acteurs que sont les managers, il peut s'agir du syndicat, analystes. En outre, le modèle de la gestion des contradictions « affirme lui-même l'ambivalence et la contradiction interne, la névrose et l'agressivité, la complexité des processus de socialisation, des phénomènes symboliques et inconscients »³.

¹ BRABET J, op. cit, p 74.

² ALINE SCOUARNEC, ZAHIR YANAT, « Regards sur les pratiques de gestion des ressources humaines en Algérie et au Maroc », p4 In <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actesagrh/pdf-des-actes/2000scouarnec-yanat091.pdf> consulté le 09- 04-2014 à 14 :31.

³BRABET J, op. cit.

Au sein de ce modèle, les divergences entre les acteurs sont considérées comme plus essentielles et ne seront jamais réduites définitivement. Il faut donc apprendre à vivre avec tout en tentant de les gérer de manière satisfaisante.

Le tableau ci-après résume les traits essentiels de chaque modèle :

Tableau N°4 : La GRH en trois modèles

	Modèle « instrumental »	Modèle de « l'arbitrage managérial »	Modèle de la « gestion des contradictions »
LES ENJEUX	- Efficacité économique = efficacité sociale - Évaluation économique par un expert - Environnement "naturel" - Entreprise "organisme" - Acteur conditionnable, utilitariste et en développement positif - Convergence des intérêts et Harmonie.	- Efficacité économique à court terme de l'efficacité sociale - Evaluation multi-acteurs, multi-sources, multi-méthodes - Environnement construit (marché et démocratie) - Entreprise construite - Acteur politique et à potentiel de développement positif - Convergences-divergences arbitrables à long terme, harmonie à Construire	- Efficacité économique de l'efficacité sociale - Critique de l'évaluation économique ; problème des finalités - Environnement construit (capitalisme ...) - Entreprise construite : système psycho-politique historique - Acteurs rationnels / irrationnels, Eros / Thanatos ; socialisation - Convergences – divergences "essentiels" à gérer en permanence
CHANGEMENT ET INTERVENTION	- Changement volontaire, Programmé centralement - Champ : activité de la DRH - Acteur clé : DRH expert - Décisions rationnelles et application de programmes de planification, sélection, stimulation, coordonnés - Au service de la stratégie déterminée par les contraintes de l'environnement et les	- Changement programmé et négocié, initiative managériale - Champ : ensemble des décisions managériales - Acteur clé : management - Décisions rationnelles et éthiques concernant prioritairement le partage du pouvoir et l'organisation, puis les rétributions et les flux de main d'œuvre - Stratégie et GRH en interaction - Modèle idéal à long terme	- Changement central et local ; ordre et désordre - Champ : société et entreprise - Acteur clé : historique, rôle de l'analyste - Décisions éthiques et contingentes ; dialectique autorégulations /orientations volontaristes larges, provisoirement négociées - Stratégie incrémentale - Pas de modèle idéal : gestion des contradictions et des incertitudes

	valeurs des dirigeants - Modèle idéal (avec contingence stratégique)	(contingence situationnelle, organisationnelle, à court terme)	
SAVOIRS	- Béhaviorisme et positivisme - Expérimentation : programmes, effets mesurés en dollars ; discours des dirigeants et des experts - Application des connaissances	- Analyse politique - Expérimentation sociale et vigie pour repérer les courants lourds - Méthodologie de questionnement pertinente ' négociation ' solutions contingentes	- Multi-théorisation (sociologie, économie, histoire, psychanalyse, psychologie cognitive, constructivisme, ...) - Multi-méthodes (analyse critique et discursive, analyse comparative et historique, recherche-action) - Savoirs : cadres conceptuels et méthodologiques permettant aux acteurs de situer et d'élucider leur action ; processus d'explication des Finalités

Source : BRABET Julienne, « La gestion des ressources humaines en trois modèles », In BRABET Julienne, « Repenser la gestion des ressources humaines ? », ED Economica, 1993, p140- 141.

3- Les modèles instrumentaux en gestion des ressources humaines :

Le domaine de la gestion des ressources a connu une montée progressive des outils de gestion adoptés. Gilbert distingue en effet trois types d'outils :

- Les modèles prescripteurs de conduite ;
- Les outils d'analyse du contexte ;
- Les aides à la gestion opérationnelle.

3-1- Les modèles prescripteurs de conduite :

Ce modèle, nommé aussi le modèle normatif, propose une représentation d'un phénomène donné tel qu'il devrait se manifester, et non pas tel qu'il est dans la réalité. De plus, le modèle normatif a une double fin ; il est une représentation simplifiée d'un processus d'un système et un instrument d'imitation des choses. Ce type d'outils n'a aucune

action directe sur le contexte. Ils englobent des hypothèses plus au moins organisées qui orientent et structurent les actions des gestionnaires.

Enfin, les modèles normatifs sont considérés plus riches en connaissances et moins opératoires, mais aussi plus longs et difficiles à promouvoir. Il s'agit par exemple des modèles d'analyse prévisionnelle des ressources humaines ou d'un processus type de recrutement.

3-2- Les instruments d'analyse du contexte :

Les acteurs de l'organisation utilisent ce genre d'instruments dans l'étude des situations de gestion, par le biais de traitement de l'information. En outre, les instruments servent à une analyse comportant un caractère interactif dans le sens où se construit une relation observateur-observé. Ces outils sont tournés vers le contexte dans le sens où ils examinent des influences sur l'organisation. Ces outils ont pour spécificité d'apparaître et de disparaître en fonction de l'évolution des besoins des entreprises. Nous trouverons dans cette catégorie les bilans sociaux, les méthodes d'évaluation de la charge de travail.

3-3- Les aides à la gestion opérationnelle :

Cette dernière typologie des outils de la GRH crée un lien entre l'utilisateur avec le contexte dans lequel il est introduit. Ils sont considérés comme tels des instruments produits par l'entreprise et mis en place en vue de préparer des décisions opérationnelles. Ils sont dès lors plus intégrés de façon permanente dans la gestion journalière des entreprises. Ils permettent aux opérationnels une gestion dynamique puisque ils se renouvellent assez rapidement. Dans cette catégorie nous identifierons les grilles de classification, les supports d'appréciation de l'entretien annuel, etc.

4- L'évolution des instrumentations en GRH : de la prévision à l'anticipation

L'anticipation des besoins en main d'œuvre n'est pas d'essence récente dans la gestion du personnel. Les premières pratiques de la gestion prévisionnelle reviennent aux années soixante notamment avec les apports de l'école des relations humaines qui porte une importance toute particulière à l'élément « besoin du salarié ».

C'est ainsi que l'histoire de la gestion prévisionnelle commençait, en traversant un ensemble d'étapes, dans lesquelles apparaissaient des variables ou des facteurs nouveaux qui ont influencé ses pratiques et ses appellations.

4-1- L'anticipation, nécessité d'éclairage :

L'anticipation revient à considérer un événement futur comme s'il s'était produit¹. Elle recouvre deux logiques complémentaires : l'une sur le court terme qui établit des prévisions basées sur des tendances lourdes, l'autre tente d'identifier des ruptures, des discontinuités dans les modèles connus : la prospective². De plus, l'anticipation est une approche globale englobant aussi bien la prévision que la prospective. Cela s'explique par le fait que la prévision dispose d'un contenu (les leçons du passé) et se dote du prisme de la raison (outils, mesure, planification formelle), tandis que la prospective est plutôt plus processuelle et résulte d'interactions et de confrontations des représentations en adoptant le prisme de la complexité³.

4-1-1- La prévision :

La prévision consiste à représenter à l'avance une chose probable. Elle peut être à court, moyen ou long terme. Elle peut être déterministe ou probabiliste⁴. Le futur est considéré unique. Il s'agit de se baser sur des données quantitatives passées pour prévoir un événement futur.

4-1-2- La prospective :

La prospective est le fait de considérer le futur comme étant multiple. C'est-à-dire l'existence de plusieurs possibilités de faire. La prospective n'est pas une donnée mais un construit. Ainsi, il ne faut pas considérer l'avenir « *comme une chose déjà décidée... mais comme une chose à faire* »⁵. La démarche prospective est basée sur l'anticipation des ruptures. Son rôle est de comprendre les mécanismes afin d'agir dans le présent.

¹ Soumaya Mejri, « LA TERMINOLOGIE DES SCIENCES DE GESTION EN CONTEXTE : TERME OU MOT ? », p4 In <http://perso.univ-lyon2.fr/~thoiron/JS%20LTT%202005/pdf/MejriSoumaya.pdf> consulté le 22-05-2014 à 13 :39 h.

² Thamain J. L., Anticiper en GRH, prévision et prospective, un diagnostic des pratiques et des représentations, Revue management et Avenir 2009/5, n° 25, p. 272-289.

³ Thamain J. L., op.cit. Johnson et al., 2005

⁴ Soumaya Mejri, op.cit.

⁵ Thamain J. L., op. cit. Berger, 1967.

Le tableau suivant expose les principales caractéristiques de la démarche d'anticipation en termes de prévision et de prospective.

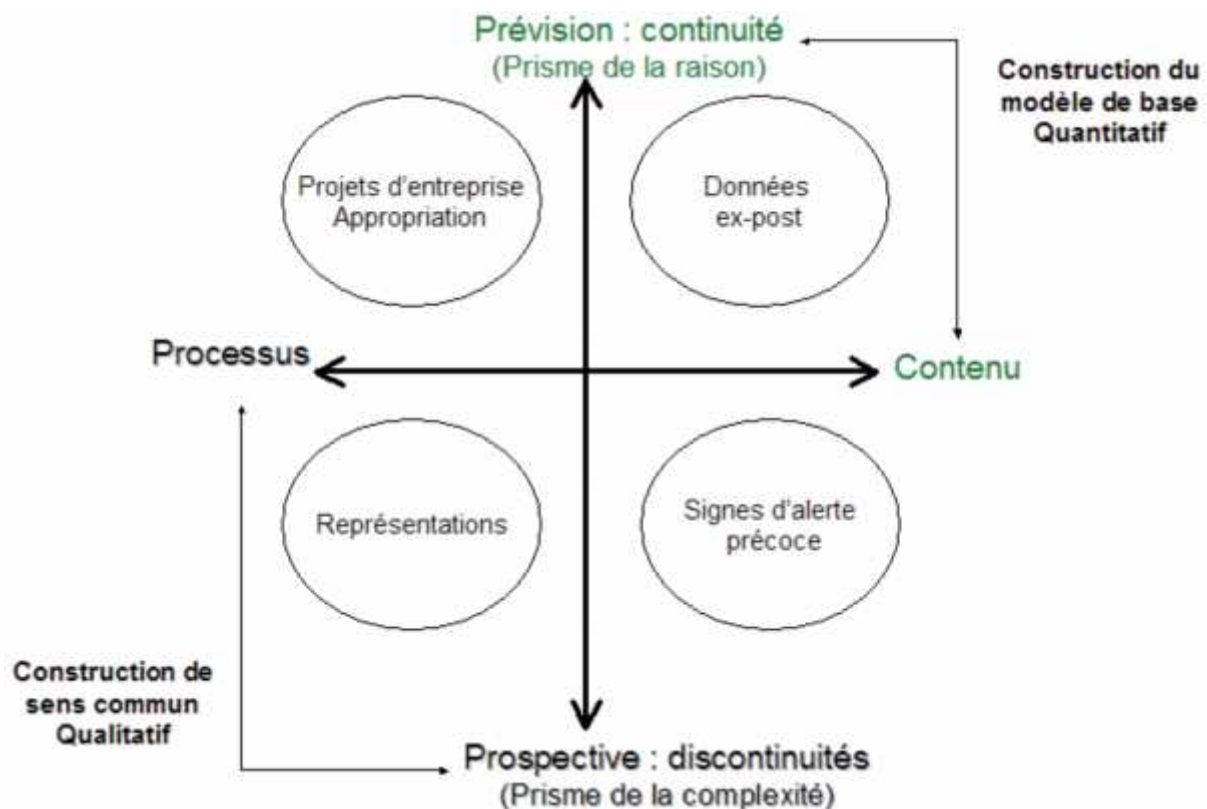
Tableau N°5: Logiques de changement et démarches d'anticipation

Démarche d'anticipation	Logique de Changement	Principales caractéristiques
Prévision	Continuité	Tendances connues : savoir – sciences Environnement stable Prise en compte de l'environnement proche Poursuite du modèle dominant Conduite du changement par ajustement Court et moyen terme
Prospective	Rupture	Recherche des ruptures, zones de fragilité par remise en cause des paradigmes dominants Environnement instable Prise en compte de plusieurs paramètres Construction de scénarii Préparation aux changements radicaux Long Terme

Source : Thmain J. L.,op.cit.

De plus, la figure ci-après nous donne une grille de lecture de la démarche d'anticipation en utilisant les concepts de prévision et de prospective. La prévision est une démarche qui nous permet de construire des modèles de base quantitatifs, en s'appuyant sur des données passées. Cependant, la prospective est une démarche qui permet de construire un sens commun qualitatif qui fait appel aux représentations des acteurs.

Figure N°10: Grille de lecture de l'anticipation par les concepts de prévision et de prospective



Source : Thmain J. L., op.cit.

4-2- Les différentes périodes et formes d'évolution des instrumentations de prévision :

Cette perspective historique permet de tracer l'évolution de la gestion de l'emploi. Nous allons tracer les quatre modèles qui caractérisent l'évolution des instrumentations de prévision.

4-2-1- La gestion prévisionnelle des effectifs (1960) :

Les recherches sur l'introduction de la prévision dans les pratiques du management des entreprises, et plus particulièrement celles de la ressource humaine, ont été initiées par l'armée américaine, les grandes industries, l'administration publique et les compagnies aériennes.

L'objectif premier est de calculer le nombre de personnes nécessaires à chaque niveau de qualification. La gestion prévisionnelle des effectifs est une méthode plus quantitative que qualitative. Elle a pour objectif d'adapter le volume d'emploi aux évolutions prévisibles de l'entreprise (environnement, marché, etc.). C'est une démarche d'anticipation

des effectifs. Le travail d'analyse repose principalement sur le concept de poste de travail. Comme le précise GAVINI : « cette forme de gestion prévisionnelle correspond à des organisations du travail tayloriennes dans lesquelles chaque salarié occupe un poste déterminé par l'organigramme de l'entreprise plus que par ses compétences propres »¹. Cette première conception utilise une méthode de prévision purement quantitative, apportant ainsi des éclairages d'une gestion économique à court terme.

Cette gestion bien qu'elle permet de prévoir le volume de l'effectif futur, elle ne s'est pas focalisée sur les effectifs présents notamment en ce qui concerne l'évolution de leurs compétences. Deux modèles sont distingués dans cette gestion. Les modèles de stimulation visent à prévoir les conséquences de certains choix politiques qui peuvent être exprimés par les taux de recrutement annuels par type de postes, les taux de promotion, les taux de mobilité, etc. Les modèles d'optimisation ont pour but de fixer par calcul la valeur de certains paramètres (taux de promotion interne des jeunes cadres par exemple) tout en respectant des contraintes particulières (évolution limitée à tant de % de la masse salariale).

4-2-2- La gestion des carrières (1970-1975):

Cette deuxième conception est mise en place notamment pour répondre aux attentes des cadres, en matière de rémunération mais aussi en matière de la gestion de leurs carrières. En effet, à cette époque, l'argument était le suivant : « face à l'entreprise, le cadre poursuit des objectifs multiples. Il attend d'elle une rémunération, mais également des possibilités de se réaliser : un statut, une formation, etc. les cadres attendent de l'entreprise qu'elle leur offre des carrières, plutôt que des emplois »². Cette gestion a été critiquée par le fait qu'elle est trop centrée sur les individus et elle n'est pas beaucoup organisationnelle.

4-2-3- La gestion prévisionnelle des emplois (1980) :

Avec les années 80 apparaissent de nouvelles approches centrées sur les emplois. Ce modèle a été introduit à la fin des 70, pour répondre à un contexte de crise caractérisé par un déséquilibre de l'emploi et l'augmentation du chômage.

¹ Définition extraite de : Aline SCOUARNEC, Zahir YANAT, op.cit.

² Dimitri WEISS, « Ressources humaines », Ed d'organisation, 3^{ème} Ed, Paris, 2005, p 495.

En effet, la gestion prévisionnelle des emplois est introduite en vue de prévenir les crises et leur effet, mais plus particulièrement, la réduction des effectifs. C'est dire aussi que les entreprises devenaient conscientes que la gestion des effectifs, des qualifications ne doit pas être seulement faite en période de croissance mais aussi en période de récession cherchant ainsi la prévention des crises. Cette instrumentation a été adoptée notamment par les entreprises relevant du secteur de l'industrie lourde.

4-2-4- La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (1990) :

Cette conception est imposée suite à l'apparition de la notion de compétence comme élément central dans la gestion des entreprises. Cependant, le chemin du passage d'une gestion prévisionnelle des emplois à une gestion prévisionnelle des compétences n'a été franchi que jusqu'au début des années 1990. La GPEC est apparue suite au rapprochement fait entre la stratégie de l'entreprise et sa politique des RH. Cette forme de gestion prévisionnelle « est la conception, la mise en œuvre et le suivi des politiques et des plans d'actions cohérents :

- Visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise, en termes d'effectifs et de compétences, en fonction de son plan stratégique ou au moins d'objectifs à moyen terme bien identifiés ;
- Et en impliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle »¹.

Malgré la succession des modèles en la matière, ce modèle a fait l'objet de critiques.

Ainsi, les entreprises (employeurs, partenaires sociaux, salariés) lui ont reproché d'être trop quantitative, de ne pas impliquer suffisamment les salariés, d'induire des lourdeurs, d'être trop complexe ou encore d'être portée uniquement par la DRH et non par les managers.

Néanmoins, les pratiques de gestion prévisionnelle se multipliaient par la mise en place de divers accords notamment le célèbre accord du MEDEF, grâce auquel la gestion des compétences s'ancre au cœur de la GRH, dans les systèmes de qualification. Ainsi, les entreprises marginalisent leur focalisation sur l'emploi, pour se baser d'avantage sur le

¹ Définition donnée par le Développement et Emploi extraite de Luc BOYER, Aline SCOUARNEC, « La prospective des métiers », Edition EMS, 2009, p79.

binôme compétences/ activités. En effet, la décennie 90 a connu l'essor de la gestion des compétences en apportant aux entreprises de la flexibilité et de la performance attendues¹.

Le tableau suivant récapitule les phases principales des instrumentations de prévision en GRH.

Tableau N°6 : Evolution des modèles de gestion prévisionnelle des RH

	Années 1965-1975	Années 1980	Années 1990	Années 2000
Modèles d'entreprise	Grandes entreprises, activités diversifiées	Entreprise flexible	Recentrage sur le cœur de métier, fusions-acquisitions entreprises- réseau	Entreprise-réseau
Environnement	Croissance, plein emploi	Crise licenciements massifs	Instabilité, financiarisations et mondialisation de l'économie	Instabilité économie mondialisée
Modèles de gestion prévisionnelle	Gestion prévisionnelle du personnel	Gestion prévisionnelle et préventive de l'emploi	Management des compétences et de la performance	Management des compétences, gestion de la mobilité
Focale d'analyse	Effectifs/ carrières	Effectifs/ emplois	Compétences/ activité	Métiers/ compétences
Concept	Poste	Emploi- type	Compétences	Employabilité
Outils caractéristiques	Modèles de stimulation et d'optimisation	Cartographie d'emplois, détection des emplois sensibles	Référentiels de compétences, entretien annuel d'appréciation	Répertoire des métiers

Source : DIETRICH A., PIGEYRE F., op. cit, p63.

¹ DIETRICH A., PIGEYRE F., « La gestion des ressources humaines », Ed La Découverte, Paris, 2011, p63.

5- Les différents outils de la GRH :

CITEAU¹ a identifié cinq grands types d'outils utilisés dans les différentes pratiques de la fonction RH. Selon lui, le gestionnaire RH doit apprécier la pertinence de chaque instrument en fonction des problèmes qu'il doit à chaque fois envisager.

5-1- Les outils de pilotage :

Ces outils aident le système d'information et de contrôle de la GRH. Il s'agit du tableau de bord social, l'audit social, etc.

5-2- Les outils stratégiques :

Cette sorte d'outils permet aux managers de préparer et de décliner les axes stratégiques retenus pour l'entreprise. On cite par exemple la GPEC, le plan de formation, etc.

5-3- Les outils de documentation :

Ceux-ci sont utilisés en vue d'effectuer des analyses comparatives. Ils permettent aussi de mettre à jour les connaissances des différents responsables RH. Ils sont constitués des documents contenant des études pour des entreprises et le personnel, des revues et de la littérature consacrée au domaine de la GRH.

5-4- Les outils informatisés :

Ces outils sont devenus aujourd'hui incontournables. Leur utilisation ne concerne plus uniquement l'administration du personnel, elle touche aussi toutes les fonctions de GRH. Il s'agit des logiciels dans ce domaine tel que le RH Access.

5-5- Les outils liés aux procédures d'adéquation :

Ceux-ci connaissent un développement et une modification permanente. Ils concernent l'ensemble des techniques ou systèmes indispensables à la gestion du volet opérationnel de la GRH. Il s'agit par exemple de l'analyse du poste, de la nomenclature des emplois, de l'évaluation des emplois, etc.

¹ CITEAU J.P, op. cit, p36.

Conclusion :

Différents modèles sont distingués en matière de la GRH parmi lesquels le modèle instrumental. Celui-ci englobe les modèles prescripteurs de conduite, les outils d'analyse du contexte et les aides à la gestion opérationnelle.

La gestion des ressources humaines est un domaine en forte instrumentalisation. En effet, depuis l'émergence de la fonction, le besoin aux outils servant pour sa gestion est en augmentation, notamment après être devenue une fonction stratégique.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est le résultat d'une lente évolution des pratiques. D'abord la gestion prévisionnelle des « emplois », devenue progressivement une gestion des compétences, elle s'est aujourd'hui imposée comme pratique de gestion des ressources humaines à part entière. L'évolution des formes qu'elle a pu adopter par le passé, n'est qu'une réponse aux préoccupations et aux besoins des DRH en matière des dispositifs leurs permettant de mieux gérer la RH et de réagir parfaitement face à un environnement en perpétuels changements.

Conclusion du chapitre I :

Au terme de ce deuxième chapitre, nous avons pu conclure ce qui suit :

- Les outils de gestion sont indispensables dans le processus de gestion où ils permettent de simplifier le réel et de servir dans la prise des décisions ;
- La fonction RH a connu un développement depuis son émergence en tant qu'une fonction « personnel »;
- Ce développement est accompagné par un usage de plus en plus grandissant des outils de gestion.

Chapitre II

Chapitre II : Le référentiel des emplois, un outil fondamental de la démarche compétences

Introduction au chapitre II :

Au début des années 80, le management des entreprises a connu l'apparition d'un nouveau modèle de l'organisation de la main d'œuvre : c'est le modèle de la compétence. Le modèle de poste est ainsi écarté pour laisser place à une logique compétence.

Cependant, l'importance des changements actuels et leur rapidité intensifient le besoin d'une approche performante en matière de gestion des compétences: il s'agit de mieux anticiper les besoins futurs des entreprises et de préparer les formes d'organisation et les compétences des collaborateurs aux nouvelles exigences devant assurer la compétitivité de nos entreprises.

La gestion des compétences constitue un important enjeu pour les entreprises. Le capital intellectuel humain fait vivre l'entreprise, le préserver fait aujourd'hui partie des objectifs de nombreuses organisations. Une bonne gestion des compétences apporte de nombreux bénéfices à l'entreprise : une meilleure réactivité, une optimisation des compétences de chacun des collaborateurs et un soutien des choix stratégiques des décideurs. Cependant, l'adoption d'une démarche compétences nécessite la mise en place et le maintien des différents référentiels.

Le référentiel trouve ses origines dans plusieurs champs disciplinaires : la physique, la linguistique, la psychologie ou encore l'informatique. A partir des différentes définitions données par ces divers domaines, un sens commun a été accordé à la notion de référentiel : « le référentiel est un construit social qui clarifie les normes d'une activité ou d'un sens donné à des systèmes sociaux »¹.

Le référentiel des emplois est un outil qui fera l'objet d'étude de ce chapitre. C'est ainsi que nous avons procédé à organiser ce chapitre en trois sections. La première section permet d'éclaircir la notion de compétence vu son importance dans la démarche compétences. La seconde section présente la démarche compétences et ses différentes pratiques au sein des entreprises. La troisième se focalise sur l'éclairage autour du référentiel des emplois en montrant son contenu ainsi que sa méthodologie d'élaboration et son rôle dans la mise en œuvre de la démarche compétences.

¹ CROS. F, RAISKY. C, « Autour des mots de formation : le référentiel », RECHE RCHE & FORMATION, n°64, 2010, p 107.

Chapitre II : Le référentiel des emplois, un outil fondamental de la démarche compétences

Section1 : La compétence, notion centrale

Introduction :

L'usage du terme de compétence s'est imposé depuis les années 80, pour annoncer ainsi l'émergence d'un nouveau mode de gestion et de reconnaissance des savoirs requis, et révèle la profondeur des transformations du travail dans les organisations.

La compétence a été au début un concept développé par la psychologie américaine¹. En effet, les recherches initiales en psychologie différentielle ont été menées en vue d'identifier les paramètres influençant de manière significative les performances des individus dans le travail.

Pendant longtemps, la compétence avait seulement un sens juridique : qualifier le pouvoir attribué à une personne ou à un organisme. En devenant une notion clé de la gestion des ressources humaines, le concept de compétence a progressivement élargi sa signification théorique, et sa portée pratique.

Ainsi, la compétence a fait l'objet de travail de plusieurs auteurs, chacun ayant sa propre vision et sa propre définition.

La compétence est définie comme « la mise en œuvre de capacités qui, dans une situation professionnelle, permettant d'exercer correctement (c'est-à-dire de manière adaptée aux contingences du travail), une fonction ou une activité »². En ce sens, l'exécution d'une tâche donnée nécessite obligatoirement la maîtrise ou l'utilisation d'un certain nombre de compétences. Or, selon Pascal Saunier, exercer une activité professionnelle sollicite les compétences de l'individu au travail sous toutes ses facettes et dans tous les registres, tant au niveau de son savoir-faire que de son expérience et peu importe les espaces professionnels et sociaux où il les a acquis³.

¹ Oiry Ewan, « compétence et qualification : deux sœurs jumelles », revue française de gestion, p13-34.

² Éric Brangier, Cyril Taquinio, « Les dimensions de la compétence » In <http://www.univ-metz.fr/ufr/sha/2lp-etic/1.Dim.pdf>

³ Pascal Saunier, « La compétence au cœur de la qualification et de l'emploi » In <http://www.lyc-arsonval-brive.ac-limoges.fr/secosoc/doc/competence.pdf> consulté le 21-01-2013.

Chapitre II : Le référentiel des emplois, un outil fondamental de la démarche compétences

En outre, Philippe Zarifian¹ assimile la compétence à ce qui suit :

- « la compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté ».
- « la compétence est la faculté à mobiliser des réseaux d'acteurs autour des mêmes situations, à partager des enjeux, à assumer des domaines de responsabilité »
- « La compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforment, avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmente ».

1- La compétence, objet d'étude de plusieurs approches :

Sandra Bélier² a mené une étude sur la notion de compétence où elle a expliqué les diverses avances, qui, chacune d'elles repose sur un critère distinctif qui la différencie des autres.

1-1- L'approche par les savoirs :

Dans cette approche, la compétence est assimilée au savoir. La détention de savoir est à la base d'un jugement de la compétence d'un individu. Cependant, cette notion ne se limite pas aux savoirs, elle fait appel à "d'autres choses". Elle deviendrait des "savoirs mis en œuvre" où le contrôle de la mise en œuvre ne gagne rien en contrôle devant la part accordée aux connaissances. Les savoirs sont mesurés et repérés par la différenciation des niveaux de maîtrise (faible, moyen, fort). Cette approche mobilise l'idée que plus je sais (donc plus j'apprends), plus je suis compétent. Cela est prouvé par le diplôme.

Cette approche a été critiquée du fait qu'elle est non seulement incomplète mais aussi simpliste. Les savoirs constituent une partie de la compétence, mais ils ne sont pas la compétence. Certes, quant on parle du savoir, on se réfère généralement au niveau d'emploi ou à la qualification du salarié. Cependant, il se trouve que même des personnes de niveaux bas de qualification, ou encore sans qualification, ont la possibilité de servir dans

¹ P.ZARIFIAN, « Objectif compétence », Ed Liaisons, Paris, 2001, p 65-71.

² Sandra Bellier, « La compétence est- elle un concept nouveau ? » In Arnaud Dupray, Christophe Guitton, Sylvie Monchatre, « Réfléchir la compétence : approches sociologiques, juridiques, économiques d'une pratique gestionnaire, 1^{ère} Ed, 2003, p235-256.

Chapitre II : Le référentiel des emplois, un outil fondamental de la démarche compétences

l'organisation. De plus, la détention de savoirs n'est pas toujours synonyme d'une meilleure action, ceux qui savent plus ne sont pas les meilleurs dans l'action.

1-2- L'approche par les savoir-faire :

Cette approche soutient la dimension de "mise en œuvre". Cela signifie que le savoir-faire est lié à une action réussie où la compétence se prouve, se mesure, et se vérifie. Cela signifie que la compétence se voit dans les faits et les actions à mettre en œuvre.

Cette approche est critiquée pour la confusion relative à la définition de la compétence. En effet, puisque elle est assimilée à l'action, généralement, elle est décrite comme l'action. De plus, il existe peu de dissemblances entre la compétence et la qualification ; il suffit de mettre le verbe « savoir » devant un acte pour obtenir ainsi l'idée du savoir faire. Enfin, cette approche ne crée aucune valeur ajoutée et l'introduction de la notion de « compétence » est inefficace et sans résultat dans les pratiques de la gestion des ressources humaines, mais aussi pour l'individu.

1-3- L'approche par les comportements et le savoir-être :

En plus de l'approche par les savoirs et celle par les savoir-faire, d'autres auteurs ont donné une importance au comportement en développant l'approche dite des comportements et les savoir-être. Le comportement inclut, des savoirs et des savoir-faire, et accorde une importance grandissante à la personnalité de l'individu qui combine et valorise son potentiel. La réussite de l'individu dans la mise en œuvre de ses connaissances, donc de prouver sa compétence, est indissolublement liée à ses aptitudes à se distinguer des autres et ainsi agir différemment, bref de ses qualités singulières. Le comportement est en fonction de la personnalité.

Cette approche a pour limite le fait qu'elle s'intéresse uniquement au volet psychologique de la compétence, elle fait recours à des concepts souvent flous (l'intuition, le bon sens, le sens stratégique, etc). De plus, puisque elle donne une place explicative à la dimension personnelle de l'individu, elle ne permet pas de générer des moyens pour développer les attributs de la personnalité. En effet, si l'on considère le charisme est

Chapitre II : Le référentiel des emplois, un outil fondamental de la démarche compétences

caractéristique de la compétence, il faut accepter l'idée qu'en dehors du recrutement, il y a peu de moyens d'agir sur les ressources humaines, le reste est fonction de l'individu.

1-4- L'approche mixte (savoir, savoir-faire, savoir-être) :

Celle-ci consiste à combiner les approches précédentes en définissant la compétence comme suite : la compétence est la capacité d'un individu de tenir un emploi et donc à agir en se basant sur ses savoirs, ses savoir-faire et savoir-être. En d'autres termes, elle décompose la compétence en trois savoirs : le savoir (connaissances), le savoir-faire (pratique professionnelle) et le savoir-être (comportements et attitudes).

Cependant, cette approche répond à quelques limites des approches plus hautes, suscite d'autres problèmes :

- *Le problème de frontière* : où s'arrête le savoir et où commence le savoir ? où s'arrête le savoir-faire et où commence le savoir-faire ?

Exemple : l'animation d'un discours est-elle un savoir-être ou un savoir-faire ?

Ou un mélange des deux ? si oui, quel degré de chacun ?

- *Le problème de l'homogénéité* : ce problème est lié à la difficulté enregistrée quand on compare deux emplois similaires appartenant à deux secteurs différents.
- *Le problème de priorité et d'accumulation* : cette approche ne précise pas qu'est-ce qui explique que l'on agisse avec succès, s'agit-il du savoir tout seul, ou le savoir-faire ou bien c'est le savoir-être. De plus, l'accumulation de savoirs, savoir-faire, et de savoir-être n'est pas l'unique variante nous permettant d'expliquer l'action réussie.

1-5- L'approche par les compétences cognitives :

Selon cette approche, la compétence est définie comme étant la capacité à résoudre des problèmes de manière efficace dans un contexte donné. Or, le contexte et l'efficacité sont en interaction, ce qui mène à dire que l'efficacité n'existe pas en soi et l'individu est l'acteur de son action dans le sens où il développe des stratégies de résolution efficace des problèmes. Celles-ci (stratégies) conduisent à comprendre comment l'individu agit avec compétence. Il s'agit de démarches intellectuelles qui orientent l'action de l'individu.

Chapitre II : Le référentiel des emplois, un outil fondamental de la démarche compétences

Cependant, cette approche présente, quand à elle, certaines limites. Elle s'avère sans grand intérêt si on s'intéresse à l'évaluation et la classification des compétences. En effet, il est difficile d'élaborer une échelle d'évaluation de la capacité intellectuelle des individus, et d'utiliser une unité de mesure bien définie. De plus, par rapport aux approches précédentes, il est beaucoup plus difficile de transmettre la compétence ainsi définie par l'approche cognitive du moment qu'elle décrit des automates inconscients, non saisis spontanément par les personnes.

2- La compétence, une approche pluridimensionnelle :

Lors de l'accord Acap 2000¹, la compétence est définie comme « un savoir-faire opérationnel validé : le savoir-faire correspond aux connaissances et à l'expérience du salarié, il est adapté dans certaines organisations où il sera reconnu et validé »². Cette définition met sous lumière trois dimensions de la compétence : cognitive, personnelle ou individuelle, et sociale. De leur part, SCOUARNEC et BOYER ont définis la compétence comme une résultante d'une combinaison de ces dimensions.

2-1- La dimension individuelle

Ici, la compétence renvoie à l'ensemble des caractéristiques personnelles de l'individu qui mènent à l'efficacité dans une situation de travail. Ainsi, en se référant aux travaux de Sundberg, Snowden et Reynolds (1978), Scouarnac définit les compétences comme les « caractéristiques personnelles (connaissances, habiletés, attitudes) qui conduisent à des réalisations ayant une valeur adaptative dans des environnements significatifs »³.

Ainsi, la compétence est composée des comportements efficaces, des qualités individuelles et un contexte d'action. Cette dimension personnelle de la compétence est le résultat d'une combinaison de deux faces, et donc de prendre en considération deux niveaux

¹ Accord entre le groupement des entreprises sidérurgiques et minières et les organisations syndicales de salariés.

² Céline Dubey , « La gestion des compétences », séminaire changement et intervention dans les organisations Mais 2003 In <http://sos-manager.wikispaces.com/file/view/Gestion-Comp%C3%A9tences.pdf>. Igalens & Scouarnec, 2001.

³ SCOUARNEC A., BOYER L., op.cit, p56.

Chapitre II : Le référentiel des emplois, un outil fondamental de la démarche compétences

d'analyse. La compétence est de l'ordre de l'attitude (face cachée) mais aussi de l'ordre du comportement (face visible).

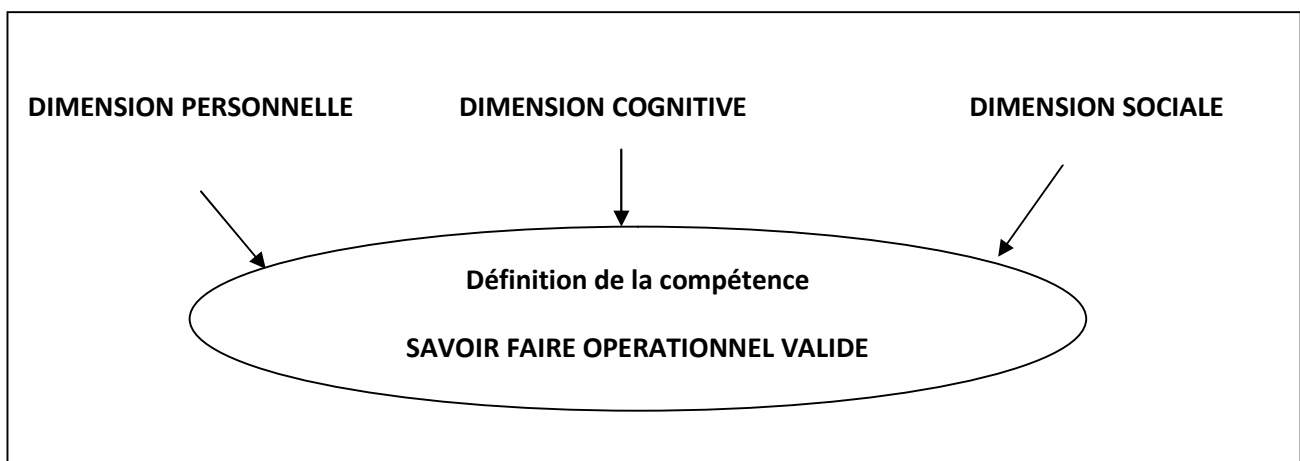
2-2- La dimension cognitive :

Cette dimension s'intéresse à la capacité de l'individu à mémoriser, à traiter et à interpréter les informations de l'environnement en fonction de sa personnalité (activité mentale, représentation, attitude, etc.). En effet, la compétence est relative à la personne qui réagit sous disposition d'un stock de savoir lui permettant d'établir des analyses et des actions lors de l'exécution d'une action dans des contextes précis.

2-3- La dimension sociale :

Cette dimension découle du fait que la compétence individuelle est relative à un contexte sociale dans lequel elle est mise en œuvre. Il peut s'agir du champ des métiers, des professions comme du secteur professionnel dans lequel vit la personne et exerce une activité habituelle. En outre, la compétence divulgue la capacité à résoudre un problème dans un contexte précis. Elle réunit en effet l'ensemble des savoirs, savoir-faire, possédés par un individu, sous condition d'être pertinents dans une situation et pour un projet donné. Encore, la compétence comporte une dimension sociale puisque qu'elle renferme un aspect normatif c'est-à-dire la prise en compte des conditions qui ont permis de réaliser une tâche, mais également, le problème d'être reconnu par les autres. Ses exigences permettent de ce fait d'expliquer la performance des salariés au travail.

Figure N° 11: Les trois dimensions de la compétence



Source : SCOUARNEC A., BOYER L., Op.cit, p73.

Chapitre II : Le référentiel des emplois, un outil fondamental de la démarche compétences

Toutefois, il faut distinguer l'approche française de l'approche anglo-saxonne de la compétence. L'approche française s'intéresse à la trilogie : savoir-faire, savoir, et savoir-être. Où la deuxième est axée aussi bien sur les compétences comportementales et le savoir-faire techniques, c'est-à-dire des compétences différentielles, que sur les compétences seuils comme les connaissances et les savoir-faire basique et ainsi des compétences minimales nécessaires pour occuper un poste.

Tableau N° 7: Rapprochement des approches anglo-saxonnes et françaises

Approche anglo-saxonne	Dimensions de la compétence	
	Compétences seuils	Connaissances savoir faire basiques
	Compétences différentielles	Compétences comportementales Savoir faire techniques
Approche Française	Dimensions de la compétence	
	Savoir (compétences théoriques)	
	Savoir-faire (compétences pratiques)	
	Savoir-être (compétences sociales et comportementales)	

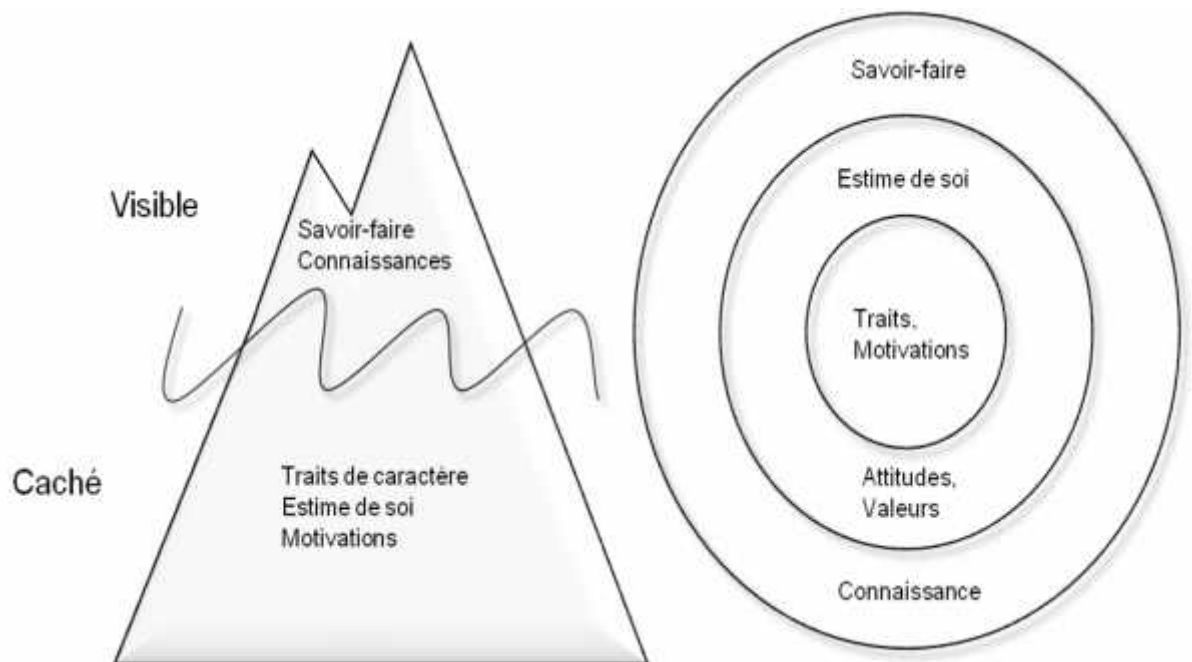
Source : Charles- Emmanuel Foveau, « Référentiel des compétences et des métiers : une approche ontologique », thèse de Doctorat, Université de Savoie, 2007, p 51.

En outre, en plus des caractéristiques sous-jacentes de la compétence, l'approche anglo-saxonne distingue des caractéristiques cachées qui sont en nombre de cinq :

- Les motivations qui influencent les actions de l'individu ;
- Les traits de caractère, comme la rapidité à prendre une décision, la maîtrise de soi ;
- L'estime de soi et la confiance en soi influent sur l'efficacité d'effectuer une tâche;
- Les connaissances du domaine ;
- Le savoir-faire, l'habileté à effectuer une tâche physique ou mentale.

Chapitre II : Le référentiel des emplois, un outil fondamental de la démarche compétences

Figure N°12 : Le modèle de l'iceberg d'après [Spencer et Spencer 1993]



Source : Représentation extraite de Charles- Emmanuel Foveau, op.cit, p 52.

3- La construction de la compétence:

Les compétences se décomposent en trois différentes composantes¹ :

- les connaissances, qui permettent de comprendre « comment ça marche » et peuvent être acquises par une formation préliminaire ;
- les savoir-faire, qui indiquent « comment faire marcher »;
- les méta-connaissances, qui permettent de gérer les connaissances et qui ne sont acquises que par l'expérience.

Selon la psychologie cognitive, les connaissances se divisent en connaissances déclaratives « savoir que », et les connaissances dites procédurales « savoir comment ». Toutes les deux sont exprimables par leur porteur. En revanche, les savoir-faire ne sont pas forcément verbalisables, ils sont acquis par la pratique personnelle, et ils sont facilement transmissibles. En fin, les méta-connaissances viennent pour exprimer la capacité de la

¹ AUBRET J., GILBERT P., PIGEYRE F., « management des compétences : réalisations. Concepts. Analyses », éd Dunod, Paris, 2005, p 36. Montmollin. M. De, « Vocabulaire de l'ergonomie, Toulouse, ed Octares, 2^{ème} éd, 1997.

Chapitre II : Le référentiel des emplois, un outil fondamental de la démarche compétences

personne à gérer les connaissances dont elle dispose. Elles se développent grâce à l'expérience.

Dans une perspective plus ergonomique, les compétences se réfèrent à l'ensemble des connaissances, savoir-faire, types de raisonnements, habilité qui sont mis en œuvre dans le but d'accomplir une tâche donnée¹. Cela signifie que les processus de reconnaissance des salariés se construisent autour d'un ensemble de compétences, c'est-à-dire d'ensembles fixés de savoirs, de savoir-faire, de procédures et de types de raisonnements, que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau.

3-1- La compétence, une combinaison de ressources :

Guy LE BOTERF définit la compétence comme « une combinaison pertinente de ressources (savoir- faire et un savoir agir), validé dans une situation professionnelle »². La compétence résulte donc d'une harmonie adéquate et organisée entre diverses ressources. Il distingue, en effet, des ressources propres à l'individu et d'autres environnementales.

Les ressources propres à l'individu comprennent des connaissances générales, les connaissances spécifiques à l'environnement professionnel, les connaissances procédurales, les savoir-faire opérationnels, les savoirs et savoir- faire expérientiels, les savoir-faire relationnels, les savoir-faire cognitifs, les aptitudes et qualités, les ressources physiologiques, et les ressources émotionnelles.

De l'autre côté, les ressources environnementales représentent la capacité à agir avec compétence, elle dépend en grande partie de la richesse de l'environnement en matière d'équipements, machines, réseaux documentaires...etc.

3-1-1. Agir avec compétence, un produit :

La compétence est définie comme étant un savoir agir en situation. Cependant, ce dernier est lié non seulement au savoir combiner mais aussi au savoir organiser³. Ou encore

¹ AUBRET J., GILBERT P., PIGEYRE F., Op. cit.

² Le BOTERF Guy, « Ingénierie et évaluation des compétences », Ed d'organisation, 4^{ème} Ed, 2005, Paris, p46.

³ LE BOTERF Guy, Op. Cit, p 64.

Chapitre II : Le référentiel des emplois, un outil fondamental de la démarche compétences

la compétence est la résultante d'un triptyque « savoir agir », « vouloir agir » et « pouvoir agir », en d'autres termes, il s'agit de bien comprendre les finalités du travail.

Selon Guy LE BOTERF, ces trois composantes représentent les pôles d'une pyramide de compétences, dans laquelle il montre que le savoir agir uniquement est insuffisant pour reconnaître la compétence d'un individu : il faut qu'il y est motivation et volonté. Cependant, une réunion cohérente entre un ensemble de conditions est à la base du processus de construction de l'agir.

Le savoir agir : le savoir agir désigne la capacité de l'individu à s'adapter à des situations de travail où les savoirs et les savoir-faire changent en permanence. Cela exige ainsi la détention d'une aptitude d'adaptabilité de la part du salarié. Cette approche met l'accent sur : le contexte de travail qui nécessite une capacité d'analyse, l'acteur de la situation, et la caractérisation de la conduite professionnelle c'est-à-dire les qualités de la personne lors de l'exécution de sa mission, il s'agit de la question d'adaptabilité, d'autonomie, de responsabilité, etc. Le savoir agir peut être développé par :

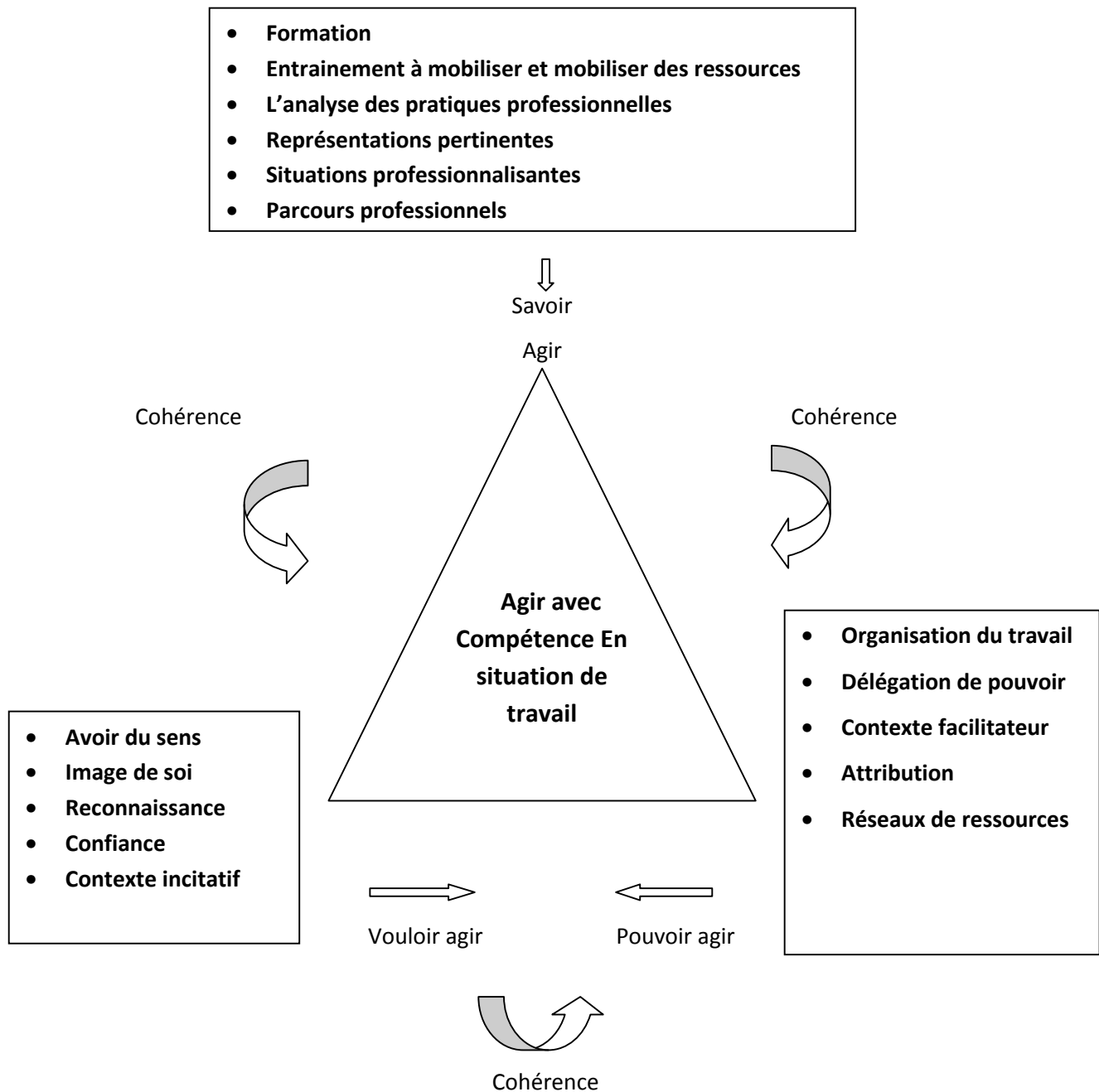
- la formation, qui développe et enrichi le stock de ressources dont dispose l'individu ;
- l'entraînement, permet l'apprentissage qui améliore le savoir combinatoire ;
- l'analyse des pratiques professionnelles qui permet de constituer une approche comparative à ses propres pratiques antérieures et celles des autres ;
- Représentations pertinentes ;
- Situations professionnalisantes ;
- Parcours professionnels.

Le vouloir agir : il est relatif à l'implication du salarié dans le travail. Il est obtenu grâce à des enjeux clairs et partagés par l'entreprise, une image de soi, la reconnaissance, confiance ; et un contexte incitatif.

Le pouvoir agir : cette dimension est relative à l'organisation du travail et à une gestion permettant de réagir et de mettre des actions en place. Il s'agit par exemple d'une organisation du travail, d'une délégation de responsabilités, d'un contexte facilitateur.

Chapitre II : Le référentiel des emplois, un outil fondamental de la démarche compétences

Figure N°13 : Agir avec compétence : des conditions à réunir



Source : LE BOTERF Guy, « Construire les compétences individuelles et collectives », Ed Eyrolles, 5^{ème} ed, 2010, p96.

Chapitre II : Le référentiel des emplois, un outil fondamental de la démarche compétences

3-1-2- De la donnée à la compétence : un processus de construction

La compétence est le processus qui réussit à transformer régulièrement en performance la donnée fournie par le contexte¹. La production des « compétences » suit un processus composé d'un certain nombre d'étapes logiques. En effet, il constitue une articulation entre quatre composantes reliées entre elles: données, information, connaissances, et compétences.

3-1-2-1- Définitions des concepts : donnée, information, connaissance

- **Donnée** : Les données représentent la matière brute de la chaîne de construction de la compétence. Une donnée est un fait discret et objectif. Elle résulte d'une acquisition, d'une mesure effectuée par un instrument naturel ou construit par l'homme. Elle peut être qualitative ou quantitative. Une donnée seule a peu de valeur, mais elle est très facile à stocker et à manipuler. La donnée est un élément brut livré en dehors de tout contexte, c'est-à-dire qu'il est impossible de l'interpréter en dehors d'un contexte.
- **Information** : Une information est une collection de données qui sont triées et organisées pour donner forme à un message, le plus souvent sous une forme visible, imaginée, écrite ou orale². Cette transformation des données en information est parfaitement subjective, puisqu'elle résulte de l'intention et de l'intelligence de l'émetteur, mais également de l'individu qui la reçoit. C'est la résultante d'une donnée contextualisée. Elle représente le stade de la première transformation de la chaîne. En outre, l'information naît de la compréhension des relations qui peuvent exister entre plusieurs données mais elle est statique³.
- **Connaissance** : La connaissance représente le stade suivant de transformation dans la chaîne. Elle s'acquiert par accumulation d'informations, qui s'organisent

¹ M.Reinbold, J.Breillot, « Gérer la compétence dans l'entreprise », Ed L'Harmattan, Paris, 1993, p19.

² PRAX Jean- Yves, « Le guide du Knowledge Management », Ed Dunod, 2000, p36.

³ Philippe Paquet, « De l'information à la connaissance », LOG, cahier de recherche n°2006-01, p11. Balmisse, 2002.

Chapitre II : Le référentiel des emplois, un outil fondamental de la démarche compétences

progressivement par « rubriques » dans la tête des individus, mais aussi dans l'ensemble des moyens de stockage, tels que les ouvrages, les bases de données, etc¹.

La connaissance est une information contextualisée, de nature explicite ou implicite². Toute information qui prend du sens dans un contexte donné est une connaissance. En effet, l'information, après avoir été comprise par le schéma d'interprétation du receveur, en lui donnant du sens à partir des connaissances antérieurement acquises, devient une connaissance. Ainsi, l'interprétation de l'information est centrale dans le processus de transformation.

3-1-2-2- La chaîne de construction de la compétence : une articulation entre « donné, information, connaissance et compétence »

La donnée constitue l'élément initial de la chaîne de transformation. Elle nous permet de repérer l'existence de certaines choses ou phénomènes par le biais de nos organes de perception. Par la suite, du prochain stade de transformation résulte l'information, par un assemblage de données de différentes natures. L'information va être traitée et analysée par l'individu, qui, lui donne du sens et la transforme en connaissance utile. Enfin, les connaissances vont être exploitées par leur mise en œuvre dans l'action et des situations de travail, pour donner ainsi naissance à la compétence.

Figure N°14 : Articulation sous forme d'une chaîne



Source : Manfred Marck, « L'organisation apprenante comme système de transformation de la connaissance en valeur », Revue Française de Gestion, Septembre- Octobre 1995.

¹ Définition extraite de Sabrina LOUFRANI- FEDIDA, « Management des compétences et organisation par projets : une mise en valeur de leur articulation- analyse qualitative de quatre cas multi- sectoriels », thèse de Doctorat, Université de Nice- Sophia Antipolis, 2006, p75. Mack, 1995.

²Patrick SERRAFERO, « cycle de vie, maturité et dynamique de la connaissance : des informations aux cognitions de l'entreprise apprenante », In revue INSAM, V1.5, 2003.

Chapitre II : Le référentiel des emplois, un outil fondamental de la démarche compétences

4- Les trois niveaux de la compétence :

Trois niveaux de la compétence sont à distinguer :

4-1- La compétence individuelle :

La compétence individuelle se réfère au couple individu-situation de travail, c'est-à-dire une combinaison de savoirs et savoir-faire que les salariés développent dans l'exercice de leur activité¹. Elle a un caractère combinatoire mais aussi contextuel : un individu, en vue d'effectuer une activité professionnelle donnée, utilise un ensemble d'éléments combinés en fonction de sa représentation de la situation.

Cependant la compétence individuelle se trouve au carrefour de plusieurs disciplines, c'est pourquoi on parle d'une notion polysémique. Elle devient dans les années 1980, un concept clé dans les sciences de gestion.

4-1-1-La compétence en linguistique : la compétence et la performance

Les linguistiques ont distingué entre deux notions : compétence et performance. Ils assimilent la compétence à la capacité de produire et de comprendre un nombre de phrases grammaticales en s'appuyant sur des connaissances de règles. Alors que la performance reflète l'expression effective de la langue, orale ou écrite, dans une situation de travail. Ainsi, la compétence est liée à une situation de travail où elle est mise en œuvre et où elle s'actualise et se reconstruit avec le changement des contextes.

4-1-2- La compétence en psychologie : mise en valeur du style cognitif

Avant de laisser la place à la notion de compétence, l'aptitude était le terme utilisé par le vocabulaire de la psychologie. La notion d'aptitude reflétait une dimension par laquelle sont différenciés les individus.

Devant la flexibilité des postes de travail, le terme de compétence est emprunté. En effet, les psychologues ne prennent pas en considération le sujet dans un contexte stable. Ils donnent plutôt de valeur au sujet cognitif issu de l'interaction avec un environnement

¹ A.DIETRICH, « Le management des compétences », Ed Aurélie Farfarana, 2010, p6.

Chapitre II : Le référentiel des emplois, un outil fondamental de la démarche compétences

mouvant, où l'individu est en mesure de savoir traiter un certain nombre d'informations dans le but de trouver des solutions fiables à des problèmes rencontrés. C'est pourquoi la psychologie est en mesure d'accorder une importance accrue à la compréhension des phénomènes d'apprentissage et d'adaptation, à la mise en évidence des styles cognitif et d'apprentissage mais aussi à la place des représentations dans le fonctionnement cognitif, à des motivations et des éléments de personnalité.

4-1-3- La compétence professionnelle en ergonomie :

L'ergonome décrit la compétence comme une intelligence de la pratique¹, c'est-à-dire d'étudier les comportements de l'homme en situation de travail pour en améliorer les conditions. Pour Cécile Dejoux, les ergonomes s'attachent à « situer la compétence par rapport à un objectif, mesurable, spécifique à atteindre »².

4-1-4- La compétence dans les travaux des sciences de l'éducation et de la formation :

Les sciences de l'éducation et de la formation s'intéressent à deux volets. D'un côté à la production de la compétence et d'un autre côté à l'élaboration de taxinomies diverses. Le premier, conçoit la compétence sous l'angle de l'action, elle est « un savoir en usage » désignant une totalité complexe et mouvante mais structurée et opératoire, c'est-à-dire ajustée à l'action et à ses différentes occurrences³. Cela signifie que la compétence est contextualisée à une situation.

Donc, l'étude de la compétence s'appuie sur deux éléments dont elle se compose. Le premier est l'aspect structurel qui comporte à la fois des savoirs formalisés, tels que le savoir théorique (ensemble de connaissances qui ne tiennent pas compte du contexte ou des objectifs à atteindre), le savoir technique (ensemble des savoirs tournés vers l'action pour atteindre le but visé) et le savoir méthodologique (ensemble des procédures de conduite de l'action), et d'autre part, de savoirs pratiques (faits d'intuitions, de réflexes et d'habitudes). Le second est l'aspect dynamique, impulsé par « l'intelligence humaine ».

¹ Jean-François AMADIEU, Loïc CADIN, « Compétence et organisation qualifiante », Ed Economica, Paris, 1996, p41.

² Cécile DEJOUX, « Gestion des compétences et GPEC », Ed Dunod, Paris, 2008, p11.

³ Définition extraite de Sabrina LOUFRANI- FEDIDA, Op.cit, p17.

Chapitre II : Le référentiel des emplois, un outil fondamental de la démarche compétences

Enfin, ces sciences s'intéressent aussi à l'élaboration des taxonomies diverses tout en identifiant le processus d'acquisition des compétences et à concevoir des conditions de leurs transférabilité.

4-1-5- La compétence dans la sociologie du travail : de la qualification à la compétence

La sociologie se préoccupe de l'une des questions balises qui se posent aux entreprises : c'est la question de la reconnaissance. En effet, l'apparition du concept de compétence a complètement bouleversé les anciennes pratiques ; la qualification est devenue ainsi inappropriée au nouveau mode de travail où l'individualisation de la relation salariale est sollicitée. C'est pourquoi la question de la reconnaissance de la compétence est soulevée, et donc, sa valorisation. Ainsi, parler de la compétence nécessite qu'elle soit reconnue socialement tout particulièrement par l'entreprise.

4-1-6- La compétence individuelle en sciences de gestion :

La compétence individuelle est au cœur de la GRH, à qui lui sont associées plusieurs caractéristiques et qui répondent à un certain nombre de principes¹ :

- Principe d'action : la compétence individuelle se prouve dans la mise en acte;
- principe de finalité : elle est consubstantielle d'une finalité;
- Principe systémique : elle est un processus combinatoire dans la mesure où elle se comprend dans l'interaction dynamique entre savoirs, savoir-faire et savoir être;
- Principe de lisibilité et de reconnaissance : cette reconnaissance porte autant sur la performance atteinte que sur les voies et les moyens de sa réalisation;
- Principe dynamique et cumulatif : elle doit être mise en œuvre pour ne pas s'éroder, qu'elle se construit et se déconstruit dans l'action, et qu'elle est transférable sur la base de processus d'apprentissage individuels et/ou collectifs.

¹ Evelynne Rouby et Catherine Thomas, « L'articulation compétences individuelles / compétences stratégiques : vers une solution de gestion intégrée des compétences », Revue interventions économiques, N°40, 2009 In <http://interventionseconomiques.revues.org/134>

Chapitre II : Le référentiel des emplois, un outil fondamental de la démarche compétences

Tableau N°8 : Les caractéristiques récurrentes de la compétence individuelle

Caractéristiques récurrentes de la compétence individuelle	Justifications
Principe de spécificité	La compétence individuelle est un attribut de la personne.
Principe d'action	La compétence individuelle se construit dans l'action.
Principe de finalité	La compétence individuelle s'exerce en fonction d'un objectif à atteindre. Etre compétent implique d'avoir démontré une capacité à faire et à posséder des connaissances en vue de la réalisation d'un but à atteindre. Référée ainsi à la réussite, la compétence est inséparable de la performance, qui n'est rien d'autre que l'action réussie dans un contexte donné.
Principe de Contingence	La compétence individuelle est fortement contingente à une situation de travail donnée et correspond donc à un contexte. Un individu n'est pas compétent en lui-même mais par rapport à quelque chose. En effet, des personnes qui possèdent des connaissances ou des capacités peuvent ne pas savoir les mobiliser de façon pertinente en situation de travail. Par conséquent, c'est la situation qui révèle les compétences réelles détenues par l'individu.
Principe cognitif	La compétence individuelle est une combinaison de savoirs, savoir-faire et savoir-être. La compétence est structurée, composée d'éléments en interaction dynamique les uns par rapport aux autres qu'elle combine. Elle relève de l'ordre du « savoir mobiliser ».
Principe dynamique et cumulatif	La compétence individuelle est un processus en construction permanente. Elle est en perpétuel renouvellement. Il faut voir dans ce renouvellement un aspect cumulatif et non un renouvellement par une destruction de la compétence antérieure. Dès lors, la compétence individuelle s'acquiert et se transmet par des processus d'apprentissage et de formation. Elle est porteuse d'une dynamique d'apprentissage.
Principe de visibilité et de reconnaissance	La compétence individuelle doit être reconnue par le regard d'autrui pour acquérir une crédibilité. Elle est un construit social.
Principe de régularité	La compétence individuelle suppose une régularité, une fiabilité dans son exercice. Elle doit s'inscrire dans la durée. Pour ce faire, la compétence nécessite un renouvellement permanent, ce qui oblige à une maintenance si on ne veut pas la voir s'épuiser. Son exercice est alors nécessaire pour qu'elle se maintienne.

Source : Sabrina LOUFRANI-FEDIDA, Op. cit, p 23.

Chapitre II : Le référentiel des emplois, un outil fondamental de la démarche compétences

4-2- La compétence collective :

Celle-ci est définie comme « un agrégat entre les compétences que possèdent les individus, augmentées d'un effet groupe provenant de la dynamique des acteurs »¹. Ou encore, selon Anne DIETRICH, elle renvoie à la compétence des équipes qui émergent de la synergie des capacités des individus et de leur capacité à coopérer². Devant la complexité et les changements que connaît l'économie d'aujourd'hui (innovation, organisation du travail), les entreprises se trouvent dans l'impératif de se concentrer sur la valeur que leur procure la compétence collective. L'importance de celle-ci est expliquée par divers raisons objectives que sont :

- Apparition de nouvelles approches de l'avantage compétitif ;
- Des situations professionnelles plus complexes ;
- La valeur ajoutée des interfaces existantes entre les compétences individuelles ;
- L'innovation qui exige une collaboration de divers individus pour créer des produits et des services de qualité ;
- L'évolution de l'organisation du travail ;
- L'émergence de l'économie du savoir et de l'information où le savoir se crée et en se partageant et en se s'échangeant des informations ;
- Les références professionnelles collectives, qui renvoient au respect de normes et de règles de travail, auxquelles se réfère un salarié en vue de construire « sa façon d'agir » avec toute sécurité et pertinence.

Enfin, la compétence collective est une émergence. Elle résulte de la qualité de la coopération entre les compétences individuelles. Cela nous amène à comprendre l'importance de la compétence de chaque salarié dans la formation de la compétence d'un groupe, la qualité mais aussi le caractère de chacun (sociabilité, savoir communiquer, etc) influence en grande partie le travail en collectif et ainsi la compétence collective en question.

¹ Aubret. J, Gilbert.p, Pigeyre.F, Op. cit, p158. Dejoux. C, « Les compétences au cœur de la l'entreprise, Paris, Ed d'Organisations, 2001, p267.

² A.DIETRICH, Op.cit, p6.

Chapitre II : Le référentiel des emplois, un outil fondamental de la démarche compétences

4-3- La compétence organisationnelle :

Nommée aussi compétence d'entreprise, la compétence organisationnelle traduit le capital de savoir-faire de l'entreprise, sa capacité à exécuter une ou plusieurs activités¹. De plus, elle renvoie à des modes d'action et à des routines organisationnelles dans lesquelles ont pu incorporer des savoirs et des savoir-faire des individus.

Ce concept de compétence organisationnelle renvoie donc à une préoccupation partagée par plusieurs disciplines (économie industrielle, théorie des organisations, gestion des ressources humaines, management stratégique) qui consiste à comprendre comment les entreprises organisent et gèrent leurs compétences de manière à leur procurer un avantage concurrentiel solide et durable.

La compétence organisationnelle penche vers la polarité « globalisation » du moment qu'elle renvoie à des modes d'action et à des routines organisationnelles où sont inclus des savoirs et savoir-faire.

Conclusion :

La compétence est un concept de base pour qui lui ont associées plusieurs approches. Elle est la résultante d'un ensemble de ressources organisées et combinées entre elles, et d'un processus alimenté par des données, des informations et de connaissances détenues par un individu.

Trois niveaux de compétences existent. La compétence individuelle, qui se trouve au carrefour de plusieurs disciplines et au centre des pratiques de la GRH, la compétence collective et la compétence organisationnelle.

¹ A.DIETRICH, op.cit, p6.

Chapitre II : Le référentiel des emplois, un outil fondamental de la démarche compétences

Section2 : La démarche compétence, présentation

Introduction :

La démarche compétence constitue une pratique essentielle pour les entreprises d'aujourd'hui. En effet, pour répondre aux mutations socio-économiques et à leurs conséquences sur l'organisation du travail, plusieurs entreprises mettent en place une gestion des compétences, qui permet de lier deux préoccupations principales : le développement du personnel et les impératifs de flexibilité de l'organisation.

1- La gestion des compétences, de quoi s'agit t-il ?

1-1- Bref historique :

Aubret, Gilbirt et Pigeyre¹, tracent trois périodes caractérisant l'évolution des pratiques de la gestion des compétences de son émergence à son développement comme une pratique légale et affermie. Cependant, Cécile Dejoux rajoute une quatrième étape qui retrace les évolutions à partir de l'année 2004.

Première période : Apparition dans les ateliers industriels (1980/1990)

En 1984, la Cegos² a organisé le premier colloque sur la gestion des compétences et la formation ayant pour thème « l'éducation professionnelle permanente ». Ce cabinet de consultant a pu déterminer un nouveau créneau, permettant aux entreprises de s'appuyer sur un mode de gestion moderne.

La gestion des compétences est née en tant que pratique au milieu des années quatre-vingts dans quelques grandes entreprises. Les auteurs citent, parmi les applications initiales celles d'IBM, usine de l'Essonne en 1985, qui avaient comme objectif l'orientation des carrières de ses salariés ainsi que la satisfaction des besoins de l'entreprise à moyen et à long terme. Sans oublier l'expérience de Sollac Dunkerque en 1986, qui a abouti, en 1989, à la mise en place d'un nouveau système de GRH en s'appuyant sur une logique compétence.

¹ P.GILBERT, J.Aubret, F.Piegeyre, Op. cit, p13-18.

² Cabinet de consultants en GRH

Chapitre II : Le référentiel des emplois, un outil fondamental de la démarche compétences

Deuxième période : Institutionnalisation (1990/1995)

Le début des années 1990 ont connu l'élargissement du champ d'application de la politique de gestion des compétences. La gestion des compétences devient un enjeu de négociation collective et prend sa place au sein de la gestion des ressources humaines. En effet, cette étape est marquée par divers accords conclus entre les entreprises, dont le plus célèbre est l'accord « ACAP 2000 », signé par le groupement des industries. De plus, la GPE devenant la GPEC connaît une période d'apparition comme principal outil de la gestion des compétences au sein de nombreuses entreprises.

Troisième période : Stabilisation des pratiques (1995/2004)

Dès les années 1995, les pratiques fondées sur les démarches prévisionnelles structurées sont mises à l'écart, pour laisser la place à une gestion des compétences ciblées et contingentes à leurs problématiques où le référentiel métier et l'entretien annuel sont des outils privilégiés, sans oublier le recours à des solutions informatisées (logiciels) pour une meilleure gestion de mobilité et de repérage des compétences. Rapidement, les entreprises se rendent compte de l'intérêt et du rôle du manager de proximité sur le succès de la démarche. En effet, c'est à lui que revient la responsabilité de faire passer les entretiens d'évaluation, qui propose aux collaborateurs les formations, et qui valorise le développement des compétences.¹ Cette période est caractérisée par une expansion générale du discours sur la gestion des compétences et par une relative stabilisation des pratiques.

En 1998, le MEDEF, avec les journées de Deauville, a pu éclaircir la place qu'occupe le concept de compétences tout en mettant fin à la notion de qualification. Enfin, les participants à cette rencontre ont positionné la gestion des compétences comme « une révolution managériale », une doctrine qui doit définir de nouvelles règles entre les acteurs de l'entreprise.

¹ Dejoux .C, « Gestion des compétences et GPEC », Ed Dunod, Paris, 2008, p49.

Chapitre II : Le référentiel des emplois, un outil fondamental de la démarche compétences

Quatrième période : Réglementation(2004)

A partir de l'année 2004, cette pratique de gestion devient un sujet de droit social, c'est-à-dire imposée par la loi. Deux lois se sont basées sur le concept de compétence : la loi LMS 2004 et la loi de cohésion sociale 2005.

1-2- Quelques définitions :

La gestion des compétences est une politique qui s'attache à la fonction ressources humaines. Elle englobe un ensemble de pratiques, d'évaluation, de formation, de gestion des carrières, de mobilité, de rémunération, de capitalisation, de communication et de transfert des compétences des collaborateurs¹. En d'autres termes, il s'agit de recentrer les politiques de gestion des ressources humaines sur les salariés. L'importance accordée à ces derniers leur permet ainsi une meilleure implication au sein de l'organisation à laquelle ils appartiennent.

De plus, pour Chrétien Defélix, « gérer les compétences signifie pour une organisation, chercher à acquérir, mais aussi à stimuler et à réguler les compétences individuelles et collectives dont elle a besoin »². Cela signifie que l'individu est au cœur de cette politique, et qu'il met en exergue le rôle de l'organisation dans l'exploitation des compétences dont elle dispose.

Par gestion des compétences, nous entendons, à la suite de Dejoux et Dietrich³, « un instrument d'une mise en cohérence des pratiques de gestion des ressources humaines. Du recrutement à la rémunération, en passant par l'évaluation, de la détection des potentiels à la gestion des carrières, en passant par la formation ».

¹Dejoux C., « La gestion des compétences : un processus unique face à des enjeux et des motivations variées » In Françoise Dupuich Rabasse, « Management et gestion des compétences », Ed l'harmattan, 2008, p126.

²Defélix Christian, « La normalisation et l'exigence de mesure peuvent- elles aider les PME à gérer les compétences », In Defélix C., Klarsfeld A., Oiry E., « Nouveaux regards sur la gestion de compétences. Apports théoriques et pistes d'action », Vuibert, Paris, p 73. Defélix C., « Ce que gérer les compétences veut dire » In A-M GUENETTE, M. ROSSI et J.SARDAS, « Compétences et connaissances dans les organisations », Lausanne, SEES, p121-128.

³ Cécile Dejoux, Anne Dietrich, « Management par les compétences : le cas Manpower », Ed Dareios & Pearson Education, 2006, p 133.

Chapitre II : Le référentiel des emplois, un outil fondamental de la démarche compétences

De leur côté, Martine LE BOULAIRE et Didier RETOUR¹, définissent la gestion des compétences « comme la somme des actions, démarches, outils, permettant à une entreprise d’acquérir, de stimuler et de réguler les compétences dont elle a besoin, aujourd’hui et demain, individuellement et collectivement, compte tenu de sa vocation, de ses objectifs et buts, de sa stratégie, de sa structure, de ses moyens techniques, de sa culture ».

Cela signifie que toute entreprise, dépendamment de sa vocation et donc d’une structure et de sa culture, utilise des moyens spécifiques (la gestion des carrières, la formation, etc) en vue de garantir en permanence l’adéquation de ses besoins à ses ressources disponibles. L’assurance de la disponibilité d’une compétence donnée dont elle aura besoin se fait à travers des procédures de recrutement, et des processus de motivation individuels ou encore collectifs par des méthodes de classification ou de rémunération mises en place par l’entreprise.

En outre, une telle approche est fondée sur une gestion individualisée et décentralisée des salariés². Elle met fin ainsi à la gestion de la main d’œuvre antérieure qui se centre sur l’administration collective des postes de travail.

C’est une démarche d’anticipation et d’adaptation des emplois et des compétences destinée à accompagner au mieux le développement économique de l’entreprise³. Elle met en œuvre des actions destinées à :

- réduire les écarts entre les besoins et les ressources de l’entreprise tant sur le plan quantitatif que sur le plan qualitatif,
- gérer et développer le « capital humain » comme un facteur clé de la compétitivité.

C’est une démarche qui s’inscrit dans le plan stratégique et contribue fortement à sa réalisation.

¹ Martine LE BOULAIRE et Didier RETOUR, « Gestion des compétences, stratégies et performance de l’entreprise : quel est le rôle de la fonction RH ? », In Revue de gestion des ressources humaines, N° 70 Octobre- Novembre- Décembre, p 51-68.

² Christine DURAUX., Sylvie MONCHATRE., « La gestion des compétences : quelle individualisation de la relation salariale », in Damien Brochier., « La gestion des compétences : Acteurs et pratiques », Ed Economica, 2002, p115.

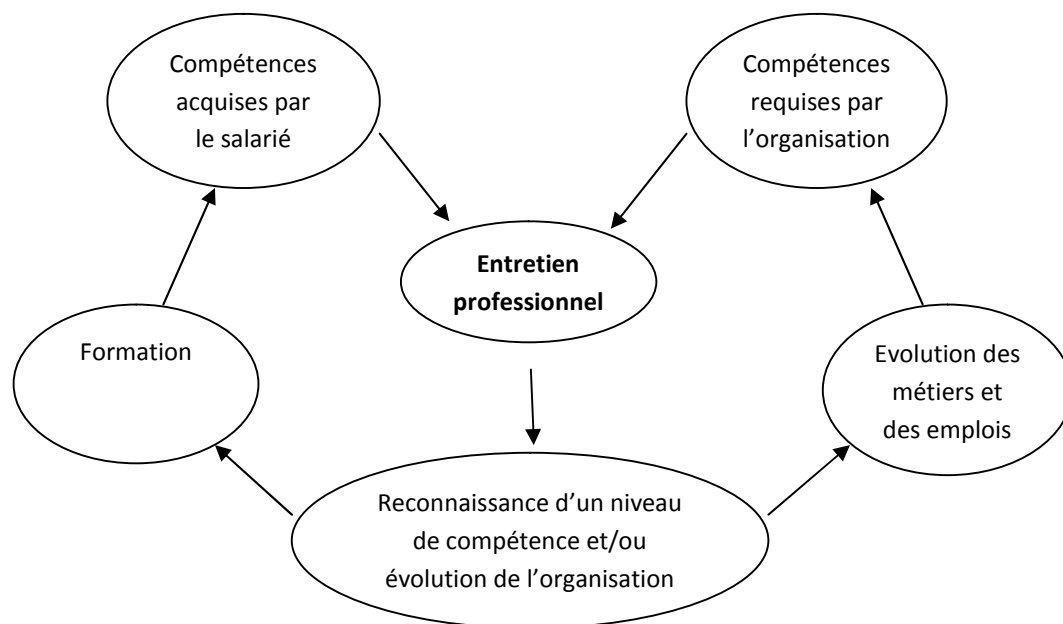
³ Laurence Mick - Béatrice Jarzé., « La démarche compétences: outil de développement et d’optimisation du capital humain », Réunion d’Information, Centre d’affaires REGUS, Mardi 30 Novembre 2010, p4.

Chapitre II : *Le référentiel des emplois, un outil fondamental de la démarche compétences*

La démarche compétences est définie comme « le déploiement, au sein d'une entreprise, d'un dispositif de gestion modifiant les pratiques de la fonction ressources humaines (le plus souvent piloté par elle), dont la finalité la plus visible est de nommer et de définir des compétences individuelles d'une population donnée de salariés, avec une formalisation plus au moins conséquente, aboutissant généralement à la rédaction d'un référentiel, dont le but est de valoriser ces compétences, de les reconnaître et d'inciter les salariés à les développer »¹.

En outre, Damien BROCHIER a fourni une représentation simplifiée de la démarche compétences où il l'a décrite comme un cercle vertueux profitable aussi bien à l'individu qu'à l'entreprise.

Schéma N°1: une représentation des « démarche compétences »



Source : Damien BROCHIER, op. cit, p23.

A travers cette illustration, l'auteur démontre que la démarche compétences est mise en œuvre en suivant un cercle vertueux. Il s'agit de construire et/ou d'identifier deux pôles de compétences, celles requises par l'organisation et celles acquises par un salarié, tout en faisant appel à un entretien professionnel. Ce dernier servira comme outil d'analyse

¹Christelle HAVARD, Cathy KROHMER, « Création et articulation des règles dans le cadre d'un management des compétences », Revue de gestion des ressources humaines, N°70, Octobre- Novembre- Décembre, 2008, p89. Pascaïl, 2007, p64.

Chapitre II : Le référentiel des emplois, un outil fondamental de la démarche compétences

et de reconnaissance d'un côté d'un niveau de compétences pour le personnel ou d'une évolution de l'organisation. Suite à l'évolution de l'organisation c'est-à-dire une évolution des métiers et des emplois et donc des compétences requises, l'entreprise procède en parallèle à des actions de formation en vue de répondre au besoin enregistré.

2- Mettre en place la gestion des compétences, quels avantages pour l'entreprise ?

La gestion des compétences est une politique d'une très grande importance dans les pratiques des entreprises de nos jours. Elle leur permet d'acquérir de nombreux avantages¹.

2-1- L'amélioration de l'efficacité de l'organisation à travers :

- Une meilleure connaissance des compétences réellement disponibles au sein de l'organisation. Ceci conduit à la réduction de la complexité retrouvée par une meilleure adaptation et une combinaison des savoirs produits à partir de l'interaction des acteurs. Comme elle permet un recadrage des systèmes de coordination déployés par l'entreprise.
- Une meilleure flexibilité de l'organisation du travail. Ceci facilite à l'entreprise, à l'international et dans les milieux interculturels, de rendre le déploiement des ressources humaines prompt et réactif.
- Une Réponse rapide aux mutations de l'environnement notamment les changements technologiques et concurrentiels. La mise en place d'une approche de gestion des compétences nécessite de développer des systèmes d'informations intégrés et d'accumuler une masse d'informations considérable en vue de les utiliser dans la mise en œuvre des plans de recherche- développement et dans l'analyse et la détection des réactions concurrentielles.
- Une intégration des stratégies de formation au développement organisationnel. La formation est prise au sens d'un système qui fait appel à tous les acteurs de l'organisation et qui exige l'acquisition et la stabilisation des valeurs managériales.

¹ Rivard. Patrick, « la gestion de la formation en entreprise », PUQ, 2000. Cité par BOUKHROUF, « Perception de la formation et la construction de compétences dans les entreprises publiques algériennes », mémoire de magister, UMMTO.

Chapitre II : Le référentiel des emplois, un outil fondamental de la démarche compétences

2-2- La mise en adéquation des emplois avec les individus à travers :

- Une bonne affectation de personnes aux postes actuels et nouveaux. Cela permettrait d'augmenter le rendement des salariés et de leur motivation au travail par le partage du sentiment d'équité et de partialité dans la reconnaissance des compétences individuelles et collectives.
- Une gestion efficace des compétences stratégiques, en les définissant et en les combinant. L'entreprise s'engage à mettre en œuvre des stratégies gagnant et à construire des avantages concurrentiels défendables.
- Une compréhension des compétences et de leur mise en œuvre. Cette compréhension est centrale pour la valorisation de l'action collective des ressources humaines et l'harmonisation de leurs efforts.

2-3- Le maintien du capital des compétences dans l'organisation à travers:

- Une évaluation rapide et globale du capital humain dont dispose l'entreprise : cela permet le développement des systèmes d'informations intégrés et articulés à la technologie et à des processus de gestion innovants, ouverts et transversaux ;
- Une identification des écarts entre les compétences requises et acquises des salariés par le développement des indicateurs de compétences.

2-4- La responsabilisation des employés à travers:

- Une information sur les compétences maîtrisées par chaque employé. Cela permet d'orienter, de vérifier et d'enrichir les prochaines informations, et de rendre de ce fait les compétences adéquates aux nouvelles exigences, sur les deux plans individuel mais aussi collectif.
- Une information sur les compétences valorisées et requises pour tout les postes de travail existants pour réviser les définitions des exigences de chaque poste et d'améliorer la base de compétence à chaque fois de besoin. En effet, rendre dynamiques les compétences est une condition pour une entreprise pour qu'elle survive dans un contexte des renouvellements rapides des technologies et des évolutions des impératifs de productivité, rajoutés aux motifs de benchmarking.

Chapitre II : Le référentiel des emplois, un outil fondamental de la démarche compétences

- Une mobilisation et une sensibilisation du salarié à mener son développement professionnel. Cette possibilité est interprétée par une certaine autonomie et responsabilités accordées à l'employé. Les entreprises devraient axer les systèmes d'incitation et de motivation dans cette perspective.

2-5- Une Intégration de la plupart des fonctions de GRH à travers :

- Un développement de formes de coopération, formelle ou non, à la GRH. Les organisations contemporaines et apprenantes connaissent un essor des formes d'apprentissage et de coopération dans les processus de gestion. Cette évolution touche aussi bien les contenus d'apprentissage, les formats mais aussi les objectifs. Ainsi, les salariés sont intégrés dans la définition de la stratégie globale de l'entreprise.
- Un partage de la vision de la gestion des ressources humaines. Par une redéfinition des contributions possibles de chaque fonction des RH au renforcement des compétences. Le tableau ci- après nous permet de voir les contributions de chaque fonction des RH.

Chapitre II : Le référentiel des emplois, un outil fondamental de la démarche compétences

Tableau N° 9: Fonctions de gestion des RH où une approche de gestion des compétences peut jouer un rôle

Fonction ressources humaines	Contributions
FORMATION	
– Identification des besoins de formation	Identification des écarts à combler au regard des compétences individuelles et collectives.
– Conception de la formation	Choix des contenus pour développer les compétences identifiées.
– Diffusion de la formation	Choix des techniques d'enseignement pour développer les compétences désirées.
– Évaluation de la formation	Critères pour mesurer l'efficacité de la formation.
– Suivi postformation	Compétences à observer et à renforcer pour le transfert des apprentissages.
PLANIFICATION	
– Évaluation du capital humain	Estimation de l'actif de l'entreprise en termes de compétences.
– Gestion prévisionnelle des emplois et des effectifs	Planification de l'offre et de la demande en termes compétences.
– Affectation des employés	Recherche d'une adéquation entre les compétences acquises par les employés et les compétences requises pour les postes.
– Analyse des emplois	Définition flexible et complète des profils de poste.
DOTATION	
– Sélection du personnel	Description précise des profils recherchés.
– Évaluation des candidats	Évaluation des candidatures selon une grille des compétences recherchées.
ÉVALUATION	
– Évaluation du rendement	Évaluation basée sur des critères de performance précis (comportements attendus et pratiques d'excellence valorisées).
– Mobilisation des employés	Responsabilisation individuelle dans le développement des compétences.
– Gestion des carrières	Orientation basée sur le potentiel et les intérêts des employés.
RÉMUNÉRATION	
– Structure salariale	Données pour évaluer la complexité des emplois.
– Système de rétribution basé sur les compétences	Moyen pour favoriser la polyvalence et la mobilité des ressources humaines.

Source: Rivard Patrick, op.cit, p38.

Chapitre II : Le référentiel des emplois, un outil fondamental de la démarche compétences

3- La démarche compétence, une hétérogénéité des pratiques :

3-1- La gestion des compétences, typologies des modèles :

PARLIER distingue quatre formes que peut prendre la démarche compétences au sein des entreprises en suivant deux axes. Le premier axe concerne la zone de pertinence de la démarche : s'agit-il d'une technique de gestion des ressources humaines ou d'un mode de management de l'entreprise ? Le second axe concerne les bénéficiaires de l'effort déployé en faveur de la compétence : s'agit-il d'un avantage unilatéral au profit de l'employeur ou d'une dynamique mutuellement profitable ?

3-1-1- L'usage des compétences :

Les compétences détenues par les salariés sont repérées à l'aide des outils et des méthodes de la gestion des compétences. L'objectif est d'intensifier l'implication des individus au travail, mais l'évolution de la carrière et les formes de reconnaissances sont minimales.

3-1-2- L'affectation des compétences :

Ici, l'entreprise procède à une affectation des salariés à des postes de travail selon les compétences maîtrisées par chacun. Ce modèle se trouve dans des entreprises où des réaffectations sont très fréquentes. Il connaît une négligence de la reconnaissance, et le non traitement du développement et de l'évolution professionnelle des employés.

3-1-3- Le développement des compétences :

L'objectif de cette forme est la valorisation des ressources existantes au sein de l'entreprise. Il s'agit de faciliter le développement et l'évolution professionnelle des individus.

Le développement des compétences représente un véritable enjeu tant pour l'entreprise que pour le salarié. Le développement des compétences peut permettre, d'une part, à l'entreprise de s'adapter avec son environnement tout en étant souple et réactive face aux changements et par conséquent être en mesure de satisfaire des exigences de plus en plus fortes de la part des clients. D'autre part, l'individu trouve intérêt, de son côté, dans

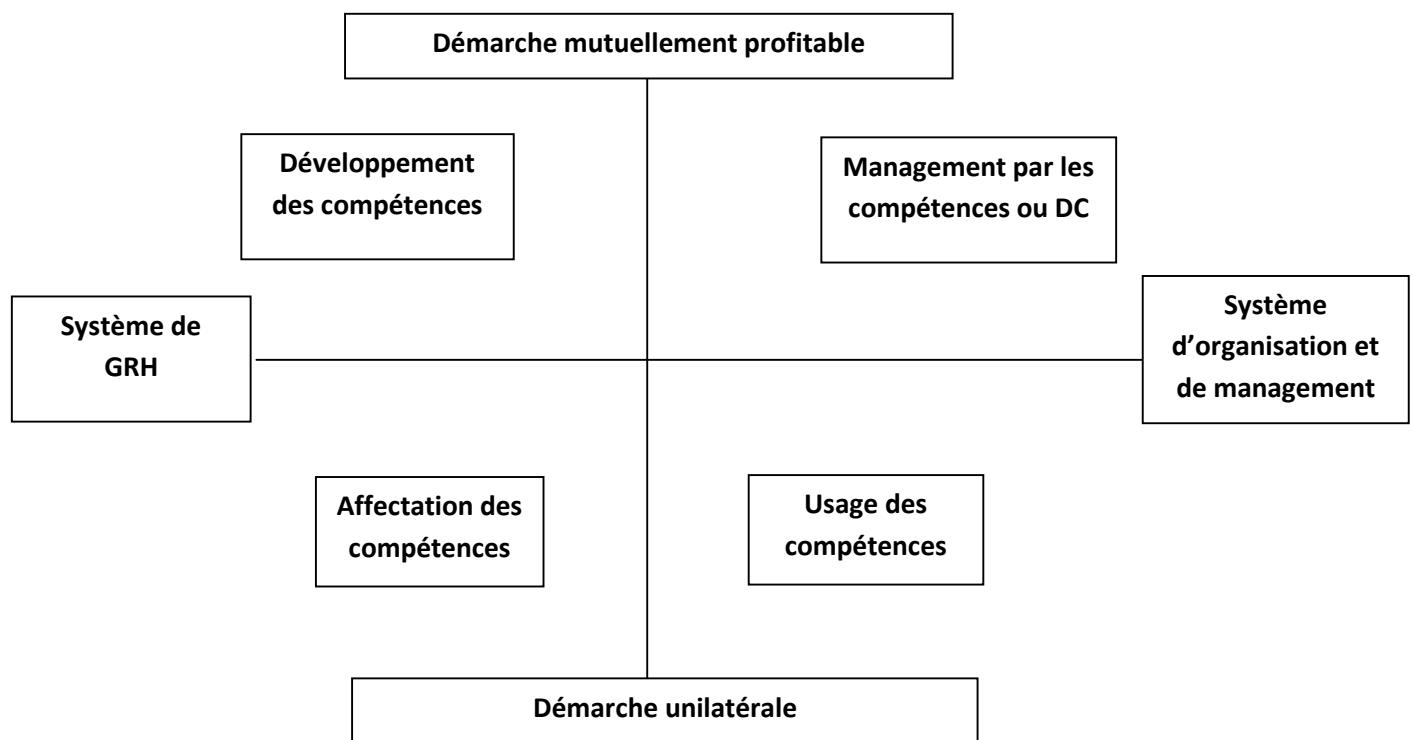
Chapitre II : Le référentiel des emplois, un outil fondamental de la démarche compétences

le développement de son patrimoine de compétences car ceci signifie pour lui une véritable garantie d'employabilité et de carrière professionnelle¹.

3-1-4- La démarche compétences :

Il s'agit d'un mode de gestion par lequel l'entreprise réunit ses choix d'évolution avec le développement de ses salariés et la transformation induite de son organisation du travail.

Schéma N°2 : Typologie des modèles de gestion des compétences



Source : Michel PARLIER, « Gérer les compétences en PME », XVIIe Congrès de l'AGRH, « Le travail au cœur de la GRH », IAE de Lille et Reims Management School, 16 et 17 novembre 2006, Reims, p4.

3-2- Les trois dispositifs des démarches compétences :

PICHAULT et DEPREZ IWEPS distinguent trois configurations des dispositifs de la gestion des compétences¹. Cela en s'appuyant sur des critères qui sont : le contenu des démarches, des contextes d'émergence et des processus différents.

¹BENYAHIA-TAIBI Ghalia, « Ingénierie des compétences : production, développement et évaluation des compétences dans les entreprises algériennes », Rapport final du projet PNR (CREAD), Université d'Oran, 2013, p19.

Chapitre II : Le référentiel des emplois, un outil fondamental de la démarche compétences

3-2-1- La machine modernisée :

Dans cette configuration, la démarche est caractérisée par un niveau élevé de formalisation et d'intégration mais aussi par le recentrage sur les compétences clés où une logique organisationnelle persiste. Elle se trouve au sein de l'entreprise de type plutôt mécaniste, marquée par des activités de négociation multiples.

3-2-2- La croisade :

Ici, la démarche est formalisée et moins intégrée, orientée vers le développement individuel et basée sur des compétences génériques. L'entreprise développe, dans ce cas, plutôt une stratégie de différenciation dans un marché plutôt stable.

3-2-3- Le chaos management :

Pour ce dispositif, un faible degré d'intégration et de formalisation est enregistré, il est basé sur le poste de travail et sur un intérêt spécifique pour les compétences génériques. Cette logique est appliquée dans un contexte de marché instable, caractérisé par une hétérogénéité des intervenants au travail. Le processus ici est assez émergent.

4- Les conditions d'efficacité d'une démarche compétences :

Guy Le BOTERF, à travers son expérience comme consultant en matière de politique de gestion des compétences dans un nombre d'entreprises dans le monde, a dégagé des conditions de réussite de la mise en place de cette pratique².

4-1- Avoir un concept dynamique de la compétence :

La compétence comme une somme de savoirs est une approche critiquée par LE BOTERF du fait de ses insuffisances. Cette approche est peu utile pour l'entreprise et n'explique pas comment la personne construit ses compétences. Ainsi, la compétence est le produit d'un processus dynamique où le professionnel doit sélectionner et organiser une

¹PICHAULT F., DEPREZ IWEPS A., « A quoi sert la gestion des compétences ? De l'impact d'un dispositif de gestion sur les trajectoires individuelles », Revue de gestion des ressources humaines, n°70, Octobre-Décembre, 2008, p 30- 49.

² LE BOTERF Guy, « La mise en place d'une démarche compétences : quelques conditions de réussite », Personnel N° 412, Aout- Septembre 2000.

Chapitre II : *Le référentiel des emplois, un outil fondamental de la démarche compétences*

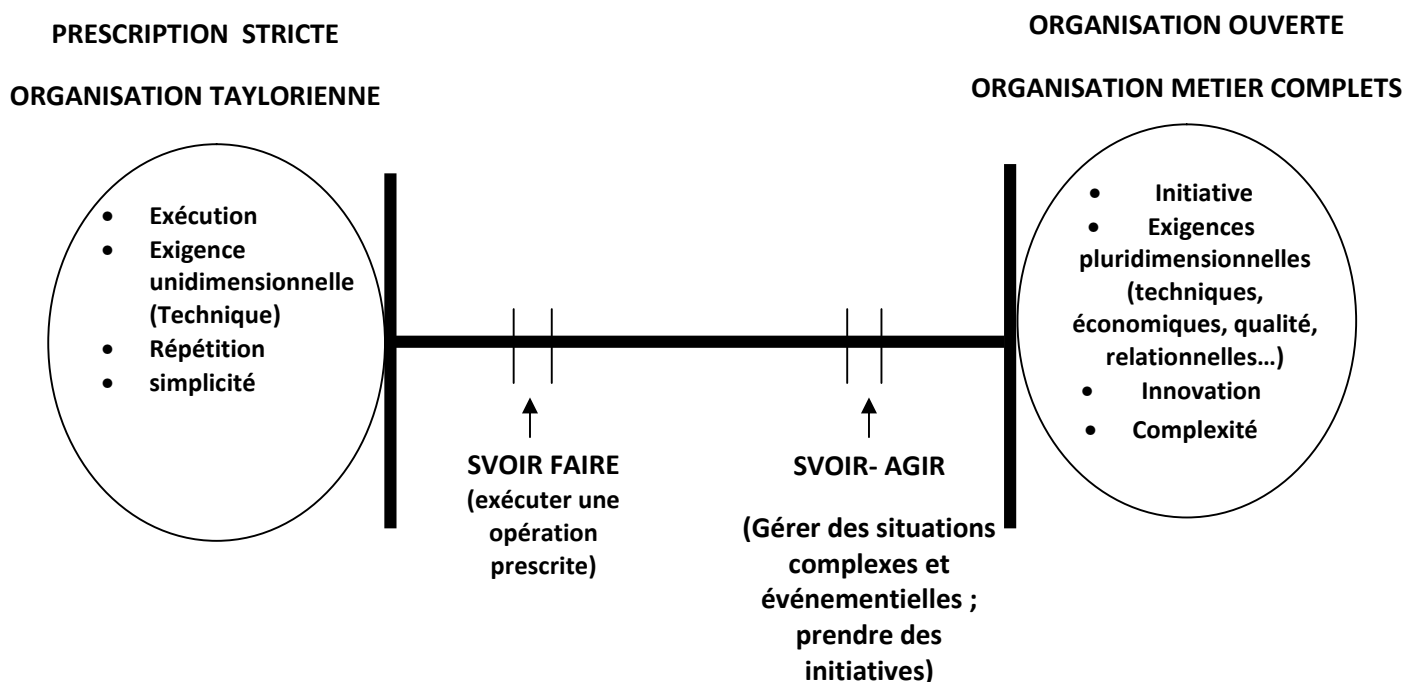
combinatoire de ressources¹. Finalement, mieux appréhender ce processus, c'est se donner la possibilité de réunir les conditions favorables à sa réalisation et lever les obstacles qui pourraient s'y opposer.

4-2- Travailler avec un curseur de la compétence :

Pour Guy Le BOTERF, la notion de compétence n'a pas une seule définition, elle est liée au type d'organisation et au type de structure, en d'autres termes, la définition de la compétence peut varier selon les organisations et les situations de travail.

Les entreprises doivent de ce fait, considérer que la compétence évolue selon un curseur qui se déplace entre deux pôles. Ainsi, la compétence est définie en termes de savoir-faire et de savoir agir selon la nature de la prescription, selon qu'elle soit stricte ou ouverte. Pour l'auteur, la non prise en compte de cette description de la compétence peut conduire à une construction des référentiels de compétences qui ne seront pas utilisés par le niveau opérationnel ou même à l'échec de l'adoption de nouvelles organisations pour manque de compétences qui leurs sont nécessaires.

Figure N°15 : Le curseur de la compétence



Source : LE BOTERF Guy, op.cit, p64.

¹Voir section 1, chapitre 2, p10.

Chapitre II : Le référentiel des emplois, un outil fondamental de la démarche compétences

4-3- Mettre en évidence les exigences professionnelles et la façon d'agir:

La compétence requise ou réelle doit être pensée comme étant des constructions dynamiques. En effet, l'entreprise doit prendre en compte les nouvelles exigences professionnelles et leur influence sur la façon de faire ou d'agir.

Ces exigences doivent être appréhendées en tant que moteur du savoir agir en vue d'éviter de tomber, selon LE BOTERF, dans le re- taylorisme. Néanmoins, l'entreprise doit fixer « des règles d'arrêt » c'est-à-dire des conditions qui visent à éclaircir l'essentiel en matière des exigences professionnelles.

4-4- Discerner la compétence requise de la compétence acquise :

La compétence requise est souvent assimilée à la compétence acquise, alors qu'elles sont deux paradigmes non similaires. La différenciation de ces deux catégories de compétences permet une meilleure application de la démarche compétence. Il faut appréhender que la compétence requise soit celle exigée par le poste, et la compétence acquise soit celle détenue par un salarié.

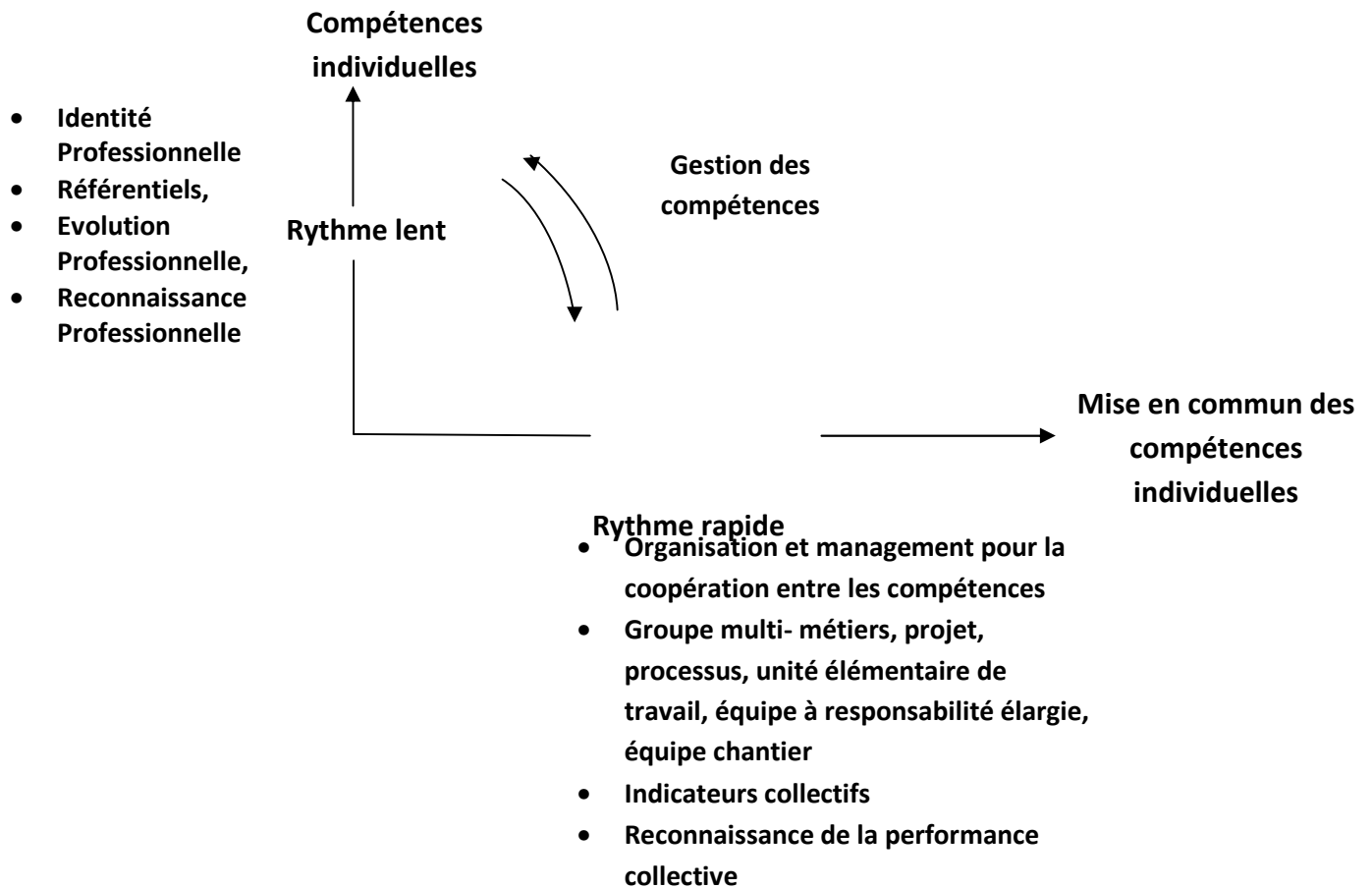
4-5- Articuler la GCI et la GCC :

Dans le contexte actuel, l'intelligence collective est de plus en plus sollicitée au sein des entreprises, sans pourtant avoir écarté la CI qui est au centre des pratiques de la GRH depuis longtemps. Par ailleurs, la gestion de ces deux catégories de compétences doit être articulée du fait du lien qui existe entre la CC et la CI. En effet, l'efficacité de la coopération dépend de la richesse des compétences individuelles, et celles-ci s'enrichissent de l'expérience du travail en groupe. Les entreprises doivent veiller à considérer conjointement deux axes :

- L'axe du développement de la GCI ;
- L'axe de la mise en commun des compétences.

Chapitre II : Le référentiel des emplois, un outil fondamental de la démarche compétences

Schéma N°3 : Deux axes de gestion des compétences



Source : Guy LE BOTERF, op.cit, p251.

4-6- Mettre en œuvre et faire vivre une démarche cohérente :

La mise en place d'une démarche compétences nécessite de réfléchir l'ensemble des variables du système de GRH en terme d'une logique compétence. Ainsi, l'entreprise se trouve dans l'obligation d'évaluer, de mobiliser, de former et de rémunérer en termes de compétences. Cette logique de gestion vise à créer une forte harmonie, ce qui permet à l'organisation, la réalisation effective de sa stratégie.

4-7- Ne pas opposer « métier » et professionnalisme :

Le métier et le professionnalisme sont deux notions qui ne doivent pas être opposées par les organisations. Certes, les entreprises ont besoin des professionnels et non des hommes métiers, mais cela ne signifie pas pourtant que le métier disparaisse. En effet, les

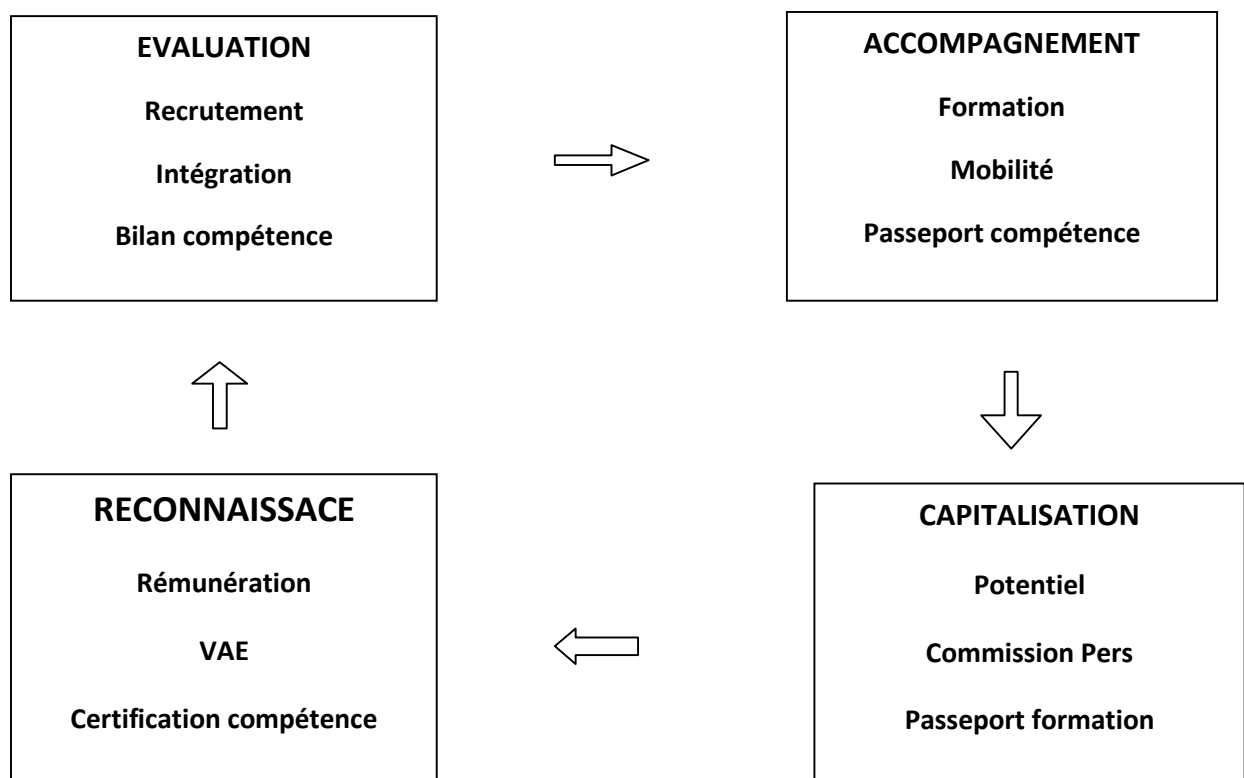
Chapitre II : Le référentiel des emplois, un outil fondamental de la démarche compétences

entreprises auront intérêt à former des professionnels qui ont des métiers. Donc, le professionnalisme et le métier existent parallèlement.

5- Le processus de gestion des compétences :

Dejoux et Dietrich¹ caractérisent la gestion des compétences par un processus se décomposant de trois moments « clés » qui sont liés par un outil commun : c'est le référentiel de compétences. Il s'agit de la rémunération, l'évaluation, le développement et la reconnaissance. D'autre part, selon Dejoux², gérer les compétences revient à suivre un enchaînement déterminé d'un ensemble d'étapes qui forme un processus RH. En passant par l'évaluation, l'accompagnement, puis la capitalisation et en enfin la reconnaissance. Le processus de la politique de gestion des compétences peut être schématisé ainsi :

Figure N°16 : Etapes invariantes du processus de gestion des compétences



Source : DEJOUX C., op.cit, p 126.

¹Dejoux .C, Dietrich. A, Op. cit, p157.

² DEJOUX C., OP.cit In Françoise Dupuich Rabasse, Op.cit, p126.

Chapitre II : Le référentiel des emplois, un outil fondamental de la démarche compétences

5-1- L'évaluation :

Une entreprise peut évaluer les compétences de ses salariés lors :

- Des évaluations annuelles quantitatives ou qualitatives qui sont faites et qui ont l'objectif de mener des actions de développement des compétences (formation, actions de mobilité) ;
- D'un recrutement : recruter un salarié, c'est embaucher des individus dont le profil est en adéquation avec les exigences du poste. La gestion des compétences, résultante d'une évolution des pratiques de gestion des ressources humaines, a permis aux responsables d'utiliser les référentiels métiers qui remplacent les fiches de poste ;
- De l'intégration dans un nouveau poste : cette action de mobilité suppose la prise en considération des compétences dont dispose le salarié, des compétences acquises tout au long de son ancien poste occupé et les compétences requises dans le nouveau poste.

5-2- L'accompagnement :

Gérer la compétence c'est aussi accompagner son processus d'évolution par la mise en place des actions de mobilité et de développement. Cette étape se fait par la mise en place des actions dites d'accompagnement, il s'agit de la formation, de la mobilité et de la gestion des potentiels.

5-3- La capitalisation :

Elle concerne les compétences particulières des acteurs qui sont déterminantes par leur efficacité dans l'accomplissement de leurs tâches.

5-4- La reconnaissance :

L'acte de la reconnaissance constitue un élément moteur dans le développement de la compétence des salariés. En effet, elle contribue à la motivation et l'incitation des individus à donner de leur mieux. Cependant, la reconnaissance des compétences c'est soit la valorisation sociale ou une valorisation financière.

Chapitre II : Le référentiel des emplois, un outil fondamental de la démarche compétences

6- Gérer les compétences : les quatre niveaux d'analyse

Didier Retour distingue quatre niveaux pertinents pour analyser la compétence¹:

- l'individu : on parle dans ce cas de compétence individuelle ;
- le groupe, il s'agit là de la compétence collective ;
- l'entreprise, que l'auteur désigne ici par le concept de compétence organisationnelle ;
- l'environnement dans lequel elle se situe : l'auteur parle de compétence environnementale ou territoriale.

6-1- La gestion des compétences individuelles :

La compétence individuelle occupe une place importante au sein des organisations. A ce niveau, la gestion des compétences soulève trois principaux questionnements aux directeurs des ressources humaines. Il s'agit du type de compétences par lesquelles gérer du référentiel à former et du sens que prend la logique compétence.

Premièrement, les dirigeants doivent déterminer le type de compétences qu'ils utilisent dans la gestion de leur ressource humaine. De ce fait, les DRH, ou encore les dirigeants de l'entreprise, doivent s'impliquer, de se montrer convaincant de l'intérêt à passer d'une logique de poste ou d'emploi à une GRH fondée sur la prise en compte du capital de compétences des individus que forment leur personnel.

En effet, les dirigeants doivent arbitrer entre l'usage des compétences requises et des compétences mobilisées, détenues et potentielles de leurs salariés. Cela veut dire qu'ils doivent effectuer un choix en matière de compétence à utiliser.

Dans ce cadre, Didier Retour distingue quatre types de compétences, qu'il représente sous forme de quatre champs: englobant des compétences qui sont requises sur le poste, celles qui sont réellement mobilisées, celles qui sont détenues et enfin les compétences potentielles.

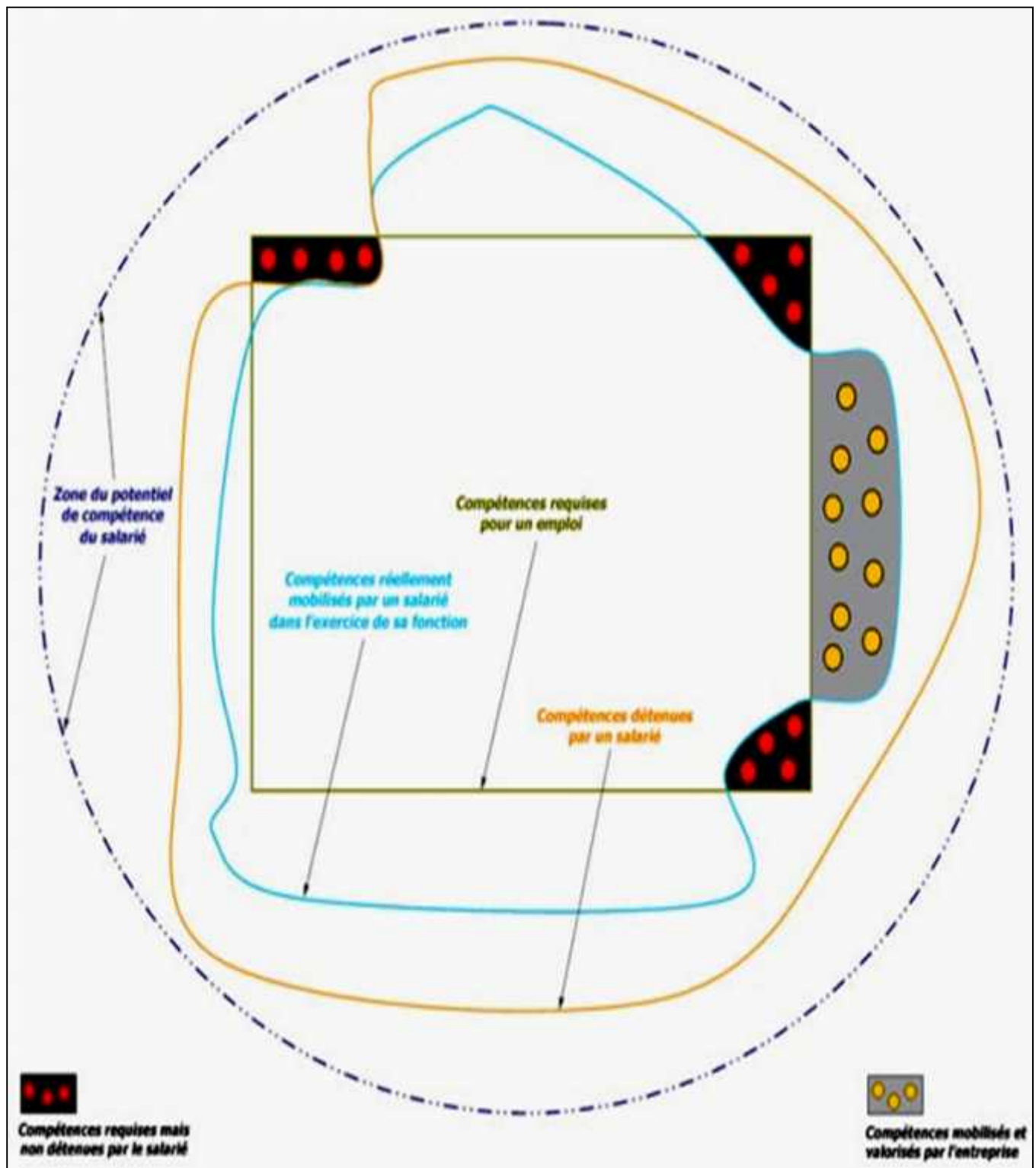
¹ Retour Didier, « Le DRH de demain face au dossier compétences », In Management & Avenir, 2005/2 n° 4, p.187-200.

Chapitre II : Le référentiel des emplois, un outil fondamental de la démarche compétences

- **Les compétences requises** : ce sont des compétences bien définies, précises et exigées par le poste occupé.
- **Les compétences mobilisées par un salarié** : Il s'agit des compétences effectivement détenues par un individu ; ce dernier peut disposer soit des capacités qui franchissent les limites de celles exigées par le poste, comme il peut détenir des compétences qui n'atteignent même pas le seuil des compétences requises. Ainsi, l'individu ne peut contribuer qu'en proportion de ces compétences mises en œuvre.
- **Les compétences détenues par un salarié** : ce type de compétences constitue le troisième champ, elles concernent celles détenues par le salarié mais ne sont pas actuellement utilisées par l'entreprise, elles peuvent en effet être une ressource importante dans le futur.
- **Les compétences potentielles** : la dernière zone de la figure ci-dessous est composée des compétences potentielles d'un salarié ; ce sont les compétences qui sont l'objet de la gestion des potentiels. L'entreprise doit les identifier et les valoriser par le biais de la formation et d'une gestion de la carrière permettant à l'individu d'évoluer et de concrétiser des espoirs placés en lui.

Chapitre II : Le référentiel des emplois, un outil fondamental de la démarche compétences

Figure N° 17: Les quatre niveaux de compétences à considérer



Source : Didier Retour, « Les différents niveaux d'analyse de la gestion des compétences » In Séminaire « Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques », op.cit, p88.

Chapitre II : Le référentiel des emplois, un outil fondamental de la démarche compétences

A travers cette figure, nous voyons clairement les quatre catégories de compétences individuelles qui peuvent allouer divers avantages pour l'organisation à laquelle ils appartiennent. Pour cela, les dirigeants doivent accorder une attention particulière à chacun des champs présentés plus haut, par la mise en place d'une gestion rigoureuse et distincte. En conséquence, cette dernière permet l'ajustement entre compétences mobilisées et requises par le poste mais aussi de repérer certaines compétences qui ne sont pas visibles.

6-2- La gestion des compétences collectives :

Cette gestion concerne les compétences d'un collectif. Leur gestion passe par l'élaboration des outils ainsi que des indicateurs de ce collectif : travail en équipe, polyvalence, etc. Les DRH peuvent aussi repérer ces compétences collectives propres à tel ou tel groupe à travers plusieurs attributs dont, en particulier, le référentiel commun, le langage partagé et l'engagement subjectif.

La GCC comporte aussi l'organisation du processus de travail en groupe, en mettant en place des règles et des conditions pour savoir, pouvoir et vouloir interagir.

A l'instar de l'amélioration de la performance du groupe considéré, la gestion des compétences collectives vise à atteindre un niveau d'efficacité accrue et d'une qualité supérieure du travail. De plus, cette gestion permet à l'individu d'acquérir de nouvelles compétences grâce à l'apprentissage collectif qui peut être source de construction des compétences clés. Enfin, la combinaison des compétences du personnel d'une entreprise engendre des compétences inter- groupe.

6-3- La gestion des compétences stratégiques :

Cette gestion permet à l'entreprise d'acquérir, de maîtriser et de développer les ressources et les compétences nécessaires pour se distinguer de ses concurrents mais aussi de déployer ses activités, d'innover ou de disposer d'une flexibilité suffisante pour s'adapter aux contextes extérieurs. Par ailleurs, la fonction ressources humaines contribue à la gestion des compétences stratégiques en permettant de :

Chapitre II : Le référentiel des emplois, un outil fondamental de la démarche compétences

- Mettre à la disposition de l'entreprise des outils nécessaires qui lui permettront de détecter les savoirs- faire et de contribuer ainsi à l'identification des compétences clés qui constituent la base de sa stratégie ;
- Adopter des politiques spécifiques pour acquérir, développer et stimuler les détenteurs des compétences stratégiques ;
- Créer des organisations de travail permettant d'optimiser la synergie entre les différentes compétences et de favoriser l'apprentissage organisationnel ;
- Soutenir le management et lui permettre de faire évoluer son rôle au sein de ces nouvelles formes d'organisations qualifiantes.

6-4- La gestion des compétences environnementales :

Les compétences environnementales renvoient aux compétences détenues par des entités ou des acteurs hors du contrôle direct de l'entreprise (clients, fournisseurs, laboratoires de recherche,...) et dont la mise en œuvre peut influencer le fonctionnement interne de l'entreprise¹. Cependant, leur gestion constitue une problématique émergente pour les entreprises d'aujourd'hui et un défi pour leur gestion des ressources humaines². Cet aspect est démontré lors d'une étude dans le secteur bancaire, où les chargés de clientèle ne mettent pas en œuvre les mêmes compétences. En effet, chacun mobilise des compétences plus ou moins importantes selon la complexité du dossier à résoudre et de la rigueur du client.

L'approche par les compétences environnementales pose une question double ; celle de la sous-traitance (faire ou faire-faire) et celle de l'externalisation (continuer à faire ou faire-faire). De ce fait, les DRH doivent non seulement effectuer un choix en matière des compétences à internaliser et de celles à externaliser, mais aussi réfléchir au comment accompagner le sous- traitant dans une stratégie de conformation aux compétences exigées.

¹ Didier Retour, op. cit,

² A. DIETRICH, op. cit, p144.

Chapitre II : Le référentiel des emplois, un outil fondamental de la démarche compétences

Conclusion :

L'application de la démarche compétences se multiplie depuis son émergence. La gestion des compétences a évolué pour devenir une pratique fortement instrumentalisée. En effet, différents modèles, typologies et niveaux existent, ce qui met en évidence la diversité des pratiques de gestion des compétences.

La gestion des compétences est une démarche de base pour le système de gestion des ressources humaines. Elle est une démarche fortement outillée où elle fournit des instruments d'accompagnement pour la mise en place de la stratégie Rh et globale de l'entreprise. En effet, sa mise en œuvre suit un processus défini doté des outils d'évaluation, d'accompagnement et de reconnaissance.

Chapitre II : Le référentiel des emplois, un outil fondamental de la démarche compétences

Section3 : Le référentiel des emplois : le contenu

Introduction :

La mise en place d'une démarche compétences nécessite l'élaboration des référentiels dont le référentiel des emplois constitue le premier outil à mettre en place.

Dans cette section, nous exposerons la notion de référentiel et ses différentes typologies utilisées, le contenu d'un référentiel des emplois et ses différents usages dans la GRH.

1- Le référentiel : de quoi parle t-on ?

1-1- Définitions:

CROS et RAISKY proposent une définition émanant de champs disciplinaires et sociaux différents. Le référentiel est un construit social qui clarifie les normes d'une activité ou d'un sens donné à des systèmes sociaux. Il est ce par rapport à quoi un jugement ou un sens est donné à un objet ou une action. Autrement dit, le référentiel est un outil de médiation normatif permettant aux activités humaines de s'y référer (de s'y rapporter) pour étudier un écart ou des différences¹. Au sens de FIGARI, le référentiel permet de repérer la position d'un objet par rapport à un ensemble d'autres objets qui jouent le rôle de système de référence². Il sert de repère pour un groupe social susceptible par la suite de prendre des décisions et de faire des choix par rapport à cette mesure acceptée communément³.

Le référentiel est défini par Larousse⁴ comme:

- Un ensemble auquel doivent appartenir les éléments, les solutions d'un problème posé ;
- Un ensemble général dont on étudie les sous-ensembles ;
- Système de repérage permettant de situer un événement dans l'espace et dans le temps. (il est idéalement constitué d'une triade, repère spatial, et d'une horloge, repère temporel.)

¹CROS. F, RAISKY. C, op. cit.

²CROS F., RAISKY C., op. cit. FIGARI, 1994, p45.

³CROS F., RAISKY C., op. cit. 107.

⁴www.larousse.fr/dictionnaires/français/référentiel/67448.

Chapitre II : Le référentiel des emplois, un outil fondamental de la démarche compétences

Il est aussi « une série d'actes, de performances observables détaillant un ensemble de capacités ou de compétences »¹.

1-2- Les différentes typologies des référentiels :

Les référentiels sont des outils qui se caractérisent par leur diversité. Cette dernière est étroitement liée à la multiplicité des usages sociaux dont ils font objet.

L'utilisation accrue des référentiels dans différents domaines, revient à leur fonction qu'ils remplissent au sein de l'entité dans laquelle se sont implantés: ils constituent des repères communs. De ce fait, comment construire du sens collectif s'il n'existe pas de repères communs ? Comment comprendre une situation de formation si on ne peut pas renvoyer à un système normatif décrivant conceptuellement un cheminement, comme le définit la psychologie du développement ?² Ainsi, selon le domaine concerné, la nature du référentiel va changer.

Devant cette multitude des référentiels, ils ont fait objet de distinction selon trois catégories différentes : les référentiels qui visent à décrire un métier, une activité professionnelle, un emploi ; ceux qui outillent les processus de certification et d'évaluation ; ceux qui, enfin, décrivent et organisent des processus d'acquisition de connaissances et de savoirs de natures diverses.

1-2-1- Les référentiels descriptifs :

Cette première catégorie de référentiel vise à donner une représentation d'une situation professionnelle ou d'un ensemble de situations professionnelles c'est-à-dire d'un métier.

Cette description peut comporter deux volets, il s'agit soit de :

- Définir « ce qui est à faire », et on pourra alors avoir un référentiel de tâches, dans le domaine de la formation professionnelle ou un référentiel de poste de travail, voire un référentiel d'emploi pour un usage de management ;
- Décrire « ce qui se fait » et on trouve alors le référentiel d'activités. Appelé également référentiel de description, le référentiel d'activités doit décrire et positionner les activités

¹ Thierry ARDOUIN, « Ingénierie de formation pour l'entreprise : analyser, concevoir, réaliser, évaluer », Ed Dunod, 2^{ème} Ed, Paris, 2006, p101.

² Cros. F,RAISKY. C, op. cit, p107.

Chapitre II : Le référentiel des emplois, un outil fondamental de la démarche compétences

actuelles et éventuellement futures, liées à l'exercice d'un emploi. Il peut préciser les résultats attendus, au regard de critères d'évaluation¹.

1-2-2- Les référentiels d'évaluation et de certification :

Ces référentiels, qui assurent les processus de certification et d'évaluation, appartiennent aux deux champs de la formation et du management. Comme on les retrouve aussi dans le champ de la gestion des ressources humaines.

La certification désigne « le moyen d'attester, par l'intermédiaire d'un tiers certificateur, de l'aptitude d'un organisme à fournir un service, un produit ou un système conforme aux exigences des clients et aux exigences réglementaires »². C'est une « reconnaissance, par un organisme indépendant du fabricant ou du prestataire de service, de la conformité d'un produit, service, organisation ou personnel à des exigences fixées dans un référentiel »³.

L'évaluation, quant à elle, est une mesure d'écart. Dans le cas des enjeux managériaux, gestionnaires ou formatifs, c'est bien l'écart entre une norme, fixée dans un référentiel et ce que possède un individu qui est mesuré. Ainsi, les référentiels de « qualité », les référentiels de certification (utilisés dans les diplômes), les référentiels d'évaluation participent de ce même objectif d'attribution de valeurs.

En outre, les outils évaluatifs permettent de repérer les insuffisances de l'homme au travail, en fonction d'une norme prédéfinie. Cependant, les outils de certification permettent d'avoir une vision plus développementale, comme ils attribuent une reconnaissance des valeurs détenues.

Les référentiels de compétences, qui sont des outils de politique de gestion des compétences et des emplois dans l'entreprise, font partie de cette deuxième catégorie de référentiels. Comme ils sont aussi classés dans le premier type du fait de leur caractère descriptif. Toutefois, ils sont beaucoup plus évaluatifs du moment qu'ils disposent des contenus basés sur le résultat des compétences réellement exercées. De plus, le référentiel des compétences est constitué par le recueil de l'ensemble des compétences nécessaires à

¹BENYAHIA-TAIBI Ghali, op. cit, p23.

²BALAS Stéphane, « Le référentiel, un outil de formation, un instrument de développement du métier : Le métier de masseur-kinésithérapeute en référence », thèse de doctorat, conservatoire national des arts et métiers, 2011, p 60.

³ Définition extraite de Balas, op. cit.

Chapitre II : Le référentiel des emplois, un outil fondamental de la démarche compétences

toutes les fonctions d'une organisation, décrites objectivement et concrètement, en termes de faits reconnus¹. Il occupe à la fois divers rôles; il peut être : un outil de communication, de management, de recrutement, de formation et un instrument d'appréciation des personnes.

La mise en place d'un référentiel des compétences vise à réaliser l'efficacité du processus de gestion. Il permet aussi :

- **D'optimiser la transférabilité des compétences** : cet outil permet d'identifier rapidement les compétences qui sont identiques à deux ou plusieurs emplois.
- **D'adapter en permanence le référentiel à l'évolution des savoir-faire utilisés dans le travail réalisé** : le contenu d'un référentiel des compétences est variable. Il est modifié parallèlement à l'évolution des savoir-faires approuvés dans les situations de travail et les emplois occupés.

1-2-3-Les référentiels de formation :

La troisième catégorie de référentiels est celle qui porte sur une description ou un outillage des processus de formation. Le référentiel de formation indique le chemin possible à emprunter, pour parvenir aux objectifs fixés. De plus, Il décrit les objectifs de formation et les moyens pour les atteindre².

Il précise le type et le niveau de prestation souhaité d'un agent occupant un emploi donné en termes de performances stratégiques à atteindre (résultats attendus) et de compétences induites à maîtriser dans un contexte bien spécifique. La liste produite n'est pas exhaustive ; il est important de ne retenir que les performances et les compétences stratégiques et de les présenter hiérarchisées.

¹ LABRUFFE Alain, « Les compétences », Ed Afnor, Paris, 2003, page 41.

²Thierry Ardouin, Op. Cit, p114.

Chapitre II : Le référentiel des emplois, un outil fondamental de la démarche compétences

2- La démarche de référentialisation en GRH :

2-1- Consistance :

La référentialisation consiste à repérer un contexte et à construire, en le fondant sur des données, un corps de références relatif à un objet (ou à une situation) par rapport auquel pourront être établis des diagnostics, des projets de formation et des évaluations¹. Elle est considérée comme étant une lecture de la réalité, une modélisation qui permet de mieux la comprendre et l'appréhender². Ainsi, la référentialisation se différencie du référentiel, qui désigne plutôt « un produit fini, et plus exactement, une formulation momentanée de la référentialisation »³, c'est-à-dire que la référentialisation est la méthode d'élaboration de référentiels.

En GRH, cette démarche renvoie à un travail qui permet de lier le domaine professionnel et le domaine éducatif ; le métier est transformé en référentiel d'activités ou de l'emploi, ensuite en référentiel de compétences, et enfin au référentiel de formation. On entend donc par « référentielisation » la démarche d'élaboration des référentiels. Cependant, construire un référentiel exige une excellente connaissance de l'environnement dans lequel il s'élabore et s'utilise.

En se référant au travail de Thierry Ardouin⁴, la démarche de construction d'un référentiel comporte une analyse approfondie d'un ensemble de domaines :

- Situation professionnelle et analyse du système de travail ;
- Emploi et son environnement ;
- Compétences professionnelles ;
- Référentiel et différentiel : emploi, compétence, formation
- Validation des acquis.

¹ Thierry Ardouin, Op. cit, p100. Gérard Figari, « Evaluer, quel référentiel ? », Bruxelles, De Boeck- Wesmael, 1994.

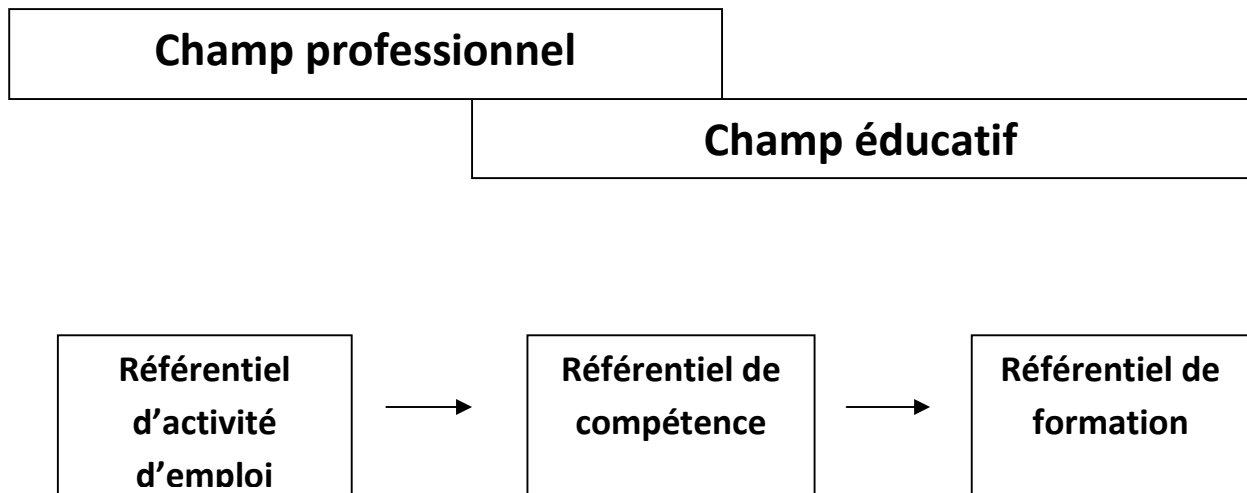
² Thierry Ardouin, op. cit, p100.

³ Aubret Jacques, « Référentiel d'activités professionnelles », in Jean-Pierre Boutinet , « L'ABC de la VAE », ERES « Éducation - Formation », 2009, p196-197.

⁴ Thierry Ardouin, op. cit, p101.

Chapitre II : Le référentiel des emplois, un outil fondamental de la démarche compétences

Figure N°18: La référentialisation en formation



Source : Thierry Ardouin, op. cit, p102.

En outre, dans un travail de « référentialisation », une entreprise doit passer nécessairement par quatre étapes:

- Une conception d'outils d'enquête adaptés aux finalités et au contexte ;
- Une collection de données et de réalisation de terrain ;
- Une analyse et une formalisation de la réalité recueillie et décodée ;
- Une confrontation, une vérification, et une validation des différentes étapes qui sont en interaction.

Chapitre II : Le référentiel des emplois, un outil fondamental de la démarche compétences

Tableau N°10: Référentialisation et professionnalisation des acteurs

Démarche	Méthodologie	Terrain	Production
-Analyse du travail et de l'environnement socioprofessionnel	-Analyse documentaire -Questionnaires socioprofessionnels des acteurs -Entretiens -Observation	-Visites d'établissements, de site ou poste de travail -Entretien avec la direction et/ou les hiérarchiques -Entretiens et questionnaires des acteurs concernés.	-Référentiel d'emploi Identification et synthèse des activités et de l'emploi dans son environnement -Référentiel de compétences Repérage et déclinaison des différents savoirs sollicités dans la relation individu/emploi.
Analyse des compétences et du référentiel des compétences	Groupes métiers Grille d'auto-positionnement	Réunion des groupes métiers Entretiens	-Référentiel de formation Ensemble des objectifs, programmes et contenus de formation permettant une progression pédagogique et une approbation par l'apprenant.
Cycle de formation	Axes prioritaires	Groupe d'acteurs (pilotes ou mise en œuvre directe)	Plan de formation Dispositif et programme

Source : Thierry Ardouin, op. cit, p 101.

Cependant, en vue d'assurer une intégration positive de la référentialisation dans la gestion des ressources humaines, l'entreprise doit veiller impérativement à:

- Repérer et formaliser le système de travail ;

Chapitre II : Le référentiel des emplois, un outil fondamental de la démarche compétences

- Informer et communiquer sur les référentiels et leur utilisation ;
- Intégrer cette démarche dans la politique de GRH ;
- Evaluer sur la base de critères et d'indicateurs connus et pertinents ;
- Avoir une volonté de lisibilité et de clarté ;
- Suivre les référentiels et leur évolution ;
- Accompagner la démarche et la hiérarchie par des acteurs formés.

2-2- Référentialisation et professionnalisme : quels niveaux ?

ARDOUIN Thierry distingue trois niveaux qui mettent en interaction la référentialisation et la professionnalisation. Cette dernière est considérée comme le résultat de la référentialisation.

2-2-1- L'individu :

La mise en place des différents référentiels en GRH permet d'augmenter le niveau professionnel des acteurs de l'entreprise. En effet, ces outils sont utilisés pour développer les compétences et la reconnaissance de celles-ci. D'un autre côté, ils permettent aussi d'effectuer son travail en toute lisibilité, et de reconnaître ainsi sa spécificité.

2-2-2-Le métier :

En ce qui concerne le métier, la référentialisation conduit à la professionnalisation dans la mesure où il se construit un positionnement social du métier et un moyen de reconnaissance. Une fonction se crée et se développe grâce à des compétences acquises par l'expérience, mais aussi par la formation. Ainsi, être ingénieur de la formation correspond à une réalité sociale et professionnelle avec des caractéristiques élaborées et construites.

2-2-3- L'institution :

La démarche de référentialisation est une production d'outils qui permettent de contrôler, d'évaluer, et de réguler une profession. Elle permet donc de professionnaliser le travail. Il y a professionnalisation dans le sens où il y a développement de la qualification du secteur et structuration professionnelle.

Chapitre II : Le référentiel des emplois, un outil fondamental de la démarche compétences

2-3- Usages d'un référentiel :

Les référentiels peuvent servir plusieurs objectifs relatifs à la gestion des ressources humaines à savoir¹ :

- **La mobilité** : cet outil sert pour déterminer les proximités entre emplois et les passages possibles de l'un à l'autre. Il donne également la possibilité d'élaborer des projets de mobilité professionnelle, d'envisager des parcours qualifiants et d'avoir des informations sur le contenu des métiers pour pouvoir s'y préparer.
- **La désignation des fonctions** : le référentiel est un outil qui permettra d'adopter un ensemble de définitions et d'appellations homogènes pour désigner les fonctions des salariés d'une organisation, et d'intégrer cette information dans leurs feuilles de paie et dans leur historique de carrière.
- **Outil de pilotage** : il permet d'asseoir une gestion prévisionnelle des emplois et des effectifs par une intégration progressive des données du référentiel dans les outils informatisés de gestion et dans le système de pilotage.
- **La formation** : il permet à la formation de préparer et d'accompagner l'évolution des emplois. il est utilisé, en effet, pour définir des plans collectifs ou des parcours individualisés de formation dans le cadre de la mise en place des parcours métiers réunissant de manière cohérente un ensemble de formations utiles pour maîtriser les compétences d'un emploi.
- **Le recrutement et rédaction des fiches de postes** : c'est un outil d'appui et de référence à la rédaction des profils de poste lors des recrutements, mais de la rédaction et la mise à jour des fiches des emplois des salariés.
- **L'évaluation** : le référentiel des emplois permet au salarié de se situer par rapport aux activités et aux compétences attendues dans un emploi, et donne ainsi la possibilité aux responsables d'évaluer, dans une démarche homogène, des acquis et d'apprécier le développement à envisager.

¹Bibliothèque Nationale De France (BNF), « Le référentiel des emplois et des compétences », 2012 In http://www.bnf.fr/emploi/pdf/referentiel_emplois_competences.pdf.

Chapitre II : Le référentiel des emplois, un outil fondamental de la démarche compétences

- **La classification des emplois** : c'est un outil qui sert à évaluer le niveau de classement d'un nouvel emploi, de vérifier ou d'actualiser le niveau d'un emploi existant ;
- **La communication** : un outil qui sert à faire apparaître et à faire reconnaître la diversité des emplois et la complémentarité de leurs contenus.

3- Le référentiel des emplois : le contenu

3-1- Définitions:

Selon ARDOUIN Thierry, le référentiel des emplois « est une information de synthèse sur une activité professionnelle ou sur un métier. Il est obtenu à partir du référentiel des réalisations et activités actuelles (description du poste de travail, modalité d'exercice, compétences observées, relations à l'intérieur de l'entreprise et avec l'environnement, etc.) et du référentiel des réalisations et activité futures (prévision d'évolution des activités et des compétences requises à court ou moyen terme). Il s'attache donc à saisir les différents degrés et niveaux de l'emploi, en tenant compte des environnements interne et externe, c'est-à-dire la retranscription de l'analyse de la situation professionnelle »¹. Cela signifie qu'un référentiel des emplois est un outil qui permet de repérer la finalité, le sens ainsi que l'activité de l'emploi.

En outre, la définition donnée par Marie- France Reinbold, empruntée par Ardouin, mérite que l'on s'y intéresse. Le référentiel d'emploi est « l'identification à un moment donné, de la ou les finalités que l'entreprise veut confier spécifiquement aux titulaires de cet emploi »². Cette description nous permet de comprendre qu'un référentiel des emplois n'est jamais statique, son contenu change et se renouvelle dans le temps, il est ainsi dynamique.

Ce référentiel cherche à formaliser des liens explicites entre différents types de compétences afin de favoriser le déroulement de la carrière des salariés. En outre, Un référentiel des emplois « détaille ce qu'un groupe d'agents doit faire dans le cadre de l'emploi qu'il occupe (missions, activités, tâches) ».

¹ Thierry Ardouin, Op. Cit, p106.

²Thierry Ardouin, Op. Cit, p106. Reinbold M-F, « Du référentiel d'emploi au programme de développement des compétences », Actualité de la formation permanente, centre Inffo, 1996, n°143, p47.

Chapitre II : Le référentiel des emplois, un outil fondamental de la démarche compétences

- **Les missions :**

Elles expriment le sens de l'emploi ; elles correspondent aux différentes finalités et sont déclinées en grands domaines d'activités.

- **Les activités :**

Les activités d'une situation de travail correspondent à ce que fait concrètement son titulaire. Elles expriment la façon dont il doit s'y prendre concrètement pour accomplir chacune de ses missions. Il s'agit du niveau le plus fondamental de la description d'un emploi. La réflexion sur les activités constitue le point de passage obligé de l'identification et de la hiérarchisation des performances à atteindre qui permettent d'induire les compétences requises qui seront détaillées dans le référentiel de compétences.

- **Les tâches :**

Les tâches correspondent aux différentes opérations qui doivent être effectuées pour réaliser correctement chaque activité. Les tâches expriment, comme les activités, ce que doit faire, concrètement, le titulaire de l'emploi analysé, mais avec un niveau de précision beaucoup plus important.

Le référentiel des emplois est un document qui recense et décrit, par filière professionnelle, chacun des emplois-types de l'organisation. Il permet la description des traits distinctifs des emplois de l'organisation et définit l'étendue et la diversité des fonctions qui sont exercées par les membres du personnel.

Il constitue ainsi un document servant de norme et de référence, qui détaille les missions, les activités qu'un groupe de membres du personnel doit accomplir, ainsi que les compétences nécessaires pour les mener à bien¹.

3-2- Les objectifs d'un référentiel des emplois :

Contrairement au référentiel de compétences qui vise principalement l'efficacité du processus de gestion, le référentiel des emplois, vise d'abord l'efficacité des salariés, C'est-

¹ Organisation internationale de la francophonie, « Référentiel des emplois et des compétences », 2011 in http://drh.francophonie.org/IMG/pdf/referentiel_postes_12avril.pdf consulté le 10-09-2013 à 16 :27

Chapitre II : Le référentiel des emplois, un outil fondamental de la démarche compétences

à-dire la clarification de l'attendu dans l'emploi occupé. C'est un outil indispensable dans la gestion des ressources humaines, il permet de bénéficier de deux avantages majeurs¹ :

- **Il fournit à tous les acteurs de l'entreprise une vision précise des contextes dans lesquels les savoir-faire sont utilisés :**

Le référentiel des emplois décrit en effet toutes les activités et tâches accomplies par le salarié selon son métier, ce qui favorise dès lors une facilité d'action et donne un sens particulier aux critères d'appréciation. Par exemple, pour faire un compte rendu écrit ou oral, les faits et actes observables seront différents selon l'emploi et le niveau hiérarchique de l'employé.

- **Il donne une vision claire et précise des compétences colinéaires :**

C'est-à-dire de celles qui se développent simultanément car elles sont étroitement articulées. Le déroulement de la carrière des salariés est favorisé par les liens explicites qui sont identifiés entre les différents types de compétences.

Cependant, grâce au référentiel des emplois, le salarié peut dès lors être informé sur sa position, ses tâches précises, savoir comment il se positionne par rapport aux autres membres de l'organisation. Il peut aussi avoir une idée sur les perspectives d'évolution vers d'autres types d'emploi.

3-3- Le référentiel de compétence, référentiel de formation et référentiel des emplois, quelle relation?

3-3-1- Le référentiel des emplois et référentiel de compétences :

Le référentiel des emplois est un outil de base à construire lors de tout engagement dans une démarche compétences. Il est considéré comme étant une plate forme de la réalisation des autres référentiels. D'autre part, le référentiel des compétences vise, sur la base de la définition de l'emploi, à préciser la nature des compétences qui lui sont

¹Nathalie Estellat, « Pour une gestion dynamique des compétences, pensons aux besoins et aux attentes des salariés ! » in <http://www.pratiques-rh-au-quotidien.com/2012/03/gestion-dynamique-competences-salaries/>, consulté le 28-10-2013 à 12 :20.

Chapitre II : Le référentiel des emplois, un outil fondamental de la démarche compétences

associées¹. C'est ainsi que le référentiel des compétences est réalisé une fois que l'entreprise a élaboré son référentiel des emplois. Selon MEGNIANT Alain², le référentiel d'emploi « décrit les caractéristiques principales de l'emploi. Y est associé un référentiel de compétence, c'est-à-dire des compétences requises pour l'exercice d'un emploi type ». Donc, il existe une relation d'interaction entre les deux. Le référentiel des emplois ne peut être formulé définitivement qu'après avoir réalisé le référentiel des compétences. Le référentiel des compétences précise le type et le niveau de prestation souhaité d'un agent occupant un emploi donné en termes de performances stratégiques à atteindre (résultats attendus) et de compétences induites à maîtriser dans un contexte bien spécifique³.

3-3-2- Le référentiel emploi, le référentiel des compétences et le référentiel de formation :

En GRH, le référentiel de formation est réalisé à partir du référentiel de compétences, en transposant le lien créé entre « l'emploi » et « les compétences » en objectifs de formation.

4- La méthodologie d'élaboration d'un référentiel des emplois :

La construction d'un référentiel des emplois passe par des étapes différentes. DEJOUX. C⁴ distingue quatre phases :

4-1- Identification et regroupement par famille les métiers de l'entreprise :

La première action à faire consiste en la collecte de l'information sur les métiers et leur environnement. Il s'agit de diviser les activités de l'entreprise en métiers, puis de les rassembler par famille.

4-2- Description des activités réelles :

Le second acte à mener réside dans la réalisation des entretiens en vue de décrire les situations de travail. Ces entretiens sont menés individuellement par chaque poste occupé.

¹ Aubret J, Gilbert P, Pigeyre F, op. cit, p108.

² Meignant .A, « Déployer la stratégie : ressources humaines », Ed Laisons, Paris, 2000, p127.

³ La Lettre du CEDIP, En lignes n° 14, avril 2000, page 7.

⁴ DEJOUX C., « Gestion des compétences et GPEC », Ed dunod, p105- 107.

Chapitre II : Le référentiel des emplois, un outil fondamental de la démarche compétences

Cependant, deux méthodes, en matière de description des activités des acteurs sont importantes à utiliser toutes les deux au même temps. Le chemin du langage et le chemin de l'observation directe¹.

- **Le chemin du langage :**

Cette méthode se base sur la réalisation des entretiens individuels avec le titulaire de poste. Il s'agit de décrire ce qu'il fait, ses activités, ses connaissances, les savoirs faire ainsi que les comportements adoptés.

- **Le chemin de l'observation :**

Cette méthode est utilisée pour savoir quoi observer. Il s'agit en effet d'observer l'activité, mais elle pose quelques interrogations : à quel moment arrêter l'observation ?, le titulaire observé est-il exemplaire ? Le fait de savoir que l'on est observé ne change pas le niveau de pratique ?

4-3- L'analyse et la conceptualisation du référentiel :

A ce stade, les données recueillies sur les activités et les actions exécutées par les salariés, vont faire l'objet d'analyses pour concevoir une structure pour le référentiel. Cette étape peut être animée par un cabinet de consultant qui propose au DRH la version ainsi construite.

4-4- La validation auprès des opérationnels :

Enfin, la dernière étape consiste en la validation du contenu du référentiel. Il doit refléter les pratiques réelles des salariés, la culture de l'entreprise et il doit être accepté par tous les acteurs de l'organisation.

¹ DEJOUX C., op. cit. MINET M., PARLIER M., DE WITTE S., « La compétence, mythe, construction ou réalité ? », l'harmattan, 1994.

Chapitre II : Le référentiel des emplois, un outil fondamental de la démarche compétences

5- La méthode ETED, qu'est que c'est ?

5-1- Présentation :

Cette méthode a été développée à la fin des années 1980 par le CEREQ sous la responsabilité de Nicole MANDON. Cette approche vise à cerner l'activité de travail telle qu'elle prend sens à la fois pour l'organisation qui emploie les personnes et pour les individus eux mêmes¹. En outre, elle met en évidence qu'une profession peut se développer sous l'incidence de facteurs de variabilité mais aussi de d'élasticité². Les premiers relèvent la diversité des contextes, des stratégies des organismes employeurs, et de leurs choix d'organisation. Les seconds sont relatifs aux attentes et capacités de la formation et des motivations des personnes concernés par l'activité.

Au-delà de l'importance accordée à la définition d'un emploi à travers l'analyse du travail réel par le biais des entretiens, la méthode ETED permet de tracer les évolutions probables de celui-ci. Néanmoins, elle est fondée sur deux concepts clés : la compétence et l'emploi-type.

L'emploi-type est défini comme étant « un ensemble de situations de travail présentant des contenus d'activités identiques, suffisamment homogènes pour être occupés par un même individu »³. D'autre part, selon GUERRERO Sylvie, l'emploi-type correspond à un ensemble de tâches, de devoirs et de responsabilités qui sont communs à plusieurs postes. Elle rajoute en disant que chaque emploi-type regroupe les situations de travail de plusieurs personnes, qui correspondent au versement d'un salaire semblable⁴.

5-2- Les étapes de la méthode ETED :

Le processus de l'application de la méthode ETED peut être divisé en quatre principales phases que sont :

¹ S. BROCHIER, J. TESSIER, « La professionnalisation des agents de proximité à partir de l'analyse des situations de travail : élaboration d'un référentiel d'activités et de compétences professionnelles », Rapport final de présentation de l'emploi de l'intervenant de proximité, Juillet, 2001, p5.

² S. BROCHIER, J. TESSIER, op. cit.

³ Olivier Liaroutzos, Emmanuel Sulzer, « La méthode ETED : de l'analyse du travail aux référentiels d'emploi/métiers, Relief.14, 2006.

⁴ GUERRERO Sylvie, « Les outils des RH », Ed DUNOD, Paris, 2004, p15.

Chapitre II : Le référentiel des emplois, un outil fondamental de la démarche compétences

5-2-1- Etape 1 : la mobilisation des acteurs

Pour que la démarche d'élaboration des référentiels soit comprise, partagée et cohérente avec les évolutions possibles de l'organisation, elle requiert en fait une implication forte des acteurs de l'entreprise ou l'organisme concerné.

A l'instar de la formation d'un comité de pilotage, des groupes de concertation, de conseil et de validation doivent être tenus d'une façon régulière. La composition de ces instances décisionnelles est différente selon qu'il s'agit d'une intervention en entreprise ou au sein d'une branche professionnelle.

5-2-2- Etape 2 : le recueil d'information

Il s'agit pour cette seconde étape de recueillir des données sur ce qui est réalisé réellement par les salariés. Cependant, la méthode ETED suppose un recueil d'informations aussi bien des données fournies par les personnes que des données extraites de l'environnement de travail. C'est-à-dire d'un aller et d'un retour entre les deux sources d'information.

Cette phase contient deux opérations principales : le cadrage et la réalisation des entretiens individuels.

- **Le cadrage** : il consiste en une construction d'un échantillonnage qui sera ensuite ajusté avec l'avancement de l'étude. Il s'agit en fait de délimiter et orienter et de faciliter le travail d'enquête. L'opération de cadrage vise principalement trois objectifs : compréhension du contexte, construction du champ d'observation et identification des acteurs à mobiliser. En outre, pour le cas d'une entreprise, il est important de s'interroger sur : la place de l'échantillon pris dans l'organigramme, les emplois à étudier, quelle population les occupe, leurs principaux changements, quels sont leurs problèmes majeurs en GRH. Par la suite, l'hétérogénéité des situations de travail identifiée sera prise en compte au fur et à mesure de l'avancement de l'étude. Ce principe doit être répondu tout au long de l'étude.
- **L'entretien individuel** : la manière du passage des entretiens est très importante. Elle suppose en effet de comprendre parfaitement le problème soulevé initialement, c'est

Chapitre II : Le référentiel des emplois, un outil fondamental de la démarche compétences

ainsi sur cette base qu'il faut repérer les interlocuteurs, de procéder à l'échantillonnage de la population à interviewer et d'y fixer les modalités de les conduire. La méthode stipule d'utiliser tous les modes de recueil d'information dont l'entretien. Il peut s'agir des entretiens individuels auprès du titulaire du poste du fait qu'il est le seul qui connaît parfaitement ce qu'il fait. Ou bien des entretiens guidés ou centrés qui visent à centrer de façon neutre l'individu sur quelques thèmes d'interrogation. Ces guides aident à identifier les points critiques et qui sont nécessaires à approfondir, tout en prenant en considération les informations collectées lors du cadrage.

5-2-3- Etape 3 : l'analyse

A ce stade, les entretiens réalisés sont mis en clair. Cette mise doit être la plus exhaustive possible et fidèle pour qu'elle soit exploitable. Ensuite, les informations obtenues vont faire l'objet du traitement. Ce dernier débute d'une nouvelle transcription des notes à la mise en forme des résultats. Il s'agit en fait dans cette étape de constituer une base de données sur laquelle seront faites les diverses actions à mener pour le reste de l'étude. L'analyse comporte aussi une analyse descriptive, une identification des emplois- types et la mise en forme des résultats.

- ***L'analyse des situations individuelles de travail*** : tout en veillant sur la préservation des discours naturels des interviewés là où c'est possible, l'équipe de travail procède à une organisation selon des critères d'analyse. Il s'agit des chaînes d'activités, des démarches spécifiques et du tableau des relations.

-La chaîne d'activités est une mise en forme générique du déroulement logique de l'action de chaque personne relevant de l'emploi- type décrit.

-Les démarches spécifiques décrivent comment les personnes relevant de l'emploi- type abordent les situations qui se présentent à elles. C'est une rubrique analytique qui recense, séquence par séquence, toutes les données prises en compte par les personnes pour poser le problème à résoudre, les actions clés qu'elles réalisent et leur finalités, c'est-à-dire ce qu'elles veulent obtenir.

Chapitre II : Le référentiel des emplois, un outil fondamental de la démarche compétences

- le réseau de relations : il recense tous les interlocuteurs avec qui les personnes relevant de l'emploi- type sont amenés à traiter. Il décrit l'objet et les circonstances de la relation à chaque fois qu'elle est entretenue. Il fournit également une image complète des personnes relevant d'ET, et valorise le réseau relationnel de ces individus en dépit des différences entre le niveau de qualification.

- **L'identification des emplois- types** : c'est à travers une lecture transversale et cumulative des différentes situations individuelles que les emplois- types soient fortement identifiés. Lors du repérage des emplois- types, deux conditions doivent être répondues :

- La rédaction d'un résumé d'au moins une page sur la définition de l'emploi- type avec le cadre général de l'activité et les conditions d'exercice (contraintes organisationnelles et matérielles, les modalités de fonctionnement, et les principaux facteurs de diversité professionnelle) ;

- La prise en compte de deux critères : l'élasticité et la variabilité. Ils décrivent les différentes façons de l'exercice de l'emploi. La variabilité prend en compte l'environnement professionnel et l'élasticité rend compte de la personnalité du collaborateur.

- **La mise en formes des résultats** : après avoir identifié les ET, les responsables procèdent à la rédaction des résultats par la prise en compte du contenu d'une manière précise et homogène.

5-2-4- Etape 4 : la validation des résultats :

A ce niveau, les résultats obtenus de la phase précédente sont mis en forme pour servir comme outil dans les différentes actions à entretenir.

Après la construction d'une version du descriptif des emplois, elle est soumise à la validation par le comité de suivi. Au sein de ce dernier, on trouve : des responsables opérationnels, des gestionnaires des services RH, et des représentants des organisations syndicales.

Chapitre II : Le référentiel des emplois, un outil fondamental de la démarche compétences

Ensuite, après la validation, les résultats ainsi obtenus doivent être vérifiés auprès des salariés ou des titulaires des emplois. Cet acte vise non seulement à informer les individus sur leurs nouveaux emplois, mais aussi pour qu'ils apprécient l'exactitude et l'exhaustivité des informations restituées.

Conclusion :

Le référentiel est un outil de base utilisé dans divers domaines dont celui de la gestion des ressources humaines. Il permet de recenser toutes les activités au sein d'une organisation et de réorganiser celle-ci en termes d'emplois et de métiers.

Aussi, le référentiel des emplois est un outil de base de la démarche compétences et le développement des compétences puisque il est le pilier pour la construction des autres outils : référentiel de compétences, de formation.

Cependant, construire un RE nécessite d'adopter une démarche complexe qui repose essentiellement sur une analyse des diverses situations de travail par le biais des entretiens individuels réalisés par des acteurs mobilisés pour cette fin.

Chapitre II : Le référentiel des emplois, un outil fondamental de la démarche compétences

Conclusion du chapitre II :

Les entreprises sont confrontées depuis quelques années à l'impératif de flexibilité et de réactivité. Pour y faire face, elles doivent mettre en place des démarches d'anticipation notamment de leurs ressources humaines et disposer des compétences nécessaires. Ainsi, une logique compétence s'impose aux organisations pour leur permettre de capitaliser le capital de compétences détenu mais aussi de le développer.

Adopter une gestion des compétences nécessite la mise en place de plusieurs instruments de gestion qui lui permettent de mener à fin son processus. Celui-ci comporte : l'évaluation, l'accompagnement, la capitalisation et la reconnaissance de la compétence.

Le référentiel des emplois constitue l'outil de base de la démarche compétences. Il lui permet de cartographier toute l'activité de l'entreprise et de fournir une image claire pour les gestionnaires mais aussi pour les salariés. Cependant, sa construction est un processus long qui nécessite une forte mobilisation des acteurs et des techniques d'analyse du travail réel d'une façon fidèle et juste.

Chapitre III

Chapitre III : Algérie Télécom, notre terrain de recherche au sein du secteur des télécommunications

Introduction au chapitre III:

Dominé pendant longtemps par une structure monopolistique, le secteur des télécommunications a connu des vagues de libéralisation partout dans le monde, ses premiers mouvements ont été enregistrés aux Etats-Unis et au Royaume-Uni. Cette libéralisation est le résultat de l'influence des innovations technologiques, de la pression d'une demande plus exigeante de la part des clients, de l'évolution réglementaire mais aussi du phénomène de la globalisation.

En Algérie, la restructuration de ce secteur, avec la promulgation de la loi 03/2000 fixant les règles générales relatives à la poste et aux télécoms, a permis de créer un environnement propice pour l'installation d'une dynamique concurrentielle et l'ouverture du marché algérien à la concurrence. Trois entités différentes ont été créées suite à cette libéralisation, il s'agit d'Algérie Télécom, de la poste et l'autorité de régulation de la poste et des télécommunications.

Le marché algérien a connu l'arrivée de deux opérateurs étrangers de la téléphonie mobile : WTA et OTA et la création de l'opérateur algérien Mobilis.

Notre travail de recherche consiste à trouver des éléments de réponse à la façon dont un outil de GRH est élaboré au sein d'une entreprise économique qui opère dans le secteur des télécommunications. C'est ainsi que nous avons structuré ce troisième chapitre autour de trois sections :

- La première section a pour objectif d'exposer les principales caractéristiques du secteur des télécommunications dans le monde en général et dans notre pays en particulier en vue de montrer l'importance de l'anticipation pour les entreprises de ce secteur d'activité ;
- La deuxième section est consacrée à la présentation de notre terrain de recherche : l'opérateur historique des télécommunications en Algérie ;
- Dans la troisième section nous nous focaliserons sur la démarche compétences au sein de cette entreprise pour décrire l'état des lieux de sa mise en place.

Section1 : Le secteur des télécommunications, un secteur en croissance

Introduction :

Le secteur des télécommunications connaît des évolutions profondes et rapides sous l'effet conjugué de la convergence télécom – Internet –multimédia, des innovations technologiques incessantes, de l'accélération des attentes du marché et des réglementations.

Dans cette section, nous allons exposer le secteur des télécommunications, ses principales évolutions et les facteurs qui se trouvent à la source de sa dynamique.

1- Le secteur des télécommunications : présentation

Le secteur des télécommunications comprend traditionnellement les opérateurs qui exploitent et offrent les réseaux de télécommunications et les équipementiers qui fabriquent et vendent les produits de télécommunications (équipements d'émission, de transmission et de réception du signal).

1-1- Histoire des télécommunications :

1-1-1- Définition et Etymologie :

Les télécommunications sont aujourd'hui définies comme la transmission à distance d'informations avec des moyens électroniques.

Le mot « télécommunication » est une « transmission, émission ou réception d'informations par fil, radioélectricité, optique, ou d'autres systèmes électromagnétiques"¹. Le terme « télécommunication » a été utilisé pour la première fois en 1904 par Edouard Estaunié, romancier et ingénieur français, dans son traité "pratique de télécommunication électrique". Edouard Estaunié, ingénieur aux Postes et Télégraphes et directeur de 1901 à 1910 de l'école professionnelle des Postes et Télégraphes, qui ne tenait alors compte que de l'électricité dans sa définition, souhaitait rassembler sous une même discipline la télégraphie, la téléphonie et les communications radio, tenant compte de l'évolution technologique par rapport aux moyens ordinaires de communication.

¹ www.larousse.fr

Chapitre III : Algérie Télécom, notre terrain de recherche au sein du secteur des télécommunications

1-1-2- Les grandes phases d'évolution du secteur :

Le secteur des télécommunications est passé dans son histoire par deux principales phases :

1-1-2-1- Dominance des structures monopolistiques:

Le secteur des télécommunications s'est développé depuis son origine dans un cadre purement réglementaire dans un contexte monopolistique.

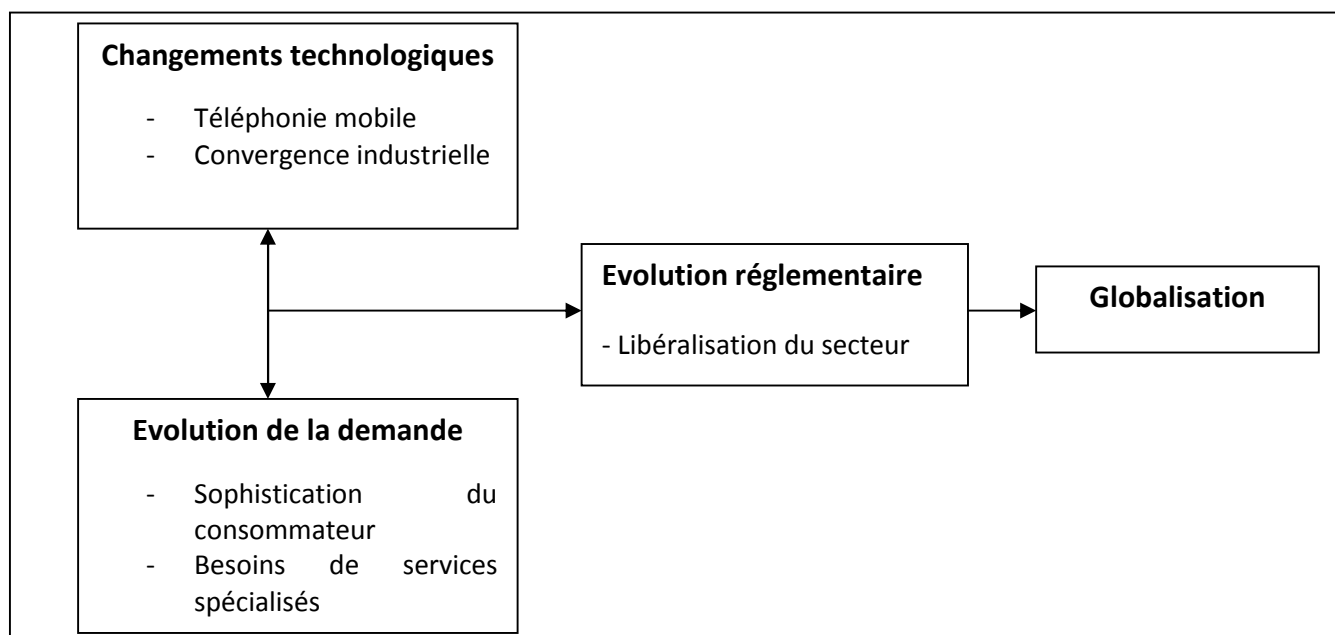
1-1-2-2- Modification du cadre institutionnel et la libéralisation du secteur :

Sous l'effet d'un ensemble de facteurs tels que la pression des clients d'affaires, notamment des grands groupes multinationaux ou encore la volonté des pouvoirs publics et la diffusion internationale du mouvement de libéralisation, le cadre réglementaire en place n'est plus intéressant. Les télécommunications se libéralisent petit à petit partout dans le monde où les premières vagues de libéralisation ont été initiées aux Etats-Unis et au Royaume-Uni au début des années quatre-vingts, pour s'étendre rapidement au Japon puis à la Communauté Européenne et à d'autres pays de l'OCDE, comme l'Australie et la Nouvelle-Zélande. Elle est relayée par des privatisations des opérateurs publics et l'ouverture d'un certain nombre de marchés dans des pays en développement (Amérique latine en particulier) et dans les pays de l'ancien bloc soviétique.

1-2- Les facteurs d'évolution du secteur des télécommunications :

La transformation du secteur des télécommunications à partir des années quatre-vingts fut principalement lié à l'évolution rapide des technologies des télécommunications et aux changements dans la structure de la demande du secteur, qui ont entraîné de leur part une évolution du cadre réglementaire des services des télécoms.

Figure N°19: Les facteurs de contingence du secteur des télécommunications



Source : Stéphane FAUVY, « L’instrumentalisation des compétences organisationnelles : une analyse de l’identification et de l’évolution des compétences stratégiques », thèse de Doctorat, Université d’Angers, 2009. DOWLING et al, 1994, p 59.

1-2- 1- Les évolutions technologiques :

L’apparition de nouvelles technologies est l’un des facteurs de base dans la dynamique du secteur des télécommunications. En effet, la convergence de deux secteurs : la téléphonie, industrie ancienne et peu réglementée et l’informatique, industrie nouvelle et peu réglementée, constitue un point de rupture dans ce secteur. L’introduction du numérique à la place de l’analogique vers la fin des années 1940 a bouleversé le monde des télécommunications. C’est ainsi que la technique de l’analogique est passée d’une technologie clé à une technologie de base.

Aussi, le secteur a connu l’apparition de diverses évolutions technologiques tels que : la fibre optique, la Radiotéléphonie, les satellites, le Wifi, ainsi que des développements et des innovations en matière de la téléphonie mobile comme la seconde génération, la troisième génération ou encore la quatrième génération de téléphonie mobile.

Chapitre III : Algérie Télécom, notre terrain de recherche au sein du secteur des télécommunications

1-2-2- La demande :

Depuis le début des années 80, la demande sur les services télécoms a augmenté. Sous l'effet de l'internationalisation de l'activité économique, les individus et notamment les entreprises expriment des besoins de plus en plus exigeants sur la qualité, la performance et les prix.

1-2-3- L'évolution réglementaire :

Le secteur des télécommunications a connu une évolution de son cadre réglementaire avec le temps. Cela découle de l'influence des évolutions technologiques, économiques et de la demande, mais aussi du retour en force de la doctrine économique libérale à la fin des années 70 aux Etats- Unis et dans quelques pays européens tel que la Grande- Bretagne.

Au début des années 80, les Etats-Unis, le Japon et la Grande-Bretagne engagent un processus de mise en concurrence de leurs opérateurs nationaux respectifs. Le démantèlement du monopole d'AMERICAN TELEGRAPH & TELEPHONE (AT&T) et la privatisation de BRITISH TELECOM en 1984 vont considérablement modifier la nature du jeu concurrentiel du secteur des télécommunications. Le démantèlement du monopole d'AT&T débute dans les années 50 et devient total en 1984.

En Europe, la réglementation du secteur des télécommunications est passée par plusieurs périodes :

- la préparation d'une harmonisation du secteur des télécommunications (1984-1987) ;
- du monopole à l'ouverture à la concurrence (1987-1998) ;
- la mise en œuvre d'une réglementation asymétrique (1998-2002) ;
- l'application d'une concurrence généralisée (2002-2005).

Entre autre, depuis la fin 2009, 153 pays ont créé une autorité nationale de la réglementation de leurs secteurs des TIC et télécommunications. 93% des pays africains ont un régulateur sectoriel séparé, ce qui est le pourcentage le plus élevé du monde. Du côté du continent américain, 89% des pays ont un régulateur sectoriel séparé; ils sont suivis par 80% des pays européens, 66% des pays des Etats Arabes et 62% des pays de la région Asie Pacifique.

Chapitre III : Algérie Télécom, notre terrain de recherche au sein du secteur des télécommunications

La graphique suivant illustre la progression du nombre de régulateurs sectoriels pour les TIC et les télécommunications depuis 1999.

Graphique N°1 : Evolution du nombre des régulateurs dans le monde



Source : McCarthy Tétrauld, « Vue d'ensemble sur la réglementation du secteur des télécommunications », Août 2010 In <http://www.ictregulationtoolkit.org/Documents/Document/Document/3928> consulté le 13-08-2014 à 12 :22. UIT

D'après ce graphique, le nombre de régulateurs est en augmentation depuis 1990 pour atteindre 153 en 2009.

En outre, le tableau ci- dessous montre les principales réformes du secteur dans le monde.

Chapitre III : Algérie Télécom, notre terrain de recherche au sein du secteur des télécommunications

Tableau N°11 : Grandes réformes du secteur des télécommunications à l'échelle mondiale et objectifs correspondants

Réformes	Grands objectifs
Privatisation des PTT	– Attirer des fonds pour financer le développement des infrastructures des télécommunications – Améliorer l'efficacité du secteur, introduire de nouveaux services – Procurer aux pouvoirs publics des recettes générées par la privatisation
Octroi de licences à des opérateurs compétitifs	– Elargir l'éventail des services; desservir des marchés non encore explorés – Améliorer l'efficacité du secteur par le biais de la concurrence – Baisser les prix, améliorer la gamme et la prestation des services – Encourager l'innovation et introduire des services de pointe – Générer des recettes au profit des pouvoirs publics au titre de l'octroi de Licences
Mise en œuvre de processus de régulation transparents	– Améliorer le rendement des processus d'octroi des licences et la crédibilité des pouvoirs publics – Accroître les recettes des pouvoirs publics au titre de l'octroi de licences pour les nouveaux services – Accroître la confiance du marché, attirer davantage d'investissements
Interconnexion obligatoire et dégroupage du RTPC	– Supprimer les barrières qui font obstacle à la concurrence – Encourager la concurrence dans les services de pointe (par exemple, Internet à large bande)
Réglementation des prix Plafonds	– Inciter davantage les firmes dominantes à fournir des prestations de services efficaces – Mettre en œuvre une méthode plus simple que la réglementation du rendement des investissements, pour prévenir l'application de tarifs excessifs – Réduire les retards dans la réglementation; effectuer les ajustements tarifaires dans les délais voulus
Fonds pour l'accès universel ciblé	– Accroître l'efficacité des politiques visant à l'universalité – Remplacer les systèmes de subventions croisées, moins transparentes et pouvant avoir des effets anti-concurrence
Elimination des barrières faisant obstacle au commerce international dans les télécommunications	– Accroître l'investissement dans le secteur des télécommunications – Améliorer la concurrence dans les marchés des télécommunications – Améliorer les communications à l'échelle mondiale

Source : Hank Intven, Jeremy Oliver, Edgardo Sepúlveda, « Manuel sur la réglementation des télécommunications », In http://www.infodev.org/infodev-files/resource/InfodevDocuments_133.pdf consulté le 13-08-2013 à 12 :44h.

Chapitre III : Algérie Télécom, notre terrain de recherche au sein du secteur des télécommunications

1-2-4- Le phénomène de la globalisation:

La mondialisation est devenue l'un des concepts les plus en vogue depuis le milieu des années 90, aussi bien dans le milieu des sciences sociales qu'au sein du grand public.

Pendant la période 1995-1999, la mondialisation se limitait à des alliances conclues entre les grands opérateurs Télécoms pour fournir des services de tranche en tranche à des entreprises multinationales. Les réseaux publics et les abonnés résidentiels étaient partiellement peu concernés par ce type de mondialisation.

Pour la période de 1999-2003, le phénomène de la mondialisation propage : de nouvelles lois et règles d'investissement ont été adoptées. Dès lors, les opérateurs étrangers pourront, grâce aux possibilités d'interconnexion et d'interopérabilité, accéder directement aux réseaux publics de la plupart des grands marchés de télécommunication du monde et investir directement dans le développement de ces réseaux.

1-3- L'évolution du marché mondial des services des télécommunications :

Au cours de la dernière décennie du XXe siècle, nous avons assisté à des changements sans précédents dans l'industrie mondiale des télécommunications. De nombreuses entreprises publiques furent privatisées dans l'exploitation de ce secteur et une vague d'initiatives politiques mettant en place la concurrence et la dérégulation dans le domaine des télécommunications.

Cette ouverture des marchés des télécommunications résultait de l'action de plusieurs facteurs¹:

- La réussite des marchés les plus libéralisés et leur essor ;
- Nécessité de faire appel à des capitaux privés pour développer et perfectionner les réseaux et pour mettre en place de nouveaux services ;
- Développement de l'Internet, qui a fait que le trafic de données a supplanté le trafic vocal dans beaucoup de pays, ce qui a conduit à l'apparition d'un grand nombre de nouveaux prestataires de services ;
- Croissance des services mobiles et d'autres services hertziens, qui se sont substitués à des réseaux fixes, d'où a émergé de nouveaux prestataires ;

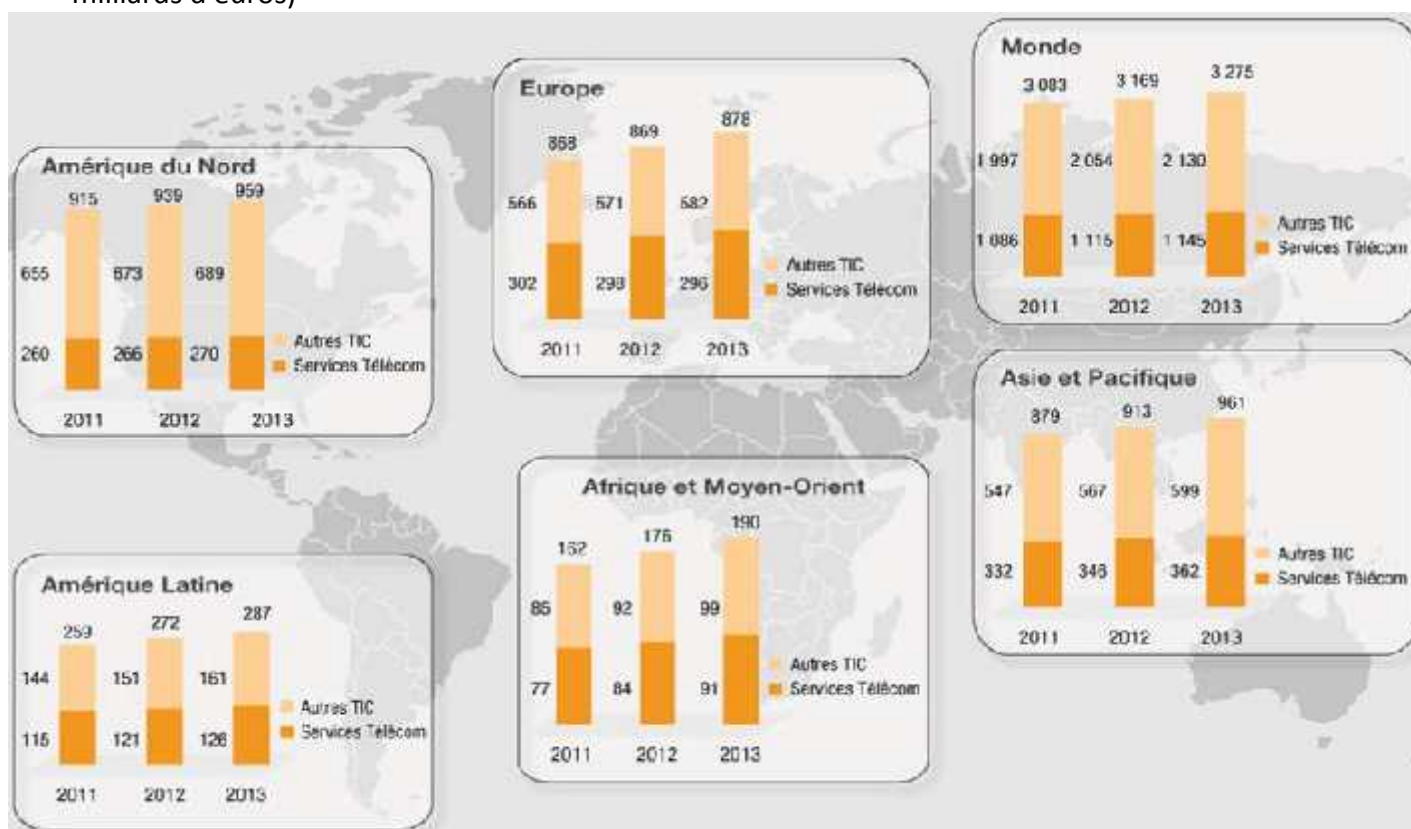
¹Hank Intven, Jeremy Oliver, Edgardo Sepúlveda, op.cit.

Chapitre III : Algérie Télécom, notre terrain de recherche au sein du secteur des télécommunications

- Développement des courants commerciaux internationaux dans les services de la télécommunication.

Le marché mondial des services télécoms a connu en 2013 la même progression qu'en 2012, elle est de (+ 2,7 %) inférieure à celle du PIB mondial¹. La croissance actuelle du marché mondial des services des télécommunications résulte en grande partie de la dynamique du marché de la téléphonie mobile et de l'Internet. D'autre part, les services télécoms occupent une part importante dans le marché des TIC mondial qui regroupe principalement les secteurs de l'informatique, de l'audiovisuel, des multimédias, de l'internet et des télécommunications avec un revenu de 1145 milliards d'euros pour l'année 2013 contre 2130 milliards d'euros pour les autres TIC.

Graphique N°2 : Répartition géographique des revenus globaux du marché des TIC (en milliards d'euros)



Source : Le marché mondial des télécommunications en 2013, op.cit.

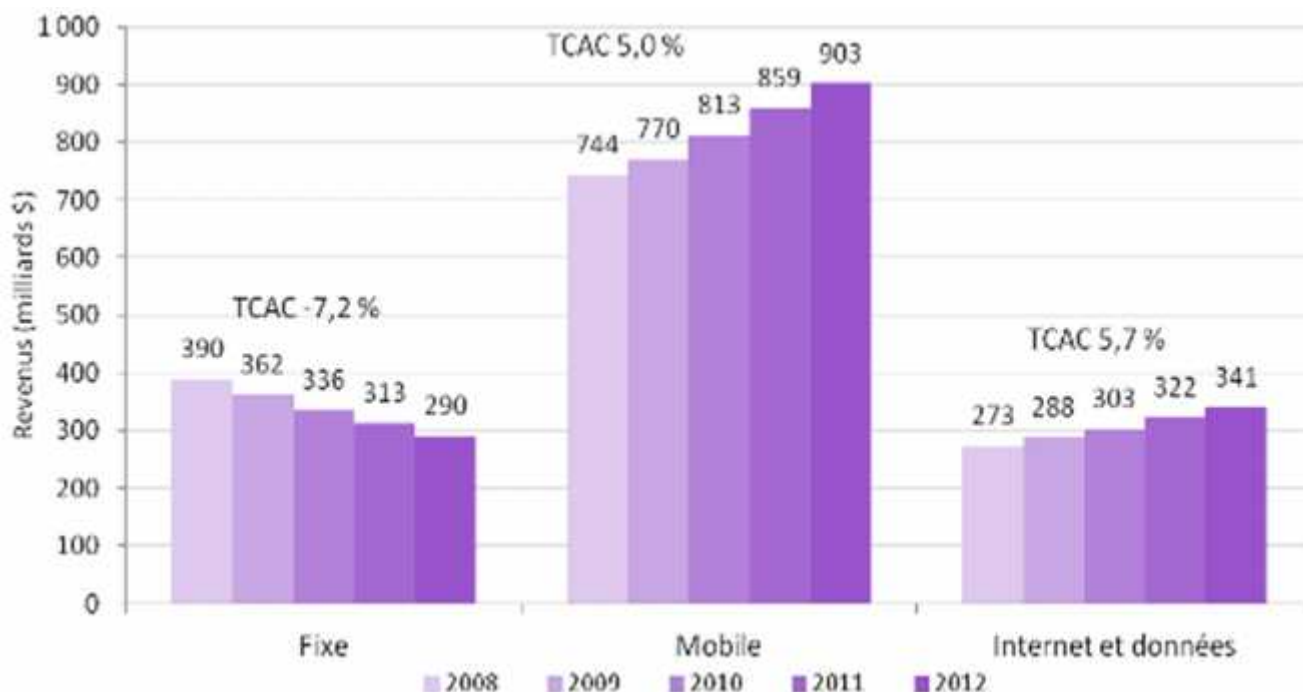
¹Le marché mondial des télécommunications en 2013 In <http://www.orange.com/fr/a-propos/activites/le-marche-mondial-des-telecoms> consulté le 21-08-2014 à 11 :10h.

Chapitre III : Algérie Télécom, notre terrain de recherche au sein du secteur des télécommunications

Comme le montre le graphique ci- dessus, le marché mondial des services télécoms a connu une part importante de revenus notamment dans la région de l'Amérique Latine. En Afrique et au Moyen- Orient, le marché des TIC se caractérise par des revenus moins importants par rapport aux autres coins du monde, mais aussi par une tendance d'égalité entre les revenus du marché des services télécoms et le marché des autres TIC.

En outre, le graphique suivant illustre les revenus des services des télécommunications par trois marchés : Internet et données, la téléphonie fixe et mobile de 2008 à 2012. Contrairement aux revenus issus de la téléphonie fixe, qui sont en baisse continue avec un TCAC de (-7,2%), la téléphonie mobile et l'internet sont les deux segments du marché des télécoms qui enregistrent des revenus en croissance avec un TCAC de 5,7% de l'internet et données et 5% pour la téléphonie mobile. Toutefois, le marché de la téléphonie mobile reste le plus significatif avec des revenus qui ont atteint en 2012, 903 milliards de dollars dans le monde.

Graphique N°3 : Revenus mondiaux des services de télécommunication de détail, par secteur de marché

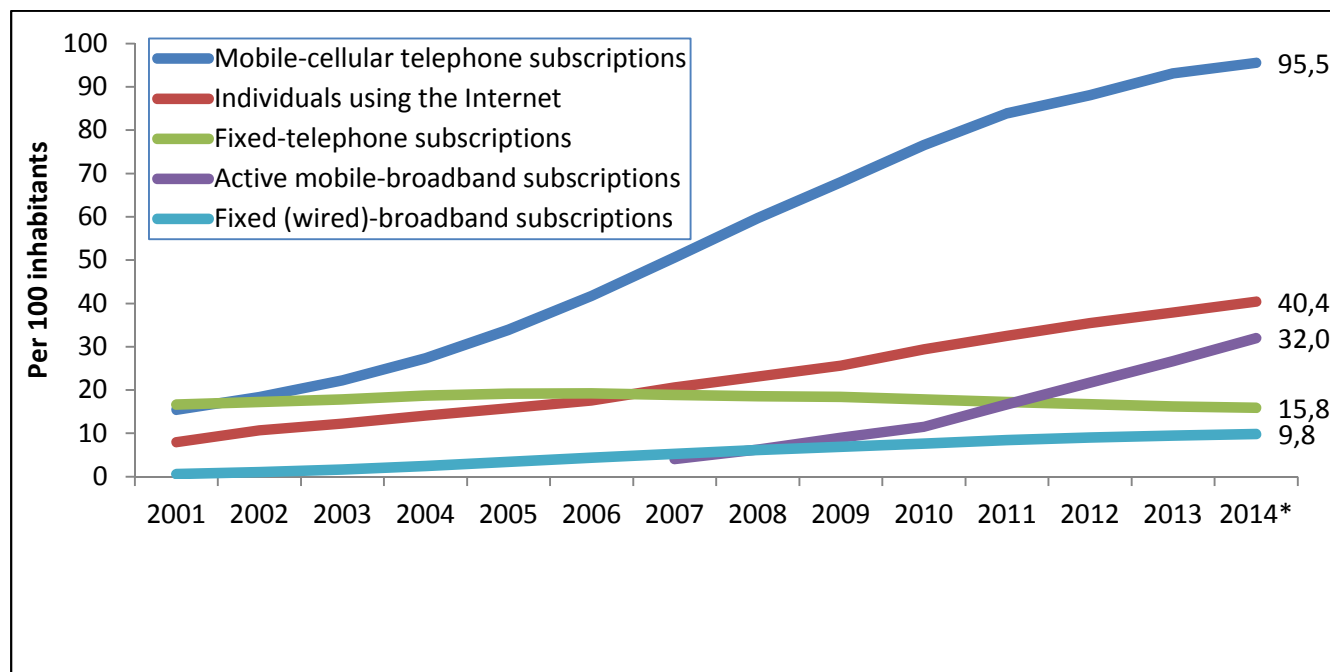


Source : Rapport de surveillance du Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications Canadiennes (CRTC) sur les communications, Septembre 2013 In <http://www.crtc.gc.ca> consulté le 10-03-2015 à 11 :00h. IDATE.

Chapitre III : Algérie Télécom, notre terrain de recherche au sein du secteur des télécommunications

De plus, le graphique suivant montre le développement dans l'usage de l'internet, téléphonie mobile et fixe dans le monde entre 2001 et 2014.

Graphique N°4: Développement mondial des TIC, 2001-2014



Note: *Estimate

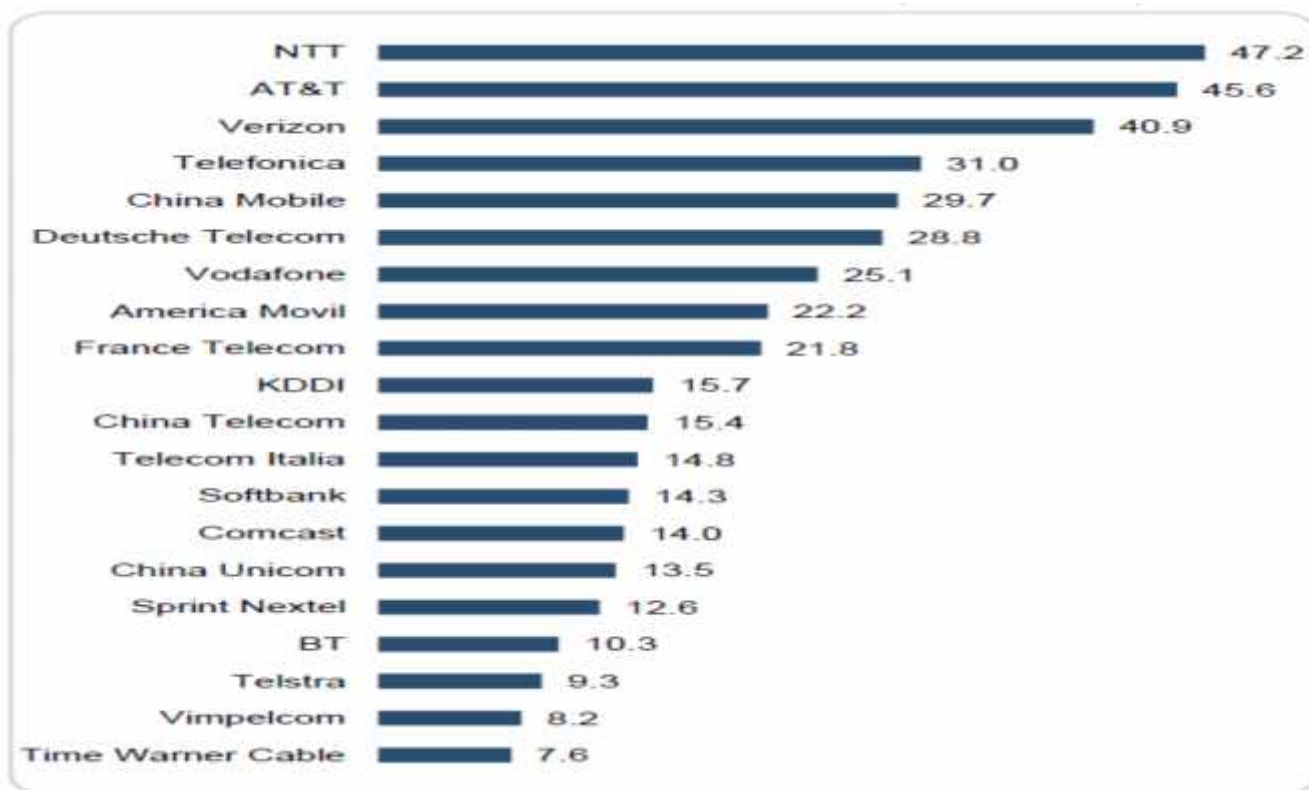
Source: <http://www.itu.int/ict/statistics>

Comme le montre ce graphique, le nombre des abonnés à la téléphonie mobile connaît une hausse depuis les années 2001 pour atteindre 95.5, par 100 habitants, en 2014, contre 15.8, par 100 habitants, d'abonnements seulement dans la téléphonie fixe qui connaît par contre une utilisation en baisse continue. L'usage d'internet connaît une croissance avec l'augmentation du nombre d'utilisateurs, mais il reste inférieur au nombre des abonnés dans la téléphonie mobile. Toutefois, la téléphonie large bande connaît un nombre croissant d'abonnements notamment celle de la téléphonie mobile qui dépasse largement celle de la téléphonie fixe qui est en augmentation timide 32 abonnements par 100 habitants.

De plus, le classement mondial des opérateurs télécoms, selon le chiffre d'affaires réalisé, a révélé que cinq opérateurs dans le top 20 mondial réalisent plus de 50% de leur chiffre d'affaires hors de leur marché domestique.

Chapitre III : Algérie Télécom, notre terrain de recherche au sein du secteur des télécommunications

Graphique N° 5: Classement des opérateurs mondiaux des télécommunications selon leur chiffre d'affaires au 1^{er} semestre 2012 (milliards EUR)



Source : IDATE, « le marché mondial des services de télécommunication dépassera les 1 200 milliards d'Euro en 2015 », juin 2014 In http://www.idate.org/2009/pages/download.php?id=454&idl=22&t=f_telech_actu&fic=641_WordITelecomServices_VF.pdf&repertoire=news/650-World-Telecom-Services consulté le 02-07-2014 à 12 :00h.

Selon le graphique plus haut, nous trouvons trois opérateurs européens et deux autres de pays émergents.

Les trois opérateurs européens sont :

- Vodafone : opérateur global présent largement en Europe, en Asie et en Afrique ;
- Telefónica : avec une présence généralisée en Amérique latine et dans quelques pays européens (Royaume-Uni, Allemagne, République tchèque, Slovaquie) ;
- Deutsche Telekom : présent en Europe centrale et orientale et dans plusieurs pays d'Asie.

Il s'agit aussi de deux opérateurs de pays émergents :

Chapitre III : Algérie Télécom, notre terrain de recherche au sein du secteur des télécommunications

- América Móvil : présent majoritairement en Amérique latine (+ participations en Europe acquises en 2012) ;
- Vimpelcom : déjà présent en Asie centrale, avec une présence nouvelle en Afrique et en Europe (Italie) grâce à la transaction avec le groupe de Naguib Sawiris.

2- Le secteur des télécommunications en Algérie :

Le secteur des télécommunications connaît un rafraîchissement ces quelques dernières années notamment avec l'arrivée de la quatrième génération de la téléphonie mobile.

2-1- Evolution du secteur des télécommunications :

2-1-1- Cadre réglementaire et législatif avant la loi 2000 :

Le secteur des télécommunications est régi des dispositions basées sur un monopole étatique aussi bien pour les services de la poste que pour les télécommunications.

Par conséquent, diverses contraintes ont été enregistrées dans ce secteur et ont conduit à un retard dans la diffusion des services internet en Algérie. Il s'agit de:

- Un mode de gestion des procédures assez lourd ;
- L'absence de la concurrence ;
- Des capacités d'autofinancement insuffisantes.

2-1-2- Redéfinition du cadre réglementaire et institutionnel du secteur des télécommunications :

C'est dans ce contexte que l'Etat a entamé une vaste réforme du secteur tant au plan juridique qu'institutionnel en dotant ce secteur d'un cadre législatif et réglementaire efficient et transparent qui :

- Favorise la concurrence et l'ouverture du marché ;
- Fournit un service public de qualité à un coût raisonnable sur l'ensemble du territoire ;
- Ouvre le secteur sur l'économie mondiale.

Chapitre III : Algérie Télécom, notre terrain de recherche au sein du secteur des télécommunications

Donc, le gouvernement a redéfini l'environnement institutionnel et réglementaire en déléguant au Ministère de la Poste et des Nouvelles Technologies de l'Information et de la communication la conduite de ce calendrier de réformes.

C'est ainsi que les pouvoirs publics ont procédé à :

- Une séparation des fonctions réglementaires et de régulation de celles d'exploitation et de développement ;
- Un transfert des activités d'exploitation de la poste et de télécommunication anciennement exercées par le ministre en créant :
- Un établissement public à caractère industriel et commercial pour les services de la poste AP ;
- Un opérateur des télécommunications constitué en SPA : AT ;
- Mise en place d'une Autorité de régulation de la poste et des télécommunications ARPT.

2-2- Evolution du marché des télécoms :

De 2011 à 2012, le chiffre d'affaires généré par le secteur des télécommunications a augmenté de 10.73%, dominé notamment par la téléphonie mobile qui y contribue à hauteur de plus de 60%¹.

2-2-1- L'usage de l'internet :

L'accès de l'Algérie au réseau Internet remonte à 1991 et les premiers abonnements sont intervenus en 1992. L'ouverture des services Internet, en août 1998, organisée par le décret n° 98-257 du 5 août 1998, a suscité un engouement extraordinaire auprès des entreprises intéressées par la fourniture des services Internet et auprès du grand public. Plus de 70 sociétés ont reçu des licences pour la fourniture de ces services et seules 5 d'entre elles sont publiques. Une quinzaine de providers sont entrés en activité. Certains de ces derniers sont implantés dans plusieurs localités, ce qui facilite l'accès des utilisateurs au

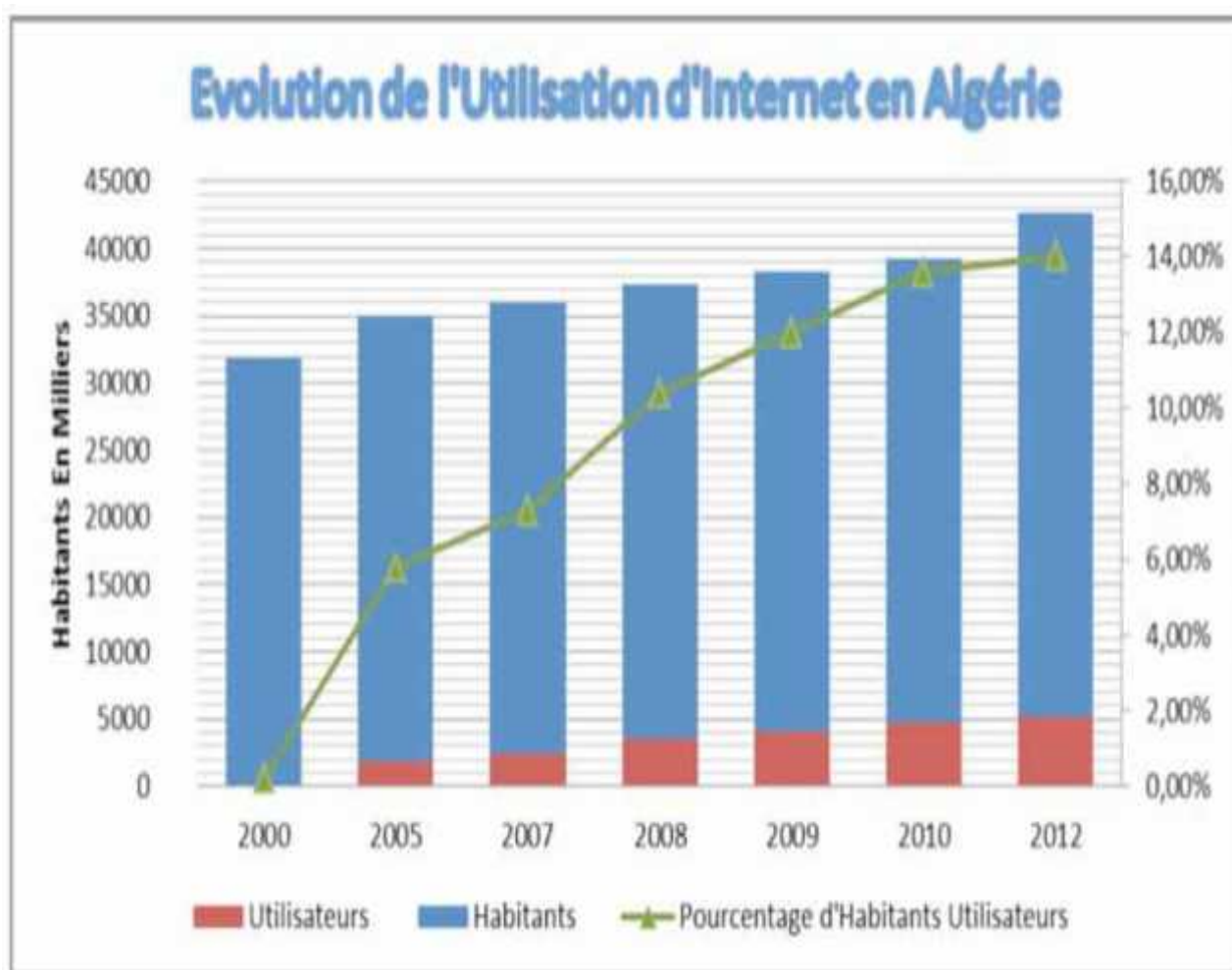
¹ Rapport annuel d'ARPT, 2012.

Chapitre III : Algérie Télécom, notre terrain de recherche au sein du secteur des télécommunications

moyen de liaisons locales. Le nombre d'abonnés disposant de leurs propres moyens d'accès est de 200.000 environ.

Aussi, le marché algérien des télécommunications connaît une utilisation en augmentation du service internet et notamment depuis l'ouverture du marché des télécommunications. En juin 2012, le marché algérien compte 5.23 millions d'utilisateurs d'internet, sur une population de 37.4 millions d'habitants, soit 14% de la population. La moyenne mondiale se situant à 34.3% d'utilisateurs, et 63.2% en Europe. Pour le reste du Maghreb, le Maroc compte 49% (chiffre 2011) d'utilisateurs et la Tunisie 37% (chiffre 2011)¹.

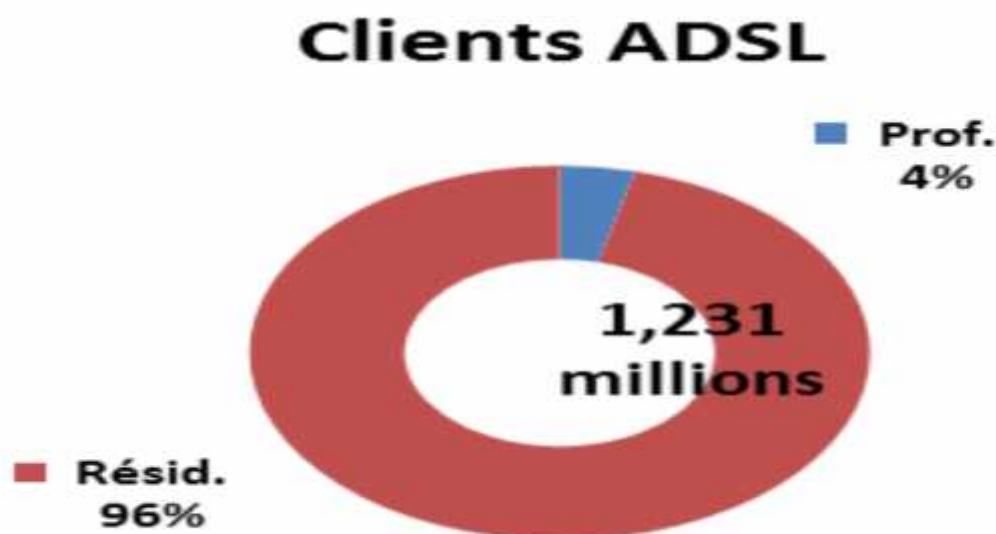
Graphique N°6 : Evolution de l'utilisation d'internet en Algérie



Source : Communiqué de presse, 2ème édition ICT Management Alger 2013, op.cit. IWS

¹ Communiqué de presse, 2ème édition ICT Management Alger 2013, 26 Mars 2013, Sofitel Alger <http://ictalger.com/cp-alger-2013.pdf> consulté le 03-06-2014 .

Graphique N°7: Nombre d'abonnés Internet, 3^{ème} trimestre 2013



Source : Mohamed Amine KESSOURI, « Les Indicateurs de Télécommunication / TIC : Etat des lieux en Algérie », 11^{ème} Réunion sur les Indicateurs Télécom. / TIC Mexico (Mexique) – 4 au 6 Décembre 2013, in <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/events/wtis2013/008INF-F.pdf>.

Cette figure montre que le nombre des clients résidents abonnés au réseau de l'ADSL représente la grande part de l'ensemble des abonnés, avec un taux de 96% de résidents contre seulement 4% des professionnels.

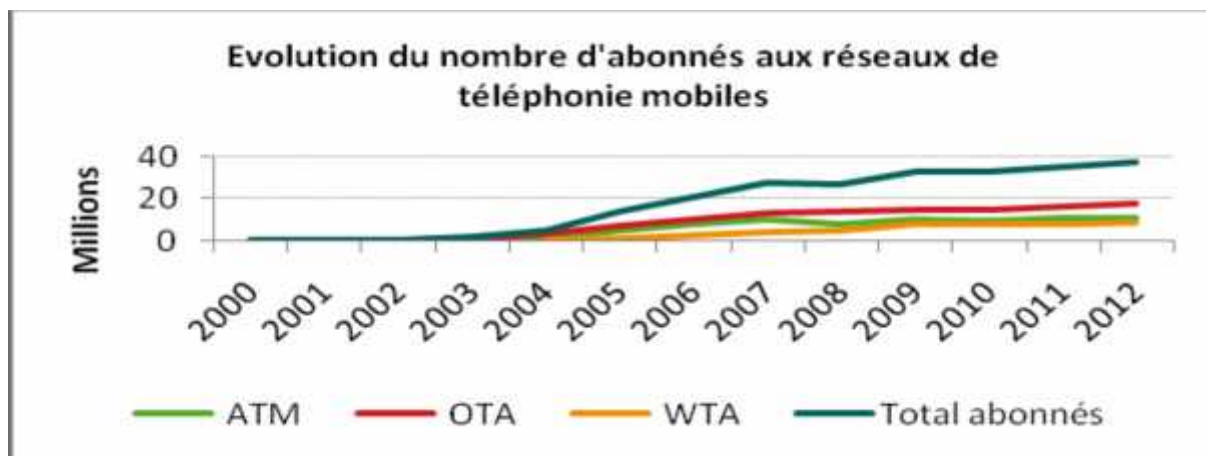
2-2-2- La téléphonie mobile :

Le marché algérien de la téléphonie mobile connaît un essor remarquable ces dernières années. Depuis la libéralisation du secteur des télécommunications et son ouverture à la concurrence, le marché de la téléphonie mobile connaît la présence de trois réseaux que sont : ATM, OTA, WTA.

En effet, le marché algérien de la téléphonie mobile a enregistré 3.289 millions d'abonnés à la fin de l'année 2012, partagés entre les trois opérateurs, contre 3.059 millions d'abonnés pour l'année 2011, soit une progression de 7.5%.

Chapitre III : Algérie Télécom, notre terrain de recherche au sein du secteur des télécommunications

Graphique N°8: Evolution du nombre d'abonnés aux réseaux de la téléphonie mobile.



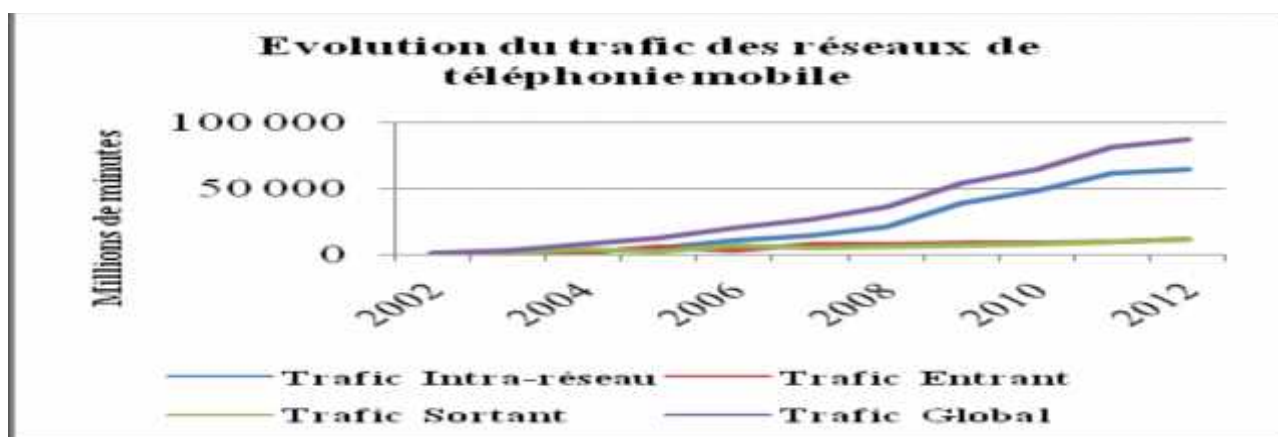
Source : Rapport annuel de l'ARPT, op.cit.

La lecture de ce graphique nous permet de constater que :

- Le nombre d'abonnés aux différents réseaux de la téléphonie mobile est en augmentation ;
- Le nombre d'abonnés diffère d'un réseau à un autre où le réseau le plus utilisé est celui de l'opérateur OTA. Cependant, une convergence du nombre d'abonnés est constatée pour les deux réseaux restants, c'est-à-dire ATM et WTA.

Toutefois, le trafic intra- réseau de la téléphonie mobile évolue plus rapidement que les autres types de trafic.

Graphique N°9: Evolution du trafic des réseaux téléphonie mobile



Source : Rapport annuel de l'ARPT, op.cit, p44.

Chapitre III : Algérie Télécom, notre terrain de recherche au sein du secteur des télécommunications

2-2-3- La téléphonie fixe :

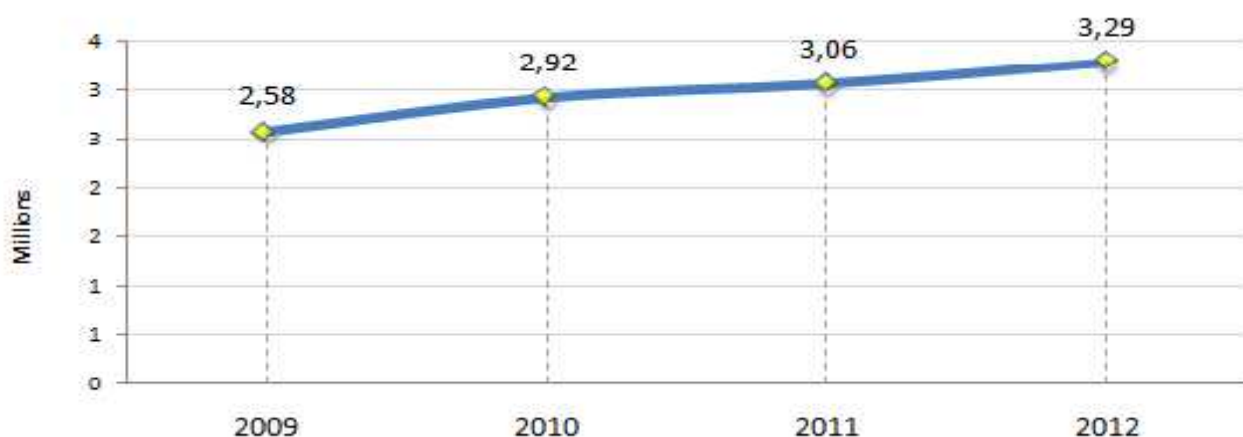
A la fin de l'année 2012, l'opérateur a enregistré 3 289 363 d'abonnements à la téléphonie fixe, soit une légère augmentation par rapport à 2011 au titre de laquelle ce chiffre atteignait 3 059 336 d'abonnés, comme le montre le tableau et le graphique suivants.

Tableau N°12: Evolution du parc des abonnés de la téléphonie fixe

Année	2009	2010	2011	2012
Total abonnés	2 576 165	2 922 731	3 059 336	3 289 363
Taux d'évolution	-	+13,45%	+4,67%	+7,52%

Source : www.arpt.dz consulté le 31-12-2014 à 13 :48h.

Graphique N°10 : Evolution du parc des abonnés de la téléphonie fixe

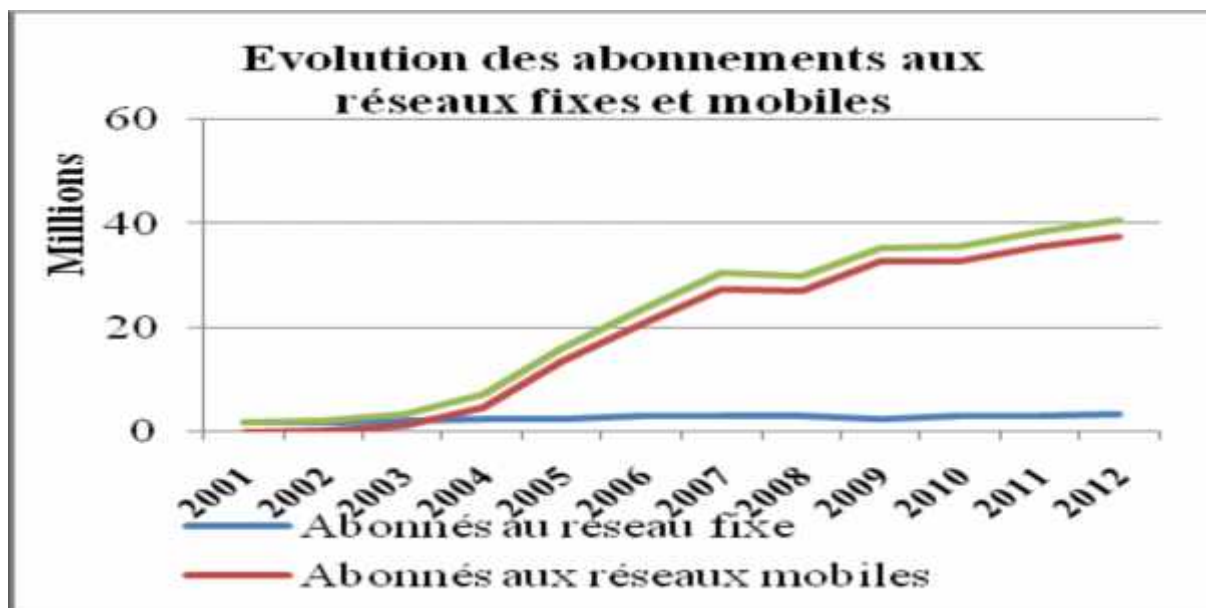


Source : www.arpt.dz consulté le 31-12-2014 à 13 :48h.

Cependant, le marché algérien connaît une évolution du nombre d'abonnés de la téléphonie mobile contre une régression de celui de la téléphonie fixe. Comme le montre le graphique suivant, le nombre des abonnés est supérieur dans la téléphonie mobile que celui de la téléphonie fixe.

Chapitre III : Algérie Télécom, notre terrain de recherche au sein du secteur des télécommunications

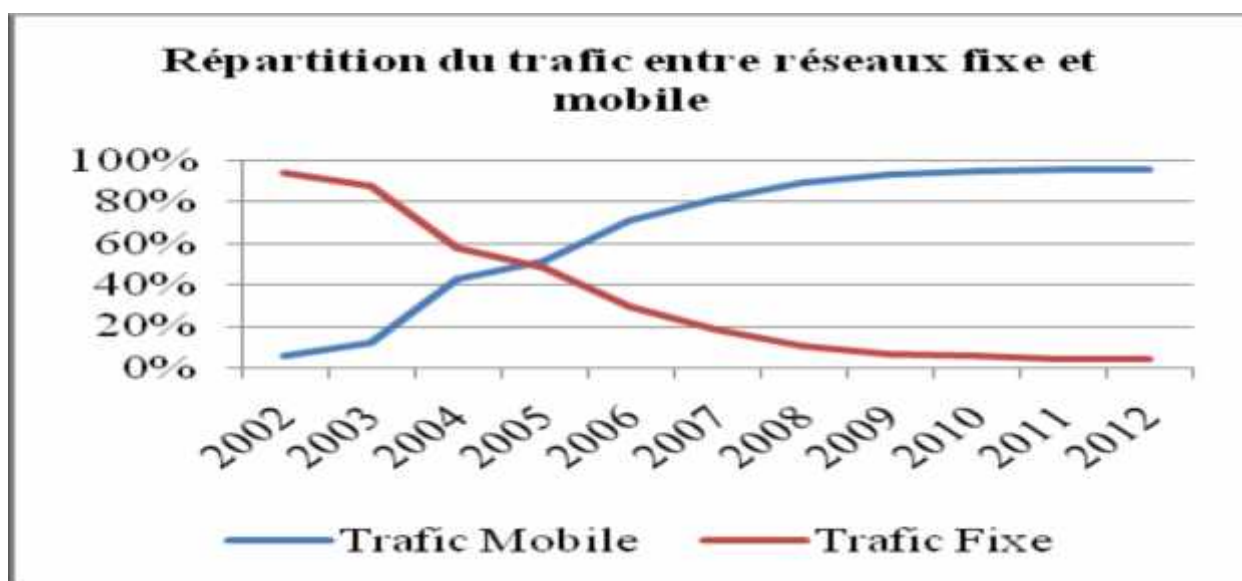
Graphique N°11: Evolution des abonnements réseaux fixes et mobiles



Source : Rapport annuel de l'ARPT, op.cit.

Entre autre, le nombre d'abonnés aux réseaux mobile évolue plus rapidement que celui du réseau fixe qui connaît un rythme en baisse de 2002 à l'année 2012 c'est-à-dire depuis l'ouverture du marché à la concurrence.

Graphique N°12: répartition du Trafic entre réseaux fixe et mobile



source : Rapport ARPT, op.cit, p44.

Chapitre III : Algérie Télécom, notre terrain de recherche au sein du secteur des télécommunications

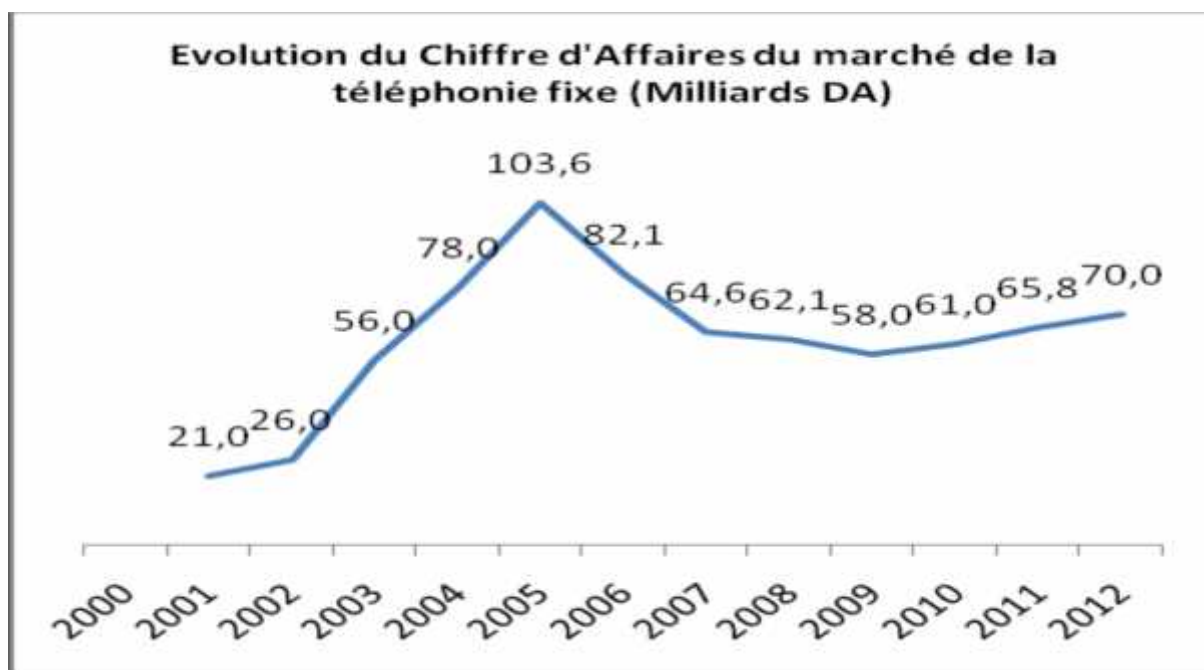
2-3- Place et évolution des communications électroniques dans l'économie du pays

Au titre de l'année 2012, le secteur des télécommunications a généré un chiffre d'affaires de 456.27 milliards de dinars, contre 412.072 milliards de dinars réalisés durant l'année 2011, soit une augmentation de 10.73%¹.

La téléphonie mobile, avec un chiffre d'affaires de 274.541 milliards de dinars réalisés en 2012, reste le segment le plus porteur du marché des télécommunications en Algérie ; il représente environ 60.19% des revenus du secteur².

Le CA réalisé dans le marché de la téléphonie fixe a connu une augmentation timide par rapport aux années précédentes où il a enregistré un chiffre de 70 milliards de DA pour l'année 2012 contre 65.8 milliards de DA en 2011. Ce marché, comme le montre le graphique suivant, a connu la réalisation de son CA maximum en 2005 d'un montant de 103.6 milliards de DA.

Graphique N°13 : Evolution du CA du marché de la téléphonie fixe



Source : Rapport de l'ARPT, op.cit.

¹ Rapport Annuel ARPT, op.cit, p42.

² Rapport Annuel ARPT, op.cit.

Chapitre III : Algérie Télécom, notre terrain de recherche au sein du secteur des télécommunications

Conclusion :

Le secteur des télécommunications est un secteur qui a connu diverses évolutions depuis son existence à travers le temps. A l'instar de l'augmentation du nombre des personnes connectées, le secteur des télécommunications connaît aussi bien l'émergence de nouveaux services que de nouvelles applications et l'apparition de nouvelles exigences des utilisateurs, ce qui le rend l'un des marchés les plus dynamiques du monde.

De même que les autres pays dans le monde, l'Algérie a aussi connu le développement de ce secteur qui est devenu vital pour l'économie. Depuis sa libéralisation en 2000, le marché des télécoms vit un rafraichissement de ses rendements notamment par les produits de la téléphonie mobile qui a évolué plus rapidement ces dernières années vu l'augmentation du nombre d'abonnés.

Enfin, la dynamique qui se trouve au sein du secteur des télécommunications, qui est notamment le résultat des évolutions technologiques, met l'anticipation du futur au cœur des pratiques de gestion des ressources humaines des entreprises de ce secteur.

Section2 : "Algérie télécom", notre terrain de recherche

Introduction :

"Algérie Télécom" est une entreprise publique qui monopolise le marché algérien des télécoms. Elle a été créée en l'an 2000 suite à la promulgation de la loi 2000/03. L'entreprise est dotée depuis sa naissance d'un système de gestion mais aussi d'un personnel hérité de la fonction publique.

A travers cette section, nous allons donner une vue globale de l'entreprise publique économique "Algérie télécom" et de ses caractéristiques générales.

1- Algérie Télécom, d'un monopole d'Etat à un marché de monopole :

"Algérie télécom" est une société par actions à capitaux publics (SPA) qui opère sur le marché des réseaux et services de communications électroniques.

L'entreprise est créée suite à la restructuration du secteur des postes et des Télécommunications par la loi 2000/03 du 5 août 2000, fixant les règles générales relatives à la poste et aux télécommunications ainsi que les résolutions du conseil national aux participations de l'Etat (CNPE) du 1^{er} Mars 2001 portant création d'une Entreprise Publique Economique dénommée « Algérie Télécom ». Cette loi est venue consacrer le principe de séparation des fonctions de réglementation et d'exploitation afin de préserver l'égalité des chances et de traitement entre les opérateurs économiques. Elle vise ainsi la mise en place d'une concurrence contrôlée.

De plus, cette loi définit les conditions de développement et de fourniture des services de la poste et des télécommunications, elle fixe les principes selon lesquels ces services doivent être assurés dans des conditions objectives, transparentes et non discriminatoires. Elle précise également, le cadre et les modalités de régulation des activités de la poste et des télécommunications par une Autorité de régulation autonome et indépendante : l'Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications (ARPT). Cette autorité veille sur l'application de l'ensemble des dispositions: juridiques, économiques et techniques qui permettent aux activités de la poste et surtout des télécommunications de s'exercer librement, comme le prévoit la loi.

Chapitre III : Algérie Télécom, notre terrain de recherche au sein du secteur des télécommunications

"Algérie télécom" est donc régie par ces textes qui lui décernent le statut d'une Entreprise Publique Economique sous la forme juridique d'une société par Action au capital social de 50.000.000.000 Dinars et inscrite au centre du registre de commerce le 11 mai 2002 sous le numéro 02B 0018083.

Cependant, avant la promulgation de la Loi 2000-03, l'administration centrale était à la tête de l'exploitation des télécommunications. En effet, une situation monopolistique régnait, elle est régie par l'ordonnance N° 75-59 modifiée et complétée, portant le code des postes et télécommunications.

Ainsi, cette transition du secteur des télécommunications correspond à un passage d'une situation de monopole à une situation de concurrence suffisante pour assurer l'équilibre naturel des forces où "Algérie Télécom" est leader sur ce marché. Donc, le secteur des télécommunications en Algérie est passé d'un monopole d'Etat à un marché de monopole détenu par AT.

2- Stratégie et axes stratégiques de l'entreprise et objectifs :

La stratégie de l'entreprise consiste en le développement de l'accès aux services des télécommunications¹. Cette stratégie est déclinée en un certain nombre d'objectifs pour les années antérieures. Il s'agit essentiellement de :

- Bâtir des infrastructures et des réseaux dans les objectifs de modernisation et de développement ;
- Développer des réactions face aux évolutions de la concurrence 3G ;
- Améliorer les performances économiques de l'entreprise (augmentation du CA, recouvrement des créances) ;
- Engager le processus de transformation de l'entreprise en cohérence avec les travaux réalisés dans le cadre du projet d'accompagnement : organisation, système d'information, stratégie, relation client;
- Engager la transformation de l'image de l'entreprise ;

¹ Lettre de cadrage budgétaire du président directeur général, 2013.

Chapitre III : Algérie Télécom, notre terrain de recherche au sein du secteur des télécommunications

- Développer la ressource humaine ;
- Mettre en place et moderniser les outils de gestion.

Quant à ses axes, nous pouvons dire que cette entreprise s'est fixés trois grands axes stratégiques qui sont :

- La réorganisation du pôle technique ;
- La réorganisation de l'entreprise au niveau central, régional et local ;
- La mise en place de nouvelles activités.

Tout en veillant à aller de l'avant, ses trois axes se traduisent en les objectifs suivants :

2-1- Sur le plan commercial :

- Modernisation de la gestion commerciale ;
- Mise en œuvre de l'activité vente ;
- Amélioration de la satisfaction - clients.

2-2- Sur le plan technique :

- Mise en œuvre des solutions pour une meilleure satisfaction de la demande ;
- Diversification de l'offre auprès de la clientèle ;

2-3- Sur le plan organisationnel :

- Veille sur la réalisation des objectifs ;
- Adaptation aux changements ;
- Augmentation de l'efficacité de l'entreprise.

3- Activités, Missions et objectifs :

L'entreprise dispose de cinq segments d'activités essentiels :

- La téléphonie fixe;
- La téléphonie mobile;
- L'internet;
- Les services de communication par satellite;

Chapitre III : Algérie Télécom, notre terrain de recherche au sein du secteur des télécommunications

- Les liaisons spécialisées.

Néanmoins, "Algérie Télécom" se préoccupe principalement de ces activités:

- Fournir des services de télécommunication permettant le transport et l'échange de la voix, de messages écrits, de données numériques, d'informations audiovisuelles, etc ;
- Développer, exploiter et gérer les réseaux publics et privés des télécommunications ;
- Etablir, exploiter et gérer les interconnexions avec tous les opérateurs des réseaux.

"Algérie télécom" opère dans le monde des technologies de l'information et de la communication, avec trois objectifs: la rentabilité, l'efficacité et la qualité de service. Elle veille sur :

- L'augmentation de l'offre de services téléphoniques et l'encouragement de l'accès aux services de télécommunications au plus grand nombre d'utilisateurs, en particulier en zones rurales ;
- L'accroissement de la qualité des services offerts et la gamme des prestations rendues et tout en rendant compétitifs les services des télécommunications ;
- Le développement d'un réseau national des télécommunications, fiable et connecté aux autoroutes de l'information ;
- L'acquisition de nouvelles parts de marché ;
- Devenir un opérateur multimédia;
- Extension du réseau commercial;
- L'adoption d'une démarche marketing innovante et d'une politique de communication efficace ;
- La mise en place de nouvelles procédures en matière de ressources humaines.

Chapitre III : Algérie Télécom, notre terrain de recherche au sein du secteur des télécommunications

4- Algérie télécom en chiffres :

Les données obtenues sur l'entreprise pour l'année 2012 sont comme suit¹ :

- Deux liaisons internationales en câbles de fibre optique sous-marins, 15 relations internationales « Capacité exploitée pour Internet : 80 Gbits »;
- 45 000 Km de fibre optique terrestre;
- 31 000 Km de faisceaux hertziens numériques;
- 4,5 millions d'équipements téléphoniques;
- 1,4 millions d'équipements xDSL;
- 262 agences commerciales;
- 45 000 Kiosques multiservices;
- 21 451 employés.

Entre autre, les données pour l'année 2013 sont² :

- **Réseaux d'entreprises :**

- Plus de 83 000 liens internet haut débit sont activés pour ces clients dont 55% en ADSL et SHDSL et 39% en liaisons spécialisées ;
- Le nombre de liaisons spécialisées dédiées aux institutions et entreprises est passé de 19 000 en 2005 à 32 500 en 2013 soit une augmentation de 71% durant cette période.

- **Réseau commercial :**

- AT compte 341 agences commerciales en 2013 ;

- **Internet :**

- La pénétration de l'Internet haut débit au niveau des foyers est passée de 1% en 2005 à 20% en 2013.

¹ BENAÏSSA Mustapha, « Management des Ressources Humaines Démarche adoptée par Algérie Télécom », octobre 2012, In http://academy.itu.int/moodle/pluginfile.php/40042/mod_folder/content/1/Session_VIII-Mustapha-Bena%C3%AFssa.pdf?forcedownload=1

² www.algerietelecom.dz

Chapitre III : Algérie Télécom, notre terrain de recherche au sein du secteur des télécommunications

- La bande passante internationale qui se limitait à deux liens de 34 Mbps a connu une évolution progressive depuis 2004 pour atteindre 5 Gbps en 2005, 10,8 Gbps en 2007 ensuite 48 Gbps à 2010 pour arriver aujourd'hui à 131 Gbps et ce, avec une diversification des supports internationaux (Alpal2, SMW4) et des fournisseurs Internet Internationaux (France Telecom, Telefonica et Telecom Italia Sparkle et autres ...).
- La capacité d'accès ADSL, quant à elle, est passée de 56 000 en 2005 à 1 309 454 d'accès en fin mars 2013. En outre, avec le déploiement du réseau de nouvelle génération de type MSAN, 682 540 sont aujourd'hui en service dont 50% supportant l'ADSL 2+.
- Concernant le nombre de clients ADSL, il est passé de 178 707 clients en fin 2007 à 1 188 201 en mars 2013 dont 60% en ADSL avec modem Wifi.

5- Les filiales de l'entreprise :

Le groupe "Algérie Télécom" détient depuis la création de l'entreprise deux filiales, il s'agit des filiales:

- Mobile (Mobilis)
- Télécommunications Spatiales (RevSat)

5-1- La filiale Mobilis :

En Août 2003, l'activité mobile d'"Algérie Télécom" a été filiaisée et ATM Mobilis est créée sous forme de société par actions. Algérie Télécom Mobile « Mobilis » ATM, société par actions au capital social de 100.000.000 DA, pour la téléphonie mobile.

5-2- La filiale ATS :

En Janvier 2007, le groupe a connu la filialisation des activités satellitaires (ATS) « RevSat », société par actions au capital social de 100.000.000 DA, pour le réseau satellitaire et Internet (ATID). Enfin, en Octobre 2008, l'entreprise a connu la réintégration d'ATID.

L'organisation d'Algérie Télécom Satellite comprend une direction générale, six Directions Centrales et sept directions régionales (ALGER, ORAN, OUARGLA, BECHAR, SETIF, CONSTANTINE et ANNABA) ainsi qu'un téléport à LAKHDARIA.

Chapitre III : Algérie Télécom, notre terrain de recherche au sein du secteur des télécommunications

La filiale possède des compétences techniques et managériales capables d'assurer les études, les installations et la maintenance des équipements, "Algérie télécom satellite" accompagne les entreprises et administrations dans le développement de leurs réseaux. En outre, la filiale a pour objectifs de:

- Garantir en permanence le recueil des indicateurs permettant de mesurer la qualité du service afin d'améliorer la satisfaction des clients ;
- Anticiper, cerner et suivre l'évolution de la demande du marché ;
- Initier l'acquisition et l'adjonction de technologies nouvelles en réponse aux besoins de la clientèle, à partir de la demande du marché et d'une veille technologique;
- Promouvoir, commercialiser, assurer le service après vente et la mesure de la satisfaction clientèle ;
- Etablir, développer, exploiter les réseaux de télécommunications par satellite (Intelsat, Inmarsat, Vsat, GMPCS ...) dans le respect des normes et des règles internationales ;
- Assurer le transport et l'acheminement des communications nationales et internationales dans le respect des règles définies par le règlement international des télécommunications ainsi que par les accords internationaux dans le cadre des accords d'exploitation avec les fournisseurs de services et les organisations internationales de communication par satellites (GMPCS, Intelsat, Inmarsat, Arabsat, UIT).

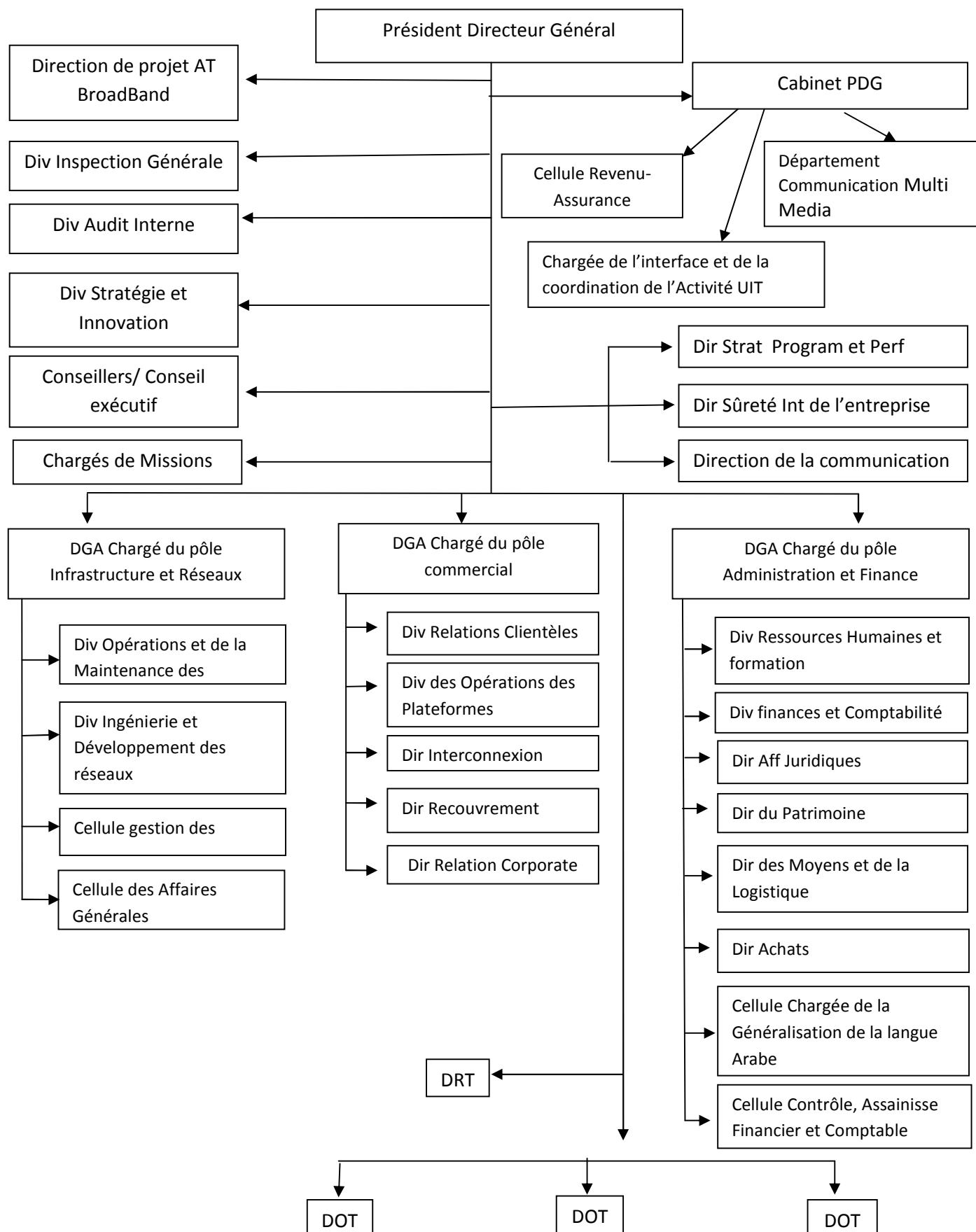
En outre, le groupe s'est engagé dans la création d'une filiale nommé « ATIP », et dont l'activité principale est la réalisation des infrastructures spéciales pour le groupe "Algérie Télécom". La filiale va être lancée officiellement dans les jours qui suivent. Aussi, un projet de la création d'une autre filiale qui est la filiale « BroadBand » est en cours d'étude.

6- L'organisation de l'entreprise :

La figure suivante présente l'organisation actuelle de l'entreprise AT.

Chapitre III : Algérie Télécom, notre terrain de recherche au sein du secteur des télécommunications

Figure N°20: Organisation de l'entreprise par niveaux hiérarchiques



Chapitre III : Algérie Télécom, notre terrain de recherche au sein du secteur des télécommunications

Source : Division des relations socioprofessionnelle, DRH

L'entreprise est organisée en directions Centrale et Opérationnelles et des délégations Régionales.

"Algérie télécom" a procédé pour mettre en place une nouvelle organisation pour l'entreprise, elle est arrêtée par la décision DG n°44/ 12 du 11-03-2012 relative à la réorganisation de l'entreprise selon trois pôles.

En effet, la nouvelle organisation est élaborée suivant trois pôles que sont :

- Le pôle administration et finances ;
- Infrastructures réseaux ;
- Le pôle commercial.

La mise en place de cette organisation a pour objectif de mettre l'entreprise au niveau des standards internationaux. En effet, être une entreprise économique nécessite d'avoir une bonne structure en vue d'être performante. Ajoutant à cela, la préparation de l'entreprise à une ouverture de son capital qui lui exige d'être à la hauteur des exigences internationales.

6-1- La direction générale: la direction générale est assurée par le Président Directeur Général, assisté par un cabinet de PDG.

6-2- Les délégations régionales et les directions opérationnelles:

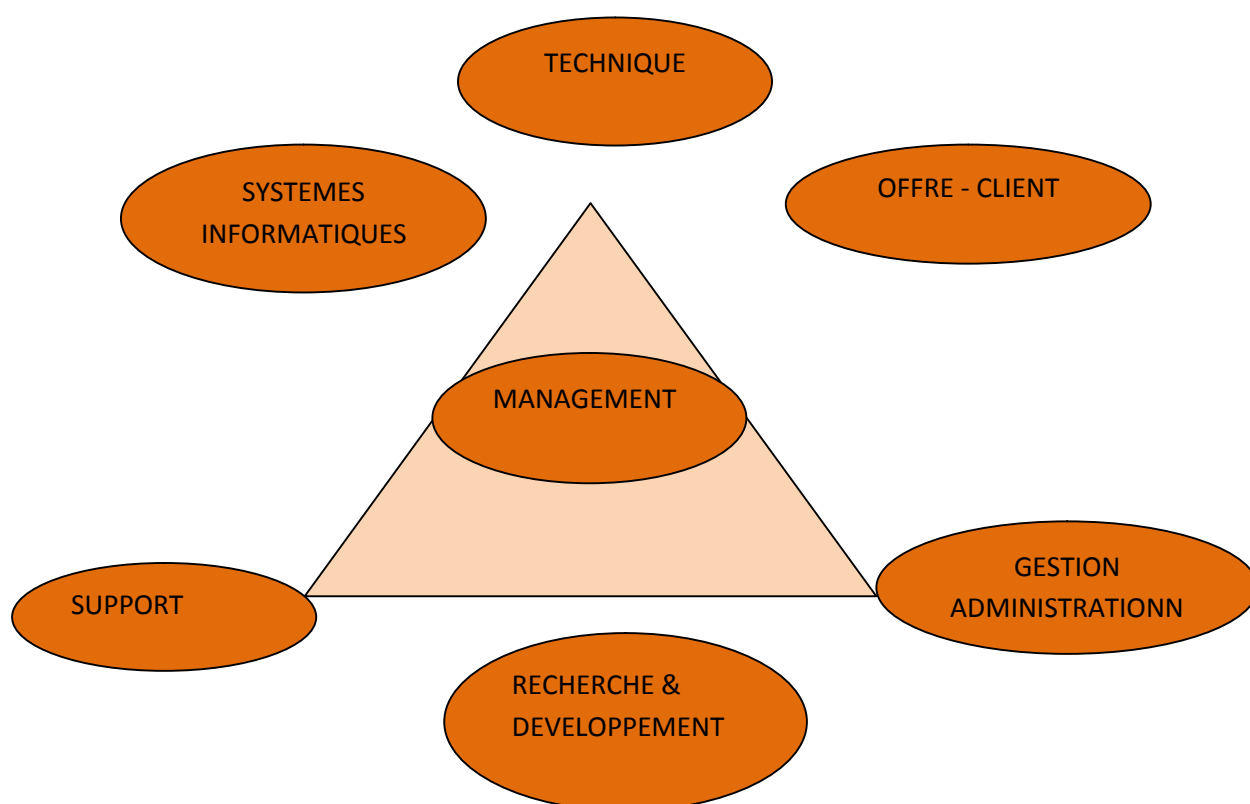
- **Les DRT :** les délégations régionales des télécoms est un organe qui est venu dans la nouvelles organisation pour remplacer les anciennes DTT. L'entreprise compte 13 DRT au niveau du territoire national. Celles –ci ont pour rôle de représenter l'entreprise au niveau régional et de constituer un organe de contrôle des différentes DOT.
- **Les DOT :** Les directions opérationnelles constituent le dernier niveau de l'organisation. L'entreprise est composée de 52 DOT. Elles remplacent les UOT de l'ancienne organisation et elles prennent en charge l'opérationnel.

7- Les métiers de l'entreprise :

Avant la loi 2003/03, le groupe a hérité un personnel purement technique ce qui a conduit les dirigeants de l'entreprise à développer de nouvelles activités d'installation et du commercial. De plus, de la nouvelle organisation mise en place sont ressortis les grands métiers du groupe. Ainsi, ses activités sont au nombre de sept métiers :

- technique ;
- systèmes informatiques ;
- offre- client ;
- management ;
- Gestion et administration ;
- Le métier support ;
- Recherche & développement.

Figure N°21: La cartographie des métiers de l'entreprise



Source : Division Ressources Humaines et formation, direction de gestion des carrières et des compétences.

Chapitre III : Algérie Télécom, notre terrain de recherche au sein du secteur des télécommunications

8- Algérie télécom, les ressources humaines:

Au démarrage de son activité en 2003, "Algérie Télécom" comptait 20 845 agents avec un taux d'encadrement très faible ne dépassant pas 2%¹. Mais d'une année à une autre l'entreprise enregistre une augmentation du nombre de ses salariés, qui revient à l'accroissement du nombre de recrues.

En effet, depuis sa création, "Algérie Télécom" a recruté 11 447 employés toutes catégories confondues dont 3 121 dans le cadre du dispositif d'aide à l'insertion professionnelle (DAIP). Elle compte 5 879 cadres et cadres supérieurs sur l'ensemble des 21 357 employés soit, un taux d'encadrement de 27%².

L'effort de formation est passé de 1400 employés formés en 2003 à 5 029 en 2012 et plus de 8 000 employés à former en fin 2013 selon les objectifs fixés dans le cadre du plan d'actions.

8-1- Effectifs au sein de l'entreprise :

L'entreprise "Algérie Télécom" 21 547 employés répartis sur quatre catégories socioprofessionnelles.

Le tableau ci-après détaille le nombre de l'effectif de l'entreprise par catégorie socio-professionnelle.

¹ www.algerie-telecom.dz

² www.algerie-telecom.dz

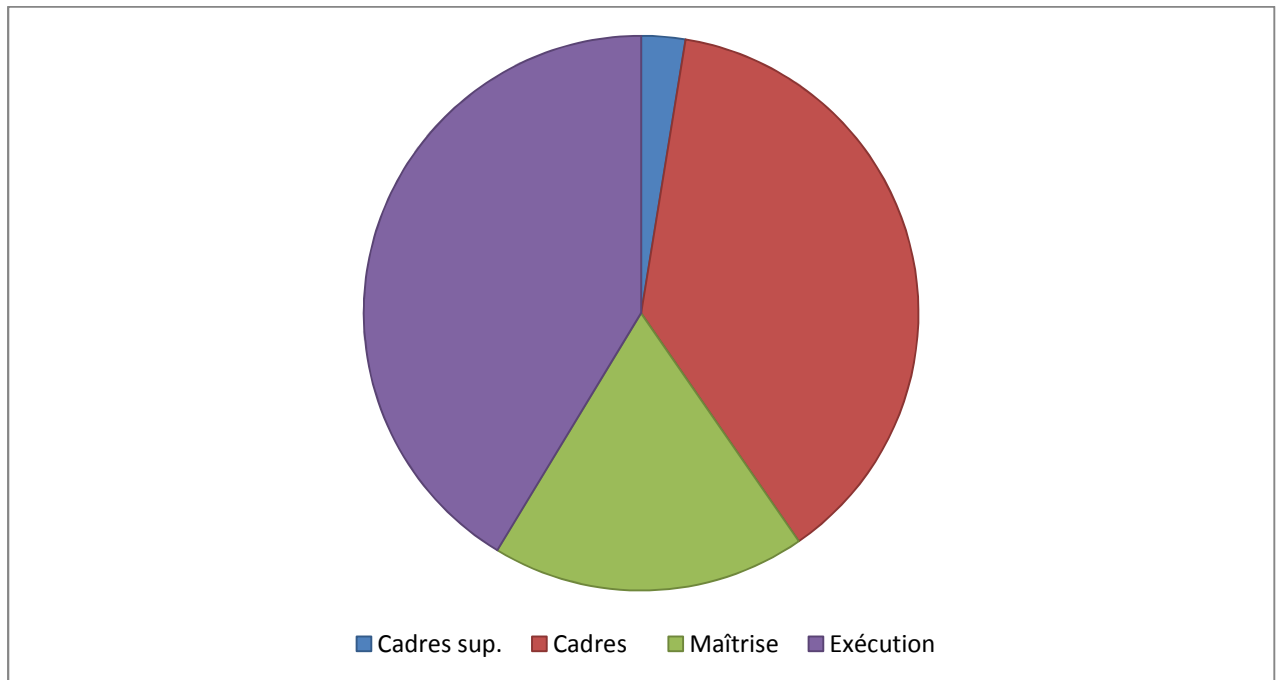
Chapitre III : Algérie Télécom, notre terrain de recherche au sein du secteur des télécommunications

Tableau N°13: Les Effectifs au 31-05-2014, Répartition par catégorie socioprofessionnelle

Groupe socio professionnel	Cadres Supérieurs	Cadres	Maitrise	Exécution	TOTAL
Siège	336	912	170	391	1 809
Alger	22	868	554	1 755	3 199
Annaba	16	532	276	529	1 353
Bechar	15	324	173	340	852
Blida	14	596	310	702	1 622
Batna	14	524	298	546	1 382
Chlef	16	437	223	538	1 214
Constantine	20	964	433	856	2 273
Laghouat	18	304	144	313	779
Ouargla	15	523	305	682	1 525
Oran	21	708	312	745	1 786
Sétif	18	634	240	531	1 423
Tlemcen	15	455	220	491	1 181
T-Ouzou	12	365	288	484	1 149
TOTAL	552	8 146	3 946	8 903	21 547

Source: Direction des RH, Division des études.

Graphique N°14: Répartition de l'effectif de l'entreprise par groupe socioprofessionnel



Source : Réalisé par nous mêmes à partir des données du tableau.

Ce graphique montre que: deux catégories de l'effectif de l'entreprise représentent la part la plus importante. Il s'agit des cadres et du personnel de l'exécution.

Cependant, l'encadrement supérieur occupe la dernière place avec une part médiocre.

Chapitre III : Algérie Télécom, notre terrain de recherche au sein du secteur des télécommunications

Tableau N°14 : Les Effectifs gérés au 31-05-2014, Répartition par sexe

Sexe	Femme	Homme	TOTAL
Siège	739	1 070	1 809
Alger	1 102	2 097	3 199
Annaba	416	937	1 353
Bechar	240	612	852
Blida	438	1 184	1 622
Batna	323	1 059	1 382
Chlef	311	903	1 214
Constantine	739	1 534	2 273
Laghouat	147	632	779
Ouargla	216	1 309	1 525
Oran	525	1 261	1 786
Sétif	363	1 060	1 423
Tlemcen	270	911	1 181
Tizi- Ouzou	272	877	1 149
TOTAL	6 101	15 446	21 547

Source: Direction des RH, Division des études.

Ces deux tableaux montrent que la structure des ressources humaines au sein d'"Algérie Télécom" se présente comme suit :

- 2.56 de cadres supérieurs ;
- 37.80% de cadres ;
- 18.31 d'agents de maitrise ;
- 41.31% d'agents d'exécution.

Chapitre III : Algérie Télécom, notre terrain de recherche au sein du secteur des télécommunications

Le personnel de l'entreprise est composé aussi en termes de sexe de :

- 71,68% d'hommes ;
- 28,31% de femmes.

En 2008, avec l'arrivée d'un nouveau directeur général à la tête d'"Algérie Télécom", un protocole d'accord a été signé nommé « le contrat de performance » qui stipule de confirmer l'effectif à la baisse. C'est ainsi que l'entreprise s'est tournée à la réduction du nombre de son personnel par des politiques diverses : réduction du nombre des recrues, accord des retraites anticipées, etc. C'est ainsi que le nombre de l'effectif avait une tendance à baisser pour cette année. Hélas, cette procédure a été abandonnée pour revoir l'effectif de l'entreprise à la hausse.

A côté de ce protocole, cette année, comme on l'a vu précédemment, a connu l'adoption d'une nouvelle organisation pour l'entreprise et la reprise des travaux sur le projet « référentiel des emplois ».

8-2- La gestion de la ressource humaine au sein de l'entreprise :

L'entreprise a hérité une gestion administrative de la fonction publique. Depuis sa création, les managers de la fonction ressources humaines ont rencontré un ensemble de problèmes que sont :

- La lenteur dans le cheminement du courrier;
- La mauvaise compréhension des notes venues de la DRH ;
- Un manque de communication entre les lignes hiérarchiques ;
- Problème dans les mutations d'un emploi à un autre lié à l'inexistence des conditions d'accès ;
- Problème de délais pour l'absence de planification ;
- Solutions non étudiées.
- Manque d'une organisation de la fonction RH qui se limite depuis la création de l'entreprise à une gestion administrative et de la paie. Cela a empêché la réalisation des

Chapitre III : Algérie Télécom, notre terrain de recherche au sein du secteur des télécommunications

objectifs jusqu'à 2012 où la fonction RH est devenue une direction avec sa propre organisation.

De plus, la GRH de l'entreprise souffre, depuis la création de l'entreprise, de l'inexistence des outils de gestion adéquats et indispensables à la prise de décision surtout que cette entreprise est une entreprise économique qui opère dans le secteur des télécommunications où la compétence est primordiale. Elle doit être performante c'est-à-dire réagir avec efficacité et efficience.

8-3- La stratégie Ressources Humaines:

L'entreprise a lancé une stratégie RH qui consiste en la modernisation de sa gestion de la fonction RH. La stratégie de la gestion des ressources humaines se traduira, entre autre, par la mise en place des outils de GRH, il s'agit :

- Système d'évaluation des performances,
- Un référentiel des emplois et des compétences,
- Référentiel de Formation,
- Politique de recrutement,
- Politique de rémunération.

Cependant, il existe une forte intégration du capital humain au sein de la stratégie globale de l'entreprise. Il est au centre des décisions et des choix stratégiques de l'entreprise.

8-4- Principaux progrès de la GRH de l'entreprise :

Malgré ses insuffisances, la GRH de l'entreprise connaît ces quelques dernières années certaines évolutions où sont réalisées ces principales actions :

- Etablissement d'un système informatique de gestion de la RH (HR- Access) et développement de ses applications ;
- Perfectionnement des salariés à travers la formation ;

Chapitre III : Algérie Télécom, notre terrain de recherche au sein du secteur des télécommunications

- Décentralisation progressive de la gestion opérationnelle de la RH et amélioration de la délégation de responsabilité au niveau régional et local ;
- Pourvoir des postes supérieurs par consultation interne et par commissions régionales de sélection ;
- Identification et formalisation des situations de travail par un Référentiel des emplois ;
- Réorganisation de la direction des ressources humaines et création d'une nouvelle structure adéquate avec les changements opérés au niveau de l'entreprise.

Chapitre III : Algérie Télécom, notre terrain de recherche au sein du secteur des télécommunications

Conclusion :

"Algérie Télécom" est l'opérateur historique des télécommunications en Algérie. Après une décennie d'existence, il a pu créer deux filiales pour devenir ainsi le groupe "Algérie Télécom".

Cependant, l'entreprise dispose d'un effectif important, hérité de la fonction publique qui a une tendance à la hausse ces dernières années par l'adoption d'une politique de recrutement. Sous l'influence du contexte externe de l'entreprise (ouverture du marché, évolution des technologies, etc.) mais aussi interne à l'entreprise les dirigeants ont adopté de nouvelles politiques et une stratégie qui vise la modernisation de sa fonction RH à travers la mise en place d'une organisation adéquate et des outils de gestion lui permettant d'atteindre les standards internationaux, et d'avoir réellement le statut d'une entreprise économique.

Section3 : La gestion des compétences au sein d'"Algérie Télécom"

Introduction :

La gestion des compétences constitue une pratique essentielle depuis son apparition dans le champ de la gestion des ressources humaines.

Sous l'influence du caractère dynamique de son secteur d'activité, "Algérie télécom" comme toute entreprise soucieuse de son avenir a adopté cette politique et est entrée par conséquent dans un long processus de changement depuis son existence.

Dans cette section, nous visons principalement voir l'état des lieux de la gestion des compétences au sein d "Algérie télécom".

1- La compétence au sein de l'entreprise, état des lieux :

L'entreprise dispose de beaucoup de potentiels et de compétences qui ne sont malheureusement pas canalisés. Cela est dû à l'inexistence des outils indispensables pour ce faire.

1-1- La compétence des salariés, un levier pour la performance de l'entreprise :

"Algérie télécom" est une entreprise qui opère dans un secteur où la compétence constitue un actif primordial à sa survie. En effet, les compétences de l'entreprise sont jugées une base pour pouvoir réaliser la performance de l'organisation.

Selon les réponses de certains cadres interrogés, toute l'activité de l'entreprise est fondée sur les compétences de ses salariés : donc la performance de l'entreprise implique la disposition des compétences au sein de l'entreprise.

1-2- Des compétences non encore mesurables :

Lors de notre recherche, nous étions confrontés à l'inexistence de données que ça soit qualitatives ou quantitatives sur les compétences dont dispose l'entreprise. En effet, l'engagement de l'entreprise dans la mise en place de la démarche compétences est récent.

Chapitre III : Algérie Télécom, notre terrain de recherche au sein du secteur des télécommunications

Elle a commencé à travers cet engagement par construire, dans un premier temps, ses outils nécessaires pour identifier, valoriser, reconnaître mais aussi développer les compétences qui lui sont nécessaires.

Parmi ces outils, nous citons le référentiel des compétences qui sert de base pour mesurer les compétences du personnel. Cependant, cet outil n'est pas encore élaboré ce qui explique la non disponibilité des données sur cet actif intangible.

2- La gestion des compétences, état des lieux :

"Algérie Télécom" opère dans un secteur dynamique, caractérisé par une évolution rapide de la technologie. Ainsi, l'adaptation et la mise à niveau de son personnel est l'une des clés de son succès. Pour ce faire, l'entreprise s'est engagée dans la modernisation de sa gestion des ressources humaines, pour annoncer ainsi un processus de changement radical.

Le changement stratégique de l'entreprise et la pression sur la réalisation des objectifs d'un côté, et les exigences de l'environnement externe notamment l'environnement international avec l'arrivée de nouvelles technologies sur le marché d'un autre, a conduit à la mise en valeur de la compétence détenue au sein de l'entreprise en s'appuyant davantage sur celle-ci, ce qui explique l'adoption de la démarche compétences.

Gérer les compétences au sein de l'entreprise "Algérie Télécom" est fondamental. Le groupe opère dans des segments d'activité basés essentiellement sur la possession des compétences. La mise en place d'une démarche compétences au sein de l'entreprise s'est traduite par la mise en place du projet de développement des compétences de l'entreprise en 2012.

2-1-Importance de la gestion des compétences pour l'entreprise :

"Algérie Télécom" est une entreprise du secteur des télécommunications où la compétence influe considérablement sur sa performance globale. Il ne suffit donc pas à l'entreprise de disposer de la ressource humaine, mais il est indispensable d'avoir des compétences lui permettant d'agir et surtout de réagir face à l'évolution du contexte interne

Chapitre III : Algérie Télécom, notre terrain de recherche au sein du secteur des télécommunications

mais aussi externe de l'entreprise. Donc, disposer des compétences nécessaires dans ce secteur est capital pour la survie de l'entreprise. L'importance grandissante de cet actif stratégique a conduit l'entreprise à adopter une nouvelle politique qui est la gestion des compétences.

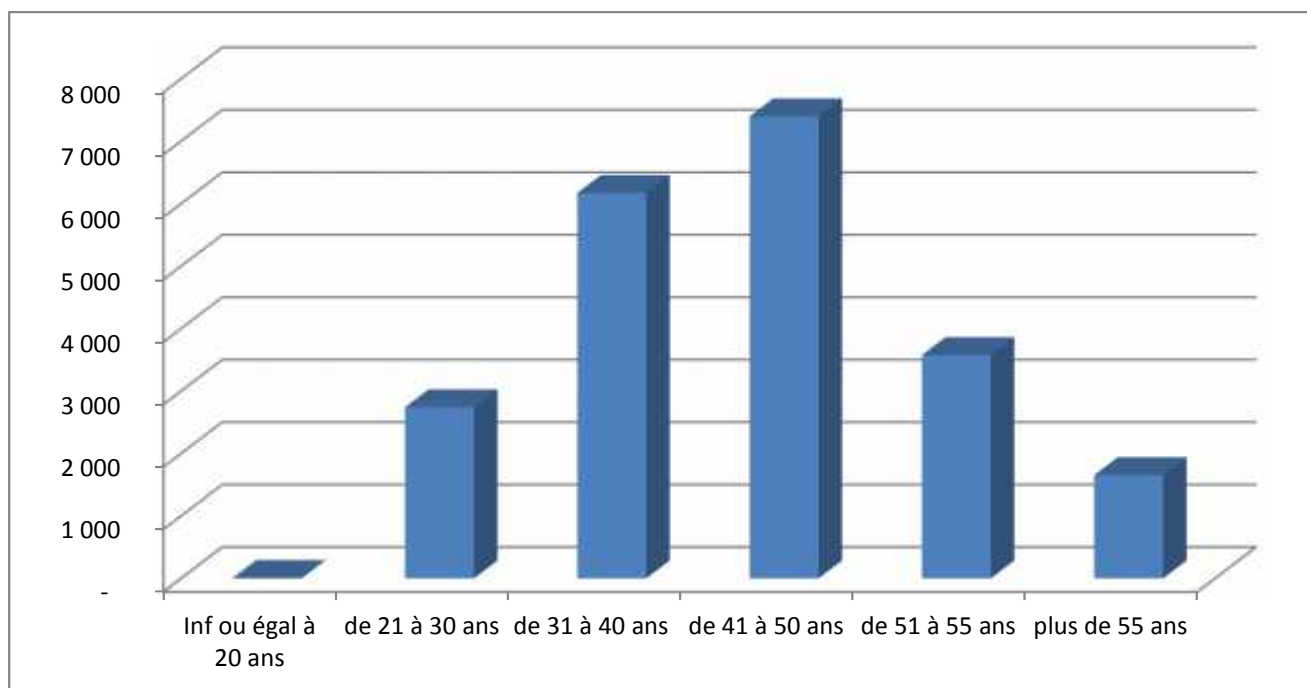
De plus, et comme la montre le graphique ci- dessous, la répartition du personnel de l'entreprise par tranche d'âge révèle qu'une partie importante des salariés dépasse les 40 ans.

Tableau N°15: Les effectifs gérés au 31-05-2014, Répartition par tranche d'âge

Tranche d'âge	Inf ou égal à 20 ans	de 21 à 30 ans	de 31 à 40 ans	de 41 à 50 ans	de 51 à 55 ans	plus de 55 ans	Total
SIE	1	365	636	535	167	105	1 809
ALG	3	322	647	1 364	618	245	3 199
ANN	1	203	407	436	215	91	1 353
BEC	0	137	242	230	166	77	852
BLD	0	236	483	551	247	105	1 622
BTN	0	180	454	386	248	114	1 382
CLF	0	143	349	444	184	94	1 214
CNE	0	220	796	699	366	192	2 273
LGT	0	78	243	282	123	53	779
ORG	1	173	418	516	305	112	1 525
ORN		230	423	667	318	148	1 786
STF	1	210	434	422	227	129	1 423
TLM	1	137	322	457	181	83	1 181
TZI		107	317	408	211	106	1 149
Total	8	2 741	6 171	7 397	3 576	1 654	21 547

Source : la direction des RH, division des études

Graphique N°15 : Répartition de l'effectif de l'entreprise par tranche d'âge



Source : Réalisé par nous mêmes à partir des données du tableau.

Selon la représentation fournie par ce graphe l'effectif âgé entre 41 à 50 ans constitue la tranche la plus grande.

- l'effectif des employés âgé de 41 à 50 ans est de 7 397 employés
- l'effectif des employés âgé de 51 à 55 ans est de 3 576 employés
- l'effectif des employés âgé de plus de 55 ans est de 1 654 employés

Cela veut dire que 12627 employés sont âgés de plus de 40 ans.

D'après l'analyse de ces données, nous constatons que l'effectif de l'entreprise n'est pas jeune : 12627 salariés sont âgés de plus de 40 ans soit 58.60%, contre uniquement 8920 salariés âgés de moins de 40 ans c'est-à-dire 41.39%. Ce qui signifie que les départs en retraite, d'ici quelques années, vont être importants. Cette tranche de catégorie détient beaucoup d'expérience et de savoir-faire qui ne sont pas totalement transmis. L'entreprise doit donc s'appuyer sur la politique de gestion des compétences en vue de développer les

Chapitre III : Algérie Télécom, notre terrain de recherche au sein du secteur des télécommunications

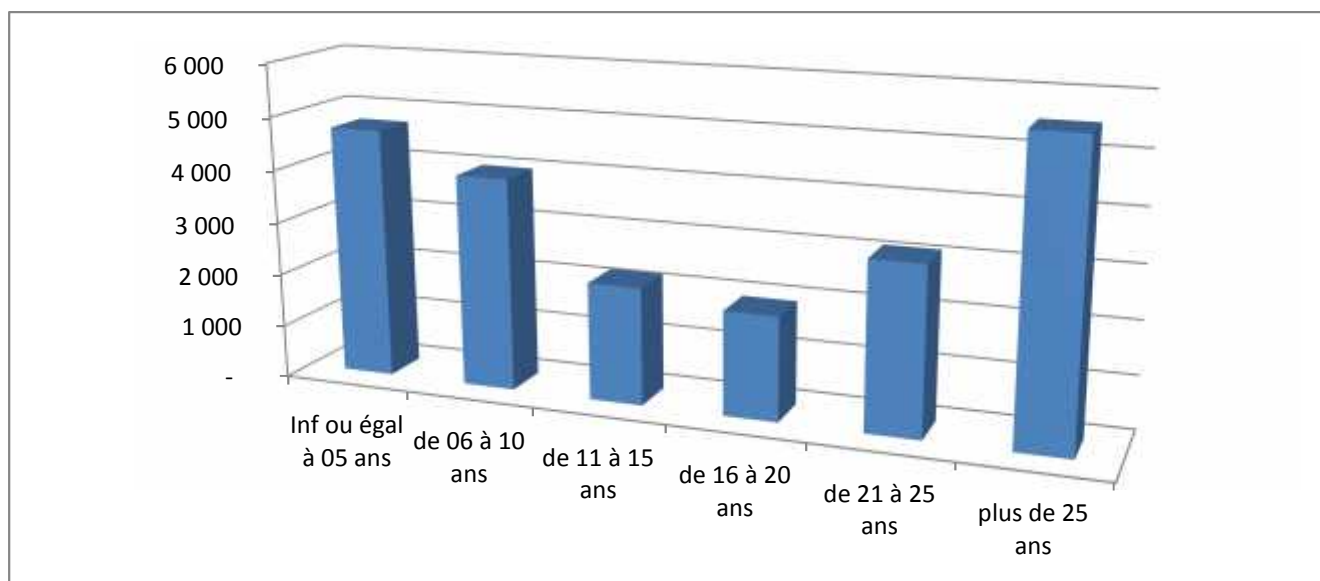
compétences qui peuvent remplacer les départs en retraite en gérant les carrières des salariés.

Tableau N°16 : Répartition de l'effectif de l'entreprise par ancienneté

Tranche année d'ancienneté	Inf ou égal à 05 ans	de 06 à 10 ans	de 11 à 15 ans	de 16 à 20 ans	de 21 à 25 ans	plus de 25 ans	Total
SIE	562	589	133	144	115	266	1 809
ALG	396	508	277	355	556	1 107	3 199
ANN	380	248	125	126	184	290	1 353
BEC	185	123	136	64	87	257	852
BLD	480	204	199	146	216	377	1 622
BTN	392	200	148	161	139	342	1 382
CLF	235	206	216	115	193	249	1 214
CNE	364	664	260	163	295	527	2 273
LGT	180	116	88	75	113	207	779
ORG	301	262	113	148	289	412	1 525
ORN	360	232	194	142	342	516	1 786
STF	379	249	119	134	190	352	1 423
TLM	284	156	130	114	223	274	1 181
TZI	227	246	74	64	195	343	1 149
Total	4 725	4 003	2 212	1 951	3 137	5 519	21 547

Source : DRH, Division des études

Graphique N°16 : Répartition de l'effectif de l'entreprise par ancienneté



Source : Elaboré à base des données du tableau ci- haut.

L'effectif de l'entreprise selon son ancienneté est comme suit :

- L'effectif ayant plus de 25 ans d'ancienneté est de 5519 employés
- L'effectif des employés ayant une ancienneté de 21 à 25 ans est 3 137 employés
- L'effectif des employés ayant une ancienneté de 11 à 20 ans est de 4163 employés
- L'effectif des employés ayant une ancienneté de moins de 10 ans est de 8728 employés

L'effectif employé ayant une ancienneté inférieure à 10 ans est très important : 8728 salariés soit 40.50%. L'entreprise doit donner de l'importance à cette tranche de salariés en leur donnant des possibilités de construire leurs carrières, de les former et de développer leurs compétences pour les utiliser dans l'avenir.

D'une autre part, l'effectif des employés ayant une ancienneté supérieur à 20 ans est considérable, il est de 8656 salarié soit 40.17%. Cette catégorie de salariés détient du savoir et des compétences acquises à travers son expérience. L'entreprise doit identifier ces compétences, les valoriser et les reconnaître afin de les fidéliser et les préserver.

Chapitre III : Algérie Télécom, notre terrain de recherche au sein du secteur des télécommunications

Cependant, le système de GRH souffre d'une absence d'une gestion des carrières du personnel. La seule possibilité d'avancement consiste en l'avancement catégoriel qui démotive le personnel. La formation, elle aussi, n'est pas en reste. Les actions de formation réalisées ne sont pas étudiées.

Donc, la mise en place d'une gestion des compétences va mettre fin à tous ces problèmes, en fixant une nouvelle façon de faire basée sur le concept de compétence.

2-2- Une gestion des compétences en voie de construction :

La démarche compétences au sein de l'entreprise connaît une émergence au sein de l'entreprise. En effet, elle ne dispose pas encore d'une gestion de compétences proprement parlant. L'engagement dans la construction de ses principaux outils constitue l'une des actions initiales dans le cadre de l'engagement dans cette démarche.

3- Les motivations de la mise en place d'une gestion des compétences au sein d'AT :

La mise en place d'une démarche compétences au sein de l'entreprise constitue l'une des clés de son succès. Son adoption s'explique par un certains nombres de raisons que sont :

- Mieux sélectionner les compétences et les mettre dans des emplois clés ;
- Mieux recruter ;
- Avoir et fidéliser les compétences ;
- Pouvoir développer les compétences en adéquation avec les besoins de l'entreprise ;
- Suivre la technologie par le biais d'une veille technologique qui oriente les actions de formation ;
- Mettre en place des outils fondamentaux pour asseoir une GPEC et pouvoir anticiper les changements.

Chapitre III : Algérie Télécom, notre terrain de recherche au sein du secteur des télécommunications

4- Le développement des compétences des salariés :

"Algérie Télécom" vise à développer les compétences de ses travailleurs en adaptant l'emploi aux mutations technologiques et économiques tout en anticipant les changements et les évolutions des métiers.

Entre autre, le développement des compétences vise principalement à :

Pour le manager :

- Définir les missions de ses collaborateurs en fonction des objectifs de croissance ;
- Mieux les évaluer sur ces missions et détecter leurs insuffisances ;
- Déterminer les écarts entre les compétences numériques disponibles et les compétences nécessaires pour cibler la formation ;
- Définir les parcours professionnels en adéquation avec l'évolution des TIC ;
- Manager la RH par des outils collaboratifs pour favoriser l'inclusion numérique des collaborateurs ;

Pour le salarié :

- Mieux savoir ce que l'entreprise attend de lui ;
- Faire l'effort d'apprentissage pour persévérer dans son emploi et voir sa possible évolution de carrière ;
- Être formé en fonction de sa mission et de ses aspirations ;
- Bénéficier des avantages liés à l'utilisation des TIC aussi bien dans le milieu professionnel que dans la vie privée ;

Ainsi, le développement des compétences des salariés de l'entreprise se concrétise à travers la modernisation de sa gestion des ressources humaines en la dotant par des outils nécessaires à sa mise en œuvre. Il s'agit de :

Chapitre III : Algérie Télécom, notre terrain de recherche au sein du secteur des télécommunications

4-1- Référentiel des emplois :

Le référentiel des emplois constitue l'outil de base à partir duquel seront élaborés les autres outils.

4-2- Référentiel des compétences :

Le référentiel des compétences de l'entreprise sera élaboré à partir du référentiel des emplois. Les travaux sur le référentiel des compétences seront lancés après avoir terminé la construction de ceux portant sur le référentiel des emplois.

Le référentiel des compétences est très basique dans la démarche compétences dont s'est engagée AT, du fait qu'il permet de décliner chaque activité en compétences.

4-3- Système d'évaluation :

Le système d'évaluation de l'entreprise constitue un outil de mesure des performances des ressources humaines de l'entreprise.

4-4- Référentiel formation :

Le référentiel formation est le dernier outil de GRH à concevoir dans le cadre du développement des compétences de l'entreprise. Il lui permet d'identifier les insuffisances de compétences des salariés et de procéder à des actions de formation nécessaires pour mettre à niveau et développer les compétences des individus.

5- La démarche compétences, les actions réalisées :

Les travaux sur la mise en place de la démarche compétences au sein de l'entreprise connaissent une lenteur. Les actions lancées dans ce cadre concernent la réalisation du référentiel des emplois et le système d'évaluation.

Chapitre III : Algérie Télécom, notre terrain de recherche au sein du secteur des télécommunications

5-1- La mise en place du référentiel des emplois d'"Algérie Télécom" :

Le référentiel des emplois constitue le premier outil qui est mis en place dans le cadre du lancement du projet de développement des compétences de l'entreprise¹.

5-2- L'application d'un système d'évaluation :

5-2-1- Consistance :

Le système d'évaluation constitue le second outil adopté dans le cadre de la mise en place de la démarche compétences au sein de l'entreprise. Cependant, deux systèmes d'évaluation ont été appliqués :

- L'ancien système est conçu spécifiquement pour une tranche de la population de l'entreprise, il s'agit du personnel qui occupe des postes de responsabilité. Ceux-ci sont liés à leurs supérieurs qui sont chargés d'arrêter des objectifs à atteindre et d'évaluer les salariés concernés sur le degré de l'atteinte des objectifs en question.
- Le nouveau système, touche l'ensemble de la population de l'entreprise et concerne une évaluation individuelle et collective de la performance. Cette évaluation se fait à partir des résultats obtenus au niveau de toutes les structures opérationnelles de l'entreprise et non sur la base des compétences détenues.

L'application de ce système a commencé par une évaluation collective des performances à partir du mois de juillet 2014 en s'appuyant sur des indicateurs tel que le taux de recouvrement, la relève des dérangements, le CA.

La mise en place d'un système d'évaluation des performances est indispensable et important pour l'entreprise pour les raisons suivantes :

- Inexistence d'un système de stimulation des performances dans la GRH de l'entreprise ;
- Absence de l'incidence de stimulation matérielle sur l'évolution de la carrière et d'effet sur la promotion aux postes supérieures ;

¹ Pour plus de détails, voir chapitre IV.

Chapitre III : Algérie Télécom, notre terrain de recherche au sein du secteur des télécommunications

- Rendement incité par des PRI et PRC qui sont fixées par un dispositif provisoire qui a un effet négatif sur le caractère motivant de ces primes.

5-2-2- Les objectifs :

Cet ODG est adopté afin de doter l'entreprise d'un dispositif d'évaluation de la performance RH et pour pouvoir rétribuer le mérite.

Cependant, il présente un double objectif pour le manager et le salarié.

Pour le manager :

- Fixer avec le salarié les objectifs à atteindre ;
- Valoriser le salarié par apport à ses compétences
- Rétribuer le mérite ;
- Développer les relations interpersonnelles ;
- Connaître les attentes et les préoccupations du salarié envers l'organisation ;
- Identifier les besoins en formation.

Pour le salarié :

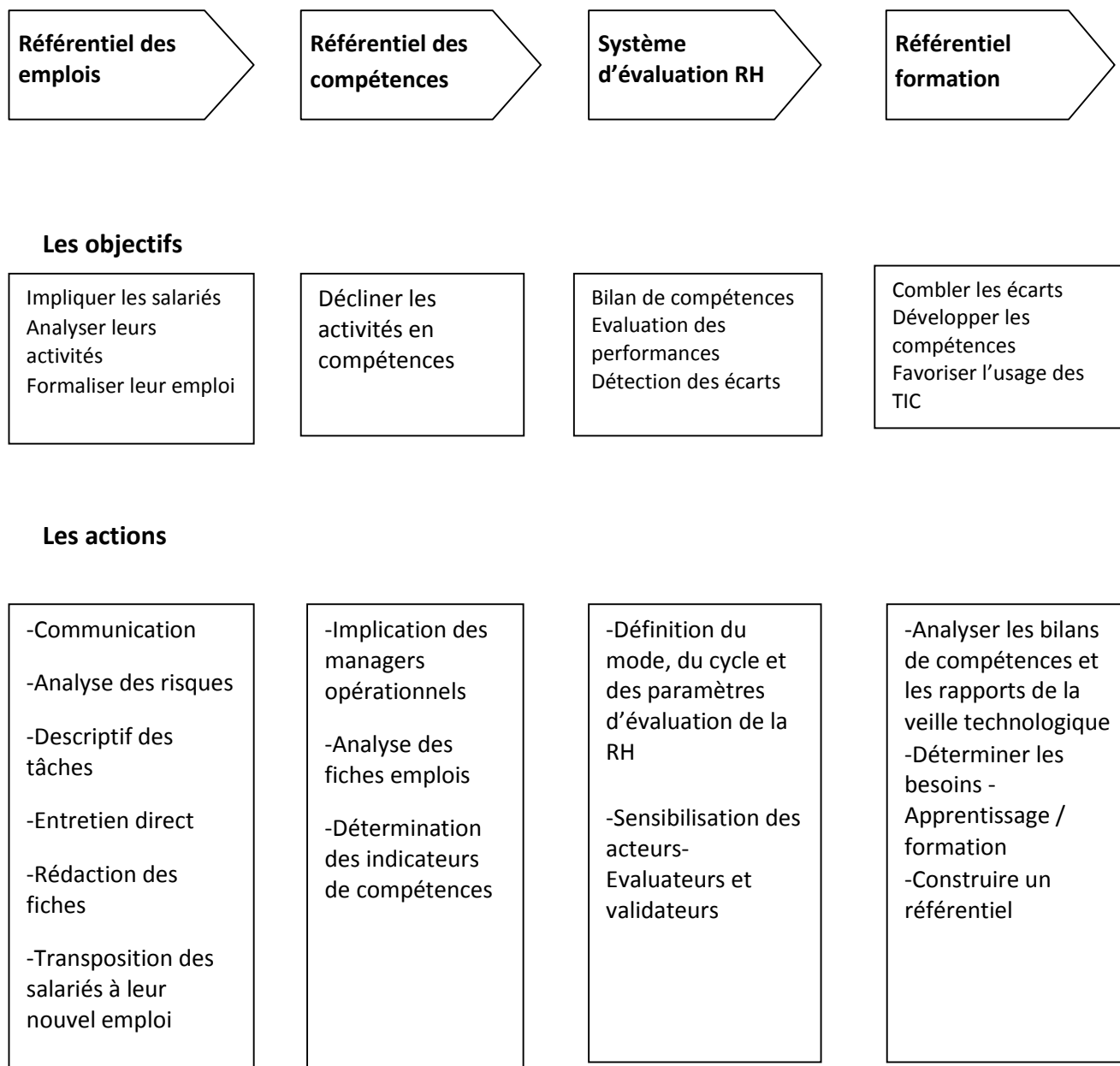
- Connaître les objectifs à atteindre ;
- Savoir sur quelle base il sera évalué ;
- Valoriser ses compétences et discuter des possibilités de progression ;
- Avoir des possibilités de progression et d'évolution et gérer sa carrière ;
- Déterminer le type de soutien dont il a besoin.

6- La gestion des compétences, démarche de mise en place :

L'entreprise a mené sa politique de modernisation par la mise en place d'une démarche compétences traduite par le lancement du projet de développement des compétences de l'entreprise. Ce dernier est planifié selon les étapes montrées dans la figure ci-après :

Chapitre III : Algérie Télécom, notre terrain de recherche au sein du secteur des télécommunications

Figure N°22 : Les grandes phases du projet de développement des compétences



Source : BENAÏSSA Mustapha, op.cit.

Chapitre III : Algérie Télécom, notre terrain de recherche au sein du secteur des télécommunications

Conclusion :

La mise en place d'une gestion des compétences au sein de l'entreprise publique économique "Algérie Télécom" est primordiale. En effet, elle permet aux managers d'identifier les compétences détenues pour les développer, les préserver et constituer une base pour l'anticipation du futur. Elle donne aussi aux salariés la possibilité d'avancement selon leur capital de compétences.

D'autre part, l'implantation de la démarche compétences au sein de l'entreprise a été initiée par le lancement du projet de développement des compétences et dont les actions premières consistent dans la construction des outils de base de cette politique à savoir : un référentiel des emplois et des compétences, un système d'évaluation et un référentiel de formation.

La démarche adoptée par "Algérie télécom" est une gestion par les compétences du fait de l'intégration de la compétence dans la stratégie globale de l'entreprise à travers l'identification des compétences stratégiques détenues par l'entreprise.

Chapitre III : Algérie Télécom, notre terrain de recherche au sein du secteur des télécommunications

Conclusion du chapitre III :

Dans ce chapitre, nous avons cherché à mettre en exergue les profonds bouleversements du secteur des télécommunications et les facteurs y conduisant. Le caractère dynamique et complexe du secteur des télécommunications rend l'anticipation du futur l'une des préoccupations phares des entreprises du secteur.

L'Algérie connaît depuis la libéralisation de ce secteur et son ouverture à la concurrence, une légère croissance de son marché notamment celui de la téléphonie mobile et l'usage de l'internet. Cependant, le marché de la téléphonie fixe, monopolisé par l'opérateur historique "Algérie Télécom", est dépassé par celui du mobile.

Soucieuse de son avenir devant la mouvance de son secteur d'activité, "Algérie Télécom" a adopté la politique de gestion des compétences afin d'anticiper les changements et construire les compétences nécessaires pour pouvoir y remédier.

Chapitre IV

Chapitre IV: Le référentiel des emplois, analyse de son processus de construction

Introduction au chapitre IV:

Sous l'influence de divers facteurs, l'entreprise publique économique algérienne "Algérie télécom" s'est trouvée face à l'impératif de la modernisation de sa gestion des ressources humaines. Celle-ci se limitait depuis la création de l'entreprise à une gestion administrative de la RH.

Pour ce faire, l'entreprise a procédé à la mise en place d'un nombre d'outils de gestion lui permettant l'atteinte de cet objectif.

Le référentiel des emplois, le référentiel des compétences et de formation ainsi que l'application d'un système d'évaluation des performances des salariés sont des outils conçus ou à concevoir au sein de l'entreprise.

La construction du référentiel des emplois au sein de l'entreprise "Algérie télécom" a suivi un processus spécifique. Nous allons dans ce chapitre l'exposer tout en portant un regard analytique sur l'ensemble des phénomènes qui le composent en s'appuyant sur les outils théoriques précédemment exposés.

C'est ainsi que nous avons organisé ce chapitre en trois sections :

- La première nous permet de voir les caractéristiques générales du projet « référentiel des emplois » ;
- La seconde décrit la méthodologie adoptée en vue d'élaborer cet ODG ainsi que les différentes étapes de son processus de construction ;
- La troisième permet d'analyser le processus de conception et de la mise en place du référentiel des emplois au sein d'AT.

Chapitre IV: Le référentiel des emplois, analyse de son processus de construction

Section1 : Le projet référentiel des emplois, caractéristiques générales

Introduction :

"Algérie télécom" est une entreprise qui a un statut d'une entreprise économique. Depuis sa création, l'entreprise déploie des efforts pour mettre fin au système de sa gestion qui est un système d'une fonction publique qui souffre d'un manque des outils de gestion indispensables pour assurer une gestion saine et juste notamment ceux de la GRH. C'est ainsi que les dirigeants de l'entreprise ont procédé à une modernisation de sa gestion des RH dont l'acte initial est la mise en place des outils RH.

Le référentiel des emplois est le premier outil de GRH conçu au sein de l'entreprise "Algérie Télécom". Il est considéré comme un outil central d'anticipation qui permet à l'entreprise de mener sa stratégie de modernisation de la fonction ressources humaines.

Cette section a pour objectif d'exposer les différentes caractéristiques du projet référentiel des emplois au sein de l'entreprise AT. Il s'agit de comprendre l'origine, les raisons de la mise en place de cet outil et son fonctionnement.

1- L'origine de la décision de la mise en place du référentiel des emplois:

La décision de mener un projet RE est liée à l'existence d'un besoin en outils de gestion de la ressource humaine, après le changement du statut de l'entreprise de la fonction publique qui est devenue une entreprise économique.

1-1- La nécessité de doter l'entreprise des outils de management des ressources humaines :

La réflexion sur l'adoption de cet outil de GRH au sein de l'entreprise a été déclenchée par un ensemble de phénomènes qui caractérisent la fonction ressources humaines de l'entreprise, notamment le mode de gestion de celle-ci. En effet, la gestion de l'entreprise est héritée d'une gestion publique d'Etat où le personnel a été géré par les textes de lois, de législation et des mentalités. Les individus se contentaient donc d'occuper un poste et d'y recevoir la rémunération qui lui convient.

Chapitre IV: Le référentiel des emplois, analyse de son processus de construction

1-2- L'initiateur du projet :

Le projet de construction d'un référentiel des emplois est l'une des actions principales initiée par la DRH aux fins de doter l'entreprise d'un outil de base devant servir de référence et de support au pilotage de la fonction RH. En effet, après la mise en place du système informatique HR Access, le DRH s'est rendu compte du besoin qui s'impose en matière d'outils RH. Cette constatation a fait ensuite l'objet d'étude au conseil d'administration. De plus, la création de ce projet répond à la volonté des dirigeants de l'entreprise qui ont été demandeurs de ce projet. Cela nous permet de déduire que le projet référentiel des emplois s'inscrit dans la stratégie globale de l'entreprise.

2- Le contexte d'introduction de l'outil RE au sein de l'entreprise :

La nécessité de la mise en place de cet outil est liée aux raisons suivantes :

- Le monde des technologies de l'information et des télécommunications est caractérisé par des mutations de plus en plus rapides avec le renouvellement rapide des produits et l'apparition de nouvelles technologies ;
- Le secteur des télécommunications connaît une libéralisation après la restructuration de celui-ci, ce qui a accru la compétition globale ;
- L'apparition de nouveaux clients de plus en plus exigeants, ce qui demande de l'entreprise des services adéquats avec plus de réactivité ;
- L'émergence du marché des talents exige de l'entreprise de les repérer et de les attirer par la mise en place des techniques et des outils spécifiques.

3- Les enjeux et les objectifs du référentiel des emplois :

Dans le management des ressources humaines, les gestionnaires de la fonction ont besoin des outils de gestion, qui se trouvent liés les uns aux autres.

3-1- Les enjeux :

La mise en place de cet outil comporte un ensemble d'enjeux :

- Proposer un plan de carrière aux salariés en fixant les règles de mobilité et d'évolution entre les différents emplois ;

Chapitre IV: *Le référentiel des emplois, analyse de son processus de construction*

- Professionnaliser la formation en détectant les insuffisances exactes en compétences et réduire ainsi les coûts des formations inutiles ;
- Cibler le recrutement selon les besoins de l'entreprise en qualifications mais aussi en compétences ;
- Pouvoir détecter la compétence et lui apporter le perfectionnement nécessaire en vue de faire face à la concurrence ;
- Disposer des moyens pour détecter les compétences clés ;
- Doter les managers d'outils et les impliquer dans le développement des RH ;
- Réduire les écarts entre le potentiel humain existant et les besoins stratégiques de l'entreprise en compétences numériques.

3-2- Les objectifs :

Les objectifs de l'entreprise à travers la mise en place de cet outil sont :

- Permettre aux managers de connaître les missions et les responsabilités de chacun des salariés ;
- Permettre à l'entreprise d'asseoir sa gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;
- Doter l'entreprise d'un outil de base de la gestion des compétences.

4- L'impact du projet :

Deux impacts majeurs sont attendus de la mise en place de l'outil « référentiel des emplois » :

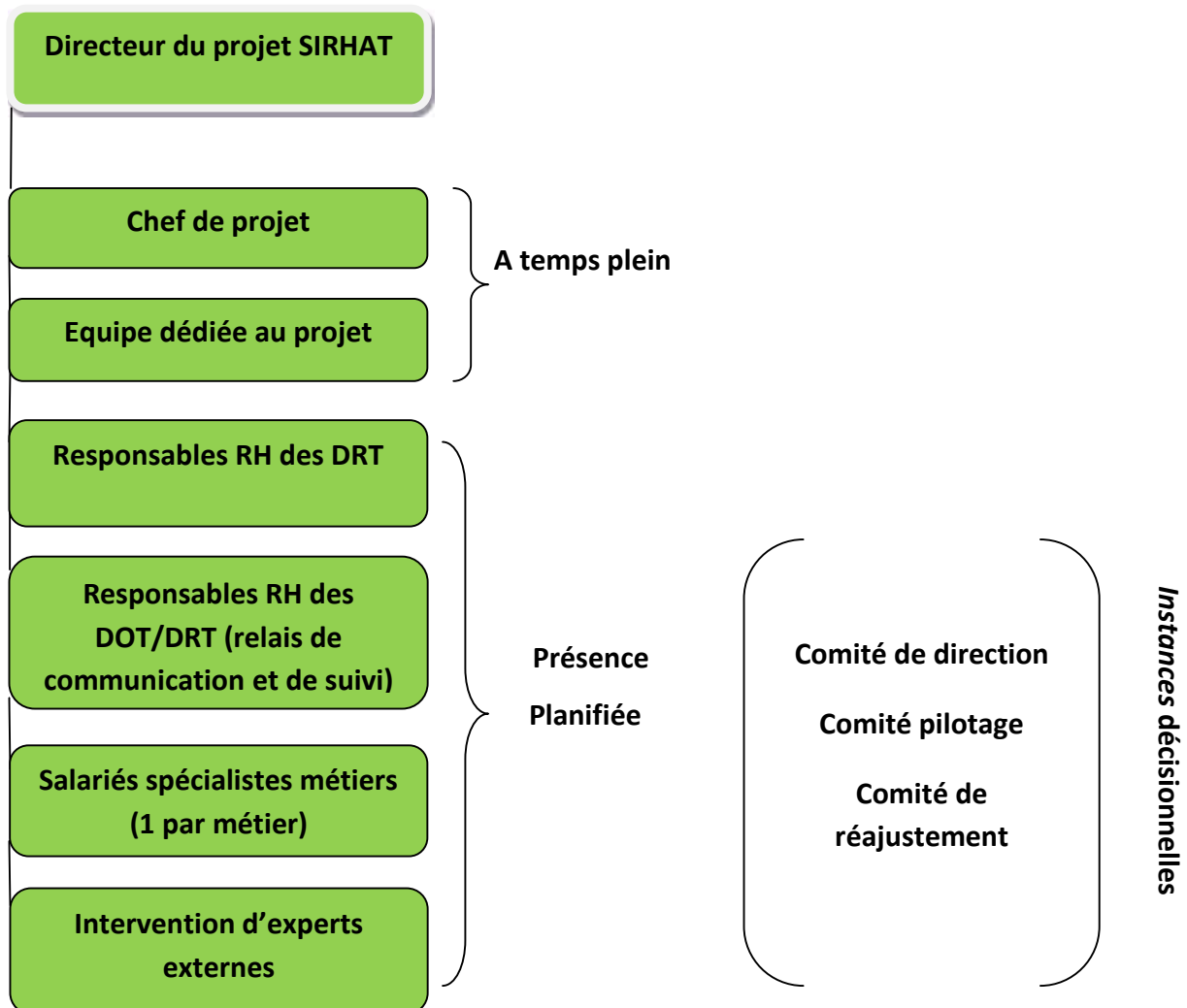
- **Un impact sur les ressources humaines de l'entreprise** : cet outil permettra une évolution de la RH, un développement du savoir- faire et stimulation de la performance des salariés.
- **Un impact sur l'organisation** : il permet une meilleure répartition des effectifs sur les unités organisationnelles de l'entreprise et l'optimisation de la RH.

Chapitre IV: Le référentiel des emplois, analyse de son processus de construction

5- Le projet référentiel des emplois, organisation et fonctionnement :

5-1- Organisation du projet :

Figure N°23 : Organisation du projet référentiel des emplois



Source : Document AT

Comme le montre la figure ci-dessus, l'élaboration du référentiel des emplois a nécessité une organisation spécifique. Celle-ci comporte les différentes parties qui interviennent lors de la conception du projet. Nous trouvons d'un côté des acteurs- projet qui ont une présence soit permanente ou planifiée, ils veillent sur la réalisation des

Chapitre IV: Le référentiel des emplois, analyse de son processus de construction

différentes actions du projet. D'un autre côté, des instances décisionnelles qui sont créées en vue de valider les différentes phases du projet.

5-2- Fonctionnement :

Le projet est dirigé par des organes décisionnels qui sont chargés de suivre les travaux de l'équipe de projet, de prendre les décisions stratégiques, de valider les livrables et d'apporter les ajustements nécessaires.

On distingue trois principaux comités de gestion de ce projet, il s'agit du :

5-2-1- Comité de Direction :

- Il prend les décisions stratégiques du projet, décisions qui peuvent impacter toute ou une partie de l'entreprise ;
- L'animateur de ce comité est le chef du projet qui doit décider de l'ordre du jour et des décisions à prendre.

5-2-2- Comité de Pilotage :

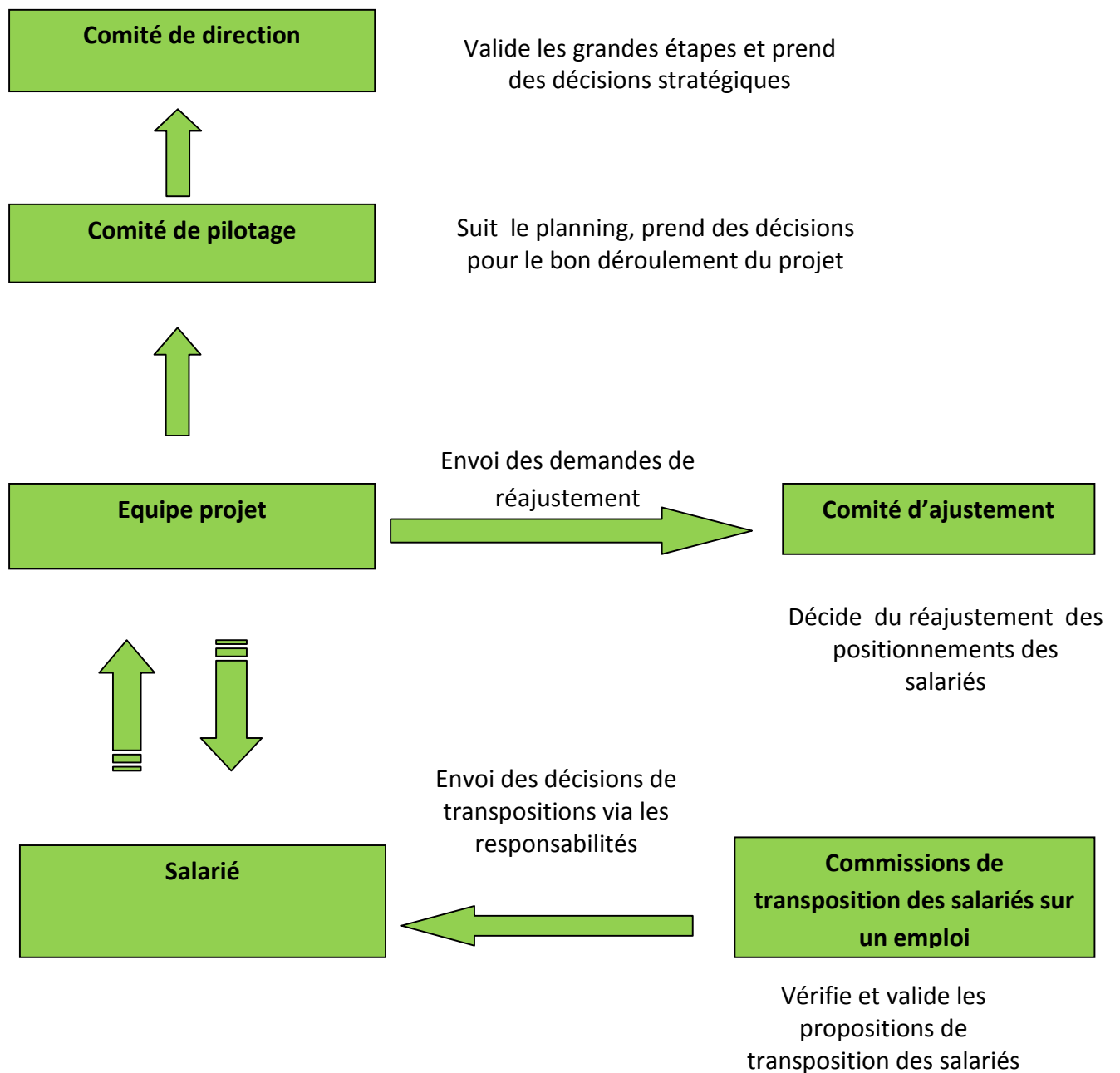
- Suit les différentes étapes du projet et Identifie les points de blocage ;
- Prend les décisions ou remonte les décisions à prendre au comité de direction ;
- Il est dirigé par le Chef de projet.

5-2-3- Comité de Réajustement:

- Il gère les éventuelles demandes de repositionnement émanant des collaborateurs après l'attribution du nouvel emploi ;
- Il est constitué du relais RH de la DOT concernée, d'un membre de l'équipe de projet et du manager direct du collaborateur qui a émis la demande de repositionnement ;
- Cette instance peut être décentralisée dans les DOT.

Chapitre IV: Le référentiel des emplois, analyse de son processus de construction

Figure N°24: Le fonctionnement de l'organisation



Source : Document AT.

Chapitre IV: Le référentiel des emplois, analyse de son processus de construction

6- Le référentiel des emplois, processus de négociation :

La concrétisation du projet référentiel des emplois a nécessité l'intégration du partenaire social qui joue un rôle central. Cependant, le processus de négociation était un processus un peu long. Cela est dû principalement à la résistance du partenaire social devant ce changement, en comprenant mal la finalité de la mise en place du référentiel des emplois et en exigeant des avantages en contre partie. Le PS voulait en effet, profiter de l'élaboration de cet outil pour faire avancer la carrière des salariés.

En dépit du refus de l'entreprise à cette revendication, le partenaire social a pu avoir une réponse favorable, en profitant des difficultés de l'entreprise sur le plan financier et du contexte géopolitique à ce moment là (printemps arabe).

Le processus de négociation avec le partenaire social comporte deux actions principales, il s'agit de la :

- Désignation d'un représentant du syndicat ;
- Réunion avec le partenaire social pendant une semaine non stop.

C'est ainsi que l'entente entre les deux parties a été concrétisée officiellement par la signature d'un accord collectif le 12 août 2013 entre le président général d'AT et le secrétaire général du syndicat national de l'entreprise AT, en présence du ministère de la PTIC, du secrétaire de l'UGTA et des cadres de l'entreprise et du syndicat¹.

Suite à la signature de cet accord, le système d'avancement catégoriel et d'échelon a été modifié comme suit² :

- Attribution de trois catégories aux travailleurs ayant cumulé une ancienneté effective supérieure à 30 ans ;
- Attribution de deux catégories aux travailleurs ayant cumulé une ancienneté effective d'une durée entre 20 et 30 ans ;
- Attribution d'une catégorie aux travailleurs ayant cumulé une ancienneté effective d'une durée entre 10 et 20 ans ;
- Attribution de deux échelons aux travailleurs ayant cumulé une ancienneté effective d'une durée entre 03 et 10 ans.

¹ Note d'information N° 28/2013.

² Note d'information, op.cit.

Chapitre IV: Le référentiel des emplois, analyse de son processus de construction

7- Le mode de management du projet :

Le management du projet a été réalisé dans un style participatif, par une approche ascendante (bottom- up). Les informations ont été recueillies à la base, puis elles sont traitées au niveau intermédiaire et validées au niveau supérieur.

8- Le rôle des acteurs du projet :

L'élaboration du référentiel des emplois au sein de l'entreprise économique "Algérie Télécom" a nécessité la participation d'un certain nombre d'acteurs. Chacun ayant un rôle à jouer pour veiller sur le succès de la mise en place de cet outil dans un environnement interne et externe changeant.

La contribution de l'ensemble des acteurs a été optimale et fructueuse, à l'exception des instances décisionnelles chargées de la validation du projet qui n'ont pas pu respecter les échéances, à cause des changements répétés à leur tête et de certaines réticences et résistances au changement de la part du partenaire social. Ce n'est que lorsque l'équipe dirigeante actuelle a été installée qu'une propulsion des projets a été opérée, grâce à une nouvelle vision dans la stratégie d'entreprise et une dynamique de changement dans les méthodes de management de la RH.

8-1- Le directeur du projet :

Au début du lancement du projet, il y avait un directeur du projet. Par la suite, ce dernier est devenu le DRH ce qui a fait que le directeur du projet a été éliminé de l'organisation du projet.

8-2- Les membres de l'équipe de projet :

L'équipe projet est composée de neuf personnes, dont certaines sont affectées durablement et totalement au projet et d'autres de façon permanente. On trouve des membres qui sont engagés uniquement pour concevoir l'outil, d'autres sont intégrés dans son élaboration mais ils effectuent également leur tâches de travail. Ils représentent son identité et ils sont responsables sur l'élaboration de l'outil mais aussi sur le succès et la performance globale du projet.

Chapitre IV: Le référentiel des emplois, analyse de son processus de construction

8-3- Les "Hommes-Ressource" :

Les « hommes ressources » représentent les salariés interviewés, ce sont eux qui fournissent l'information nécessaire sur les activités lors de la réalisation des entretiens.

8-4- Les Managers :

Les managers jouent des rôles différents d'un manager à un autre. On trouve ceux qui :

- Offrent l'information ;
- Valident ;
- Mettent en cohérence.

8-5- Les spécialistes métiers :

Ils sont désignés par la décision du DG parmi les responsables métiers au niveau central et les instances décisionnelles. Ils ont pour tâches de :

- Orienter les interviewers sur les hommes- ressources à choisir ;
- Aider l'équipe projet dans la compréhension des activités ;
- Guider les salariés pour répondre aux questions qui leurs sont posées ;
- Corriger les fiches des emplois.
- Valider les fiches emplois.

Les spécialistes métiers jouent un rôle central dans la conception du référentiel des emplois. C'est grâce à eux que les interviewers ont pu identifier certaines tâches qu'effectuent les salariés et qui ont été mal exprimées par les interviewés.

8-6- L'expert externe:

La réalisation du référentiel des emplois a été faite par l'intervention d'un expert français membre d'un bureau d'experts externes qui est le bureau "ATLASYS". Ce dernier avait pour mission d'accompagner les membres de l'équipe du projet dans l'enregistrement du contenu du référentiel des emplois sur le logiciel HR Access.

De plus, l'expert français a guidé les éléments de l'équipe projet durant la phase de conception du projet, c'est-à-dire du lancement du projet en 2005 jusqu'à l'élaboration de la

Chapitre IV: Le référentiel des emplois, analyse de son processus de construction

première version en 2007. Il éclaircissait certaines lacunes des membres et les a accompagnés pour ce qui concerne les techniques de rédaction.

9- La compétence, le système de GRH et le référentiel des emplois:

9-1- Le référentiel des emplois versus compétence :

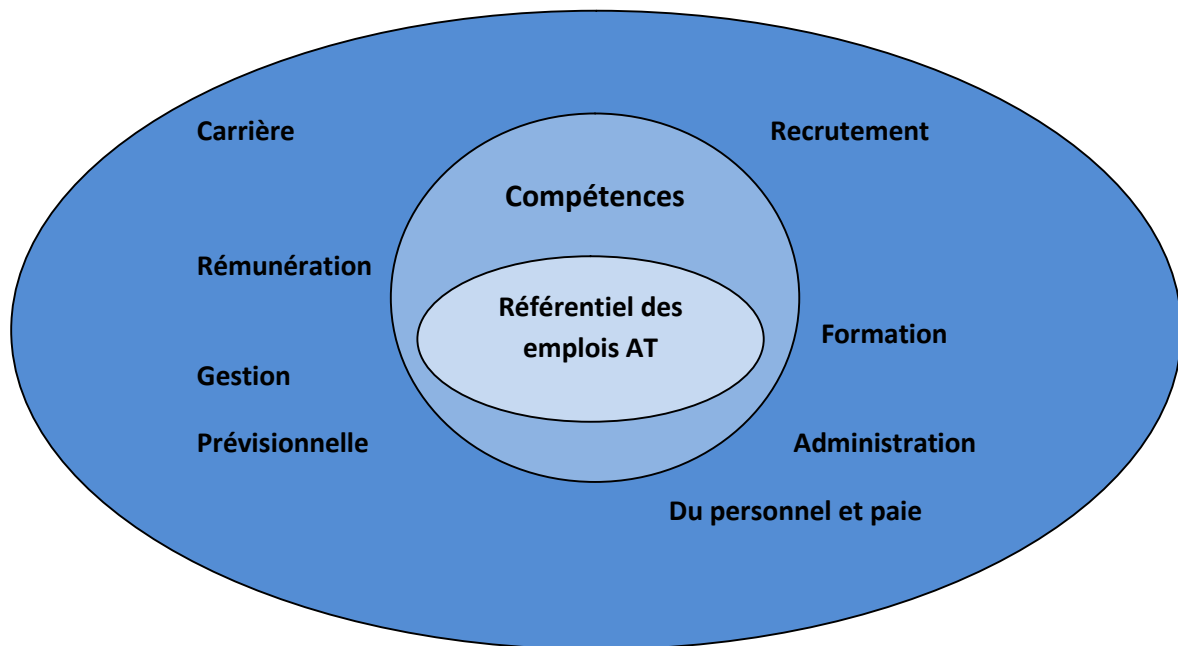
La compétence est une notion relative c'est-à-dire qu'elle est liée à une situation de travail. Dans le référentiel des emplois élaboré au sein d'"Algérie Télécom", pour chaque emploi sont attribuées des compétences indispensables pour son exercice ou pour occuper l'activité en question.

Ainsi, la compétence se trouve au centre de cet outil de gestion. Le référentiel des emplois permet de mettre en place de nouvelles règles de fonctionnement fondées essentiellement sur le concept de compétence. En effet, chaque emploi s'exerce dans le cadre de la détention des compétences indispensables.

9-2- Le référentiel des emplois et le système de GRH, quelle articulation ?

Le référentiel des emplois est un outil de base sans lequel la gestion des ressources humaines ne peut pas se faire. Il représente le noyau du système de la gestion des ressources humaines au sein d'"AlgérieTélécom". Il permet aux managers de prendre les décisions en matière de recrutement, de gestion prévisionnelle, de formation, de rémunération. Il constitue également un outil qui permet de suivre la carrière des employés. La figure ci-après montre l'articulation avec le système de GRH.

Figure N°25 : Le référentiel des emplois et le système de GRH



Source : Document AT.

Le référentiel des emplois est un outil central au sein d'"Algérie Télécom". Il lui permet de mettre en place une approche compétences, de faire des formations ciblées et d'asseoir sa gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. C'est un outil de base pour le déploiement du volet stratégique de GRH.

10- Contenu du référentiel des emplois :

Le référentiel des emplois comporte 266 Emplois contenus dans 26 familles professionnelles et répartis entre sept métiers.

Chapitre IV: Le référentiel des emplois, analyse de son processus de construction

Tableau N°17 : Les métiers d'Algérie Télécom

Métier	Famille professionnelle
Technique	Installation & maintenance
	Exploitation
	Support
Systèmes informatiques	Systèmes
	Réseaux
	Services internet
	Développement
Offres- client	Commercial
	Services clients
	Marketing
Gestion- administration	Ressources humaines
	Finances
	Juridique
	Audit & inspection
	Communication
	Assistance
Support	Achats
	Moyens généraux
	Stocks
Recherche & développement	Recherche
	Développement
	Veille
Management	Top management
	Management opérationnel
	Management de la qualité
	Management de projet

Source : Document AT.

Chapitre IV: Le référentiel des emplois, analyse de son processus de construction

Conclusion :

La décision de mettre en place un référentiel des emplois au sein d'"Algérie Télécom" rentre dans le cadre du programme de modernisation de sa fonction RH. C'est un outil de gestion de base qui permet aux managers de la RH d'anticiper les évolutions futures des emplois et des métiers de l'entreprise et de fonder une base pour la politique de la gestion de ses compétences.

La réalisation de l'outil est dotée d'une organisation et d'un fonctionnement qui font appel à un ensemble d'acteurs. En effet, on trouve d'un côté, des parties internes qui sont intégrées dans la construction du référentiel des emplois : il s'agit de l'équipe projet, les responsables métiers, les managers et les hommes- ressources et le personnel qui compose les différentes instances décisionnelles. D'un autre côté, des parties externes représentées par un expert étranger. L'intégration du partenaire social était aussi indispensable à la construction de cet outil.

Enfin, le référentiel des emplois fait partie d'un dispositif cohérent de la gestion dynamique des ressources humaines de l'entreprise qui vise à anticiper les changements et les évolutions des emplois et des métiers.

Section2 : Démarche de la mise en place de l'outil « référentiel des emplois » au sein de l'entreprise Algérie Télécom

Introduction :

Cette section a pour objectif de décrire la méthode suivie par les acteurs de l'entreprise en vue de construire cet outil de gestion, nous expliquerons le processus mené par l'entreprise en vue de le mettre en place. Ce dernier, comporte en effet, la phase préalable, celle de la conception et celle de sa mise en œuvre.

1- L'appropriation du référentiel des emplois, les différentes étapes :

L'élaboration de cet outil a suivi un processus long, composé d'un certain nombre d'étapes qu'on a scindé en trois principales étapes : l'étape préalable, l'étape de la conception et celle de la mise en œuvre.

1-1- L'étape préalable :

Après la prise de la décision de construire une boîte d'outils RH, la construction du référentiel des emplois a été lancée. Ainsi les travaux initiaux ont été entamés, c'est ce que nous avons nommé l'étape préalable.

1-1-1- Constitution du groupe de travail ainsi que des différents comités :

Après désignation d'un chef projet, le projet a été organisé en installant une équipe dédiée à l'élaboration de cet outil.

L'équipe du projet est composée de neuf membres de la DRH, qui sont réparti en quatre groupes du travail.

Le projet est dirigé par un certain nombre d'entités décisionnelles qui sont chargées de suivre les travaux de l'équipe de projet, de prendre les décisions stratégiques, de valider et de mener des ajustements nécessaires¹.

¹ Voir l'organisation et fonctionnement du projet dans la section 1, chapitre IV.

Chapitre IV: Le référentiel des emplois, analyse de son processus de construction

1-1-2- L'analyse des risques du projet, un passage obligé :

Dans le cadre de la réalisation du projet: référentiel des emplois, une analyse du risque a été effectuée comme un premier acte de ce projet. L'étude a été faite par l'intervention d'un certain nombre de parties à savoir: Atlasys, les opérationnels RH des DRT et enfin les membres de la direction des RH.

Cette analyse est une action très importante parce qu'elle permet à l'entreprise de se préparer et prendre des mesures nécessaires en vue d'assurer le bon déroulement du projet. En effet, "Algérie télécom" vise à travers cette action à :

- Identifier les points de blocages: rejets ou difficultés qui pourront entraver la mise en place du référentiel ;
- Mesurer l'ampleur du risque ;
- Préparer et suivre des actions de couverture contre le risque identifié.

Le groupe du travail a pu identifier les risques liés aux points suivants :

- La communication ;
- Le pilotage du projet ;
- La formation et le manque de compétences.

La communication est très importante dans le processus de transmission de l'information au sein d'une organisation. Pour cela, l'analyse du risque qui lui est lié et la détermination des problèmes qui peuvent surgir sont jugés importants dans la réussite du processus de mise en œuvre de tout outil de gestion.

Dés lors, l'entreprise est confrontée à des risques qui concernent la transmission du contenu du projet aux salariés, aux managers et aux DRH.

La matrice suivante présente la classification des risques selon leur degré de gravité et leur probabilité.

Chapitre IV: Le référentiel des emplois, analyse de son processus de construction

Schéma N°4 : Matrice d'évaluation du risque

Gravité	4	■ Mauvaise communication avec le partenaire social ■ La méthodologie n'est pas adaptée ■ Les utilisateurs ne sont pas formés à HR Access ■ Faillite de l'entreprise	■ La communication interne est absente ou inefficace ■ Les managers ne descendent pas l'information	■ Équipe projet inadaptée ■ Instance de décision mal composée ■ Les relais RH ne sont pas formés	■ Communication inadaptée ou inefficace ■ Salariés ne savent pas remplir la fiche
	3		■ Planning inadapté		
	2	■ Logistique inadaptée ■ Budget inadapté			■ Non respect des délais
	1	■ Panne d'HR Access			
		1	2	3	4 Probabilité

Source : document d'"Algérie télécom"

1-1-3- La formation et la communication autour du projet :

Ici, des actions de formation et le lancement d'un plan de communication ont été adoptés, elles ont débuté en 2005 pour se terminer en 2006.

■ La formation:

La formation du personnel dédié au projet "référentiel des emplois" est un acte primordial pour la réussite des actions de communication, mais aussi pour la mise à niveau des chargés de ce projet. En effet, la réalisation de cet outil est une opération vaste et complexe qui a exigé des compétences dans des domaines précis.

C'est ainsi qu'un plan de formation a été mis en place. Il vise essentiellement le recensement des actions de formation nécessaires à mener au profit des intervenants dans le projet de construction du référentiel des emplois. Le planning des formations est donné à titre indicatif, sous forme de période, en conformité avec le plan d'action global. Les dates

Chapitre IV: Le référentiel des emplois, analyse de son processus de construction

sont précisées par la Sous direction de la formation selon sa programmation. Les besoins en formations qui ont été identifiés se résument en trois thèmes:

- Techniques de la communication interne ;
- Techniques d'analyse des situations de travail ;
- Techniques de rédaction des fiches d'emploi.

Le tableau suivant expose le planning de formation

Tableau N°18 : Les formations effectuées dans le cadre du projet « référentiel des emplois »

Thème de formation	Population cible	Sessions			Lieu de Formation
		N°	Candidats	Nbre	
Techniques de la communication interne	Equipe de projet Responsables RH	1	- Membres dédiés au projet - RRH de la DCRH - RRH de la DG d'ATS	16	DG-AT
	Responsables RH (Sous directeur + Chef bureau de la Gestion du personnel)	2	RRH des DRT	16	DG-AT
	Relais RH (Chef de service+Chef bureau de la Gestion du personnel)	3	RRH de la zone Centre	16	ENPT Alger
		4	RRH de la zone Ouest	28	IT Oran
		5	RRH de la zone Est	32	Annaba
		6	RRH de la zone Sud	24	Ouargla
Techniques d'analyse des situations de travail	Equipe de projet Salariés spécialistes métier	7	- Membres dédiés au projet - Spécialistes métier	18	DG-AT
Techniques de rédaction des fiches d'emploi	Equipe de projet Salariés spécialistes métier	8	- Membres dédiés au projet - Spécialistes métier	18	DG-AT

Source : Direction des ressources humaines, division de la gestion des carrières et mobilité.

Chapitre IV: Le référentiel des emplois, analyse de son processus de construction

▪ **La communication :**

La transmission de l'idée d'implantation de cet outil a exigé la mise en place d'une communication autour du projet. Elle constitue une action fondamentale de couverture contre des risques liés à la non existence d'un flux de transmission de l'information sur le référentiel.

La communication a pour objectif de susciter l'adhésion des cadres dirigeants, des managers et de l'ensemble du personnel dans le projet de modernisation des outils de GRH et dont le référentiel des emplois constitue l'étape initiale. En effet, la communication permet de mobiliser, de diriger et d'intéresser l'ensemble des salariés sur le rôle de cet outil dans la gestion du changement en cours.

Ces actions sont ciblées et étudiées en vue de :

- Intégrer l'ensemble du personnel de l'entreprise notamment les cadres, qui sont au cœur de la démarche adoptée par l'entreprise, et qui ont à la fois un rôle d'écoute, de mobilisation et d'apaisement des salariés ;
- Mettre en place un référentiel qui prend en compte tous les emplois spécifiques à Algérie télécom.

Cependant, avant de lancer les actions de communication, l'équipe du projet a préparé un plan d'actions qui comporte le planning, les actions spécifique à chaque phase du projet, à chaque catégorie du personnel de l'entreprise (cadres, responsables RH, etc). En outre, les actions de communication menées se caractérisent par un certain nombre de critères, il s'agit :

- transmettre le plus rapidement possible l'information relative aux décisions qui se prennent, aux motifs qui expliquent ces décisions et leurs avantages pour les Salaries ;
- Faciliter le dialogue et l'écoute ;
- Développer plusieurs outils de communication ;
- Communiquer les bonnes nouvelles mais aussi les mauvaises ;
- Établir des mécanismes réguliers pour recueillir et faire circuler l'information ;

Chapitre IV: Le référentiel des emplois, analyse de son processus de construction

- Communiquer avec clarté et simplicité ;
- Transmettre un message ciblé ;
- Ecouter et prendre en charge les retours d'information.

De plus, la communication autour du projet est fondée sur les principes fondamentaux suivants:

Tableau N°19: Principes fondamentaux de la communication

Principe	Raisons
Crédibilité	L'obtention de l'adhésion des salariés à l'égard du but visé n'est possible qu'avec une approche de communication sûre.
Susciter la participation plutôt que d'informer seulement	Favorise la prise en charge du projet et le sentiment d'y jouer un rôle essentiel
Soutien visible de la part de la Direction et du Partenaire Social	Un engagement concret de la part de la Direction et une adhésion du Partenaire Social prête crédibilité aux messages. Le soutien doit être perçu
Communication face à face	La population participe ; la communication est bidirectionnelle ; il y'a rétroaction
Cohérence des messages	Le manque de cohérence mine la crédibilité du programme, en plus de susciter la confusion et l'impatience chez le salarié, qui ne sait plus à quoi s'attendre
Répéter les messages et varier les mécanismes	La diversité des modes de communication d'un message en favorise l'assimilation. L'utilisation de divers mécanismes permet la répétition tout en évitant que les destinataires ne « décrochent »
Adapter les messages	L'information présentée est ainsi plus « concrète » pour les salariés, qui sont plus susceptibles d'écouter si l'information se rapporte à leur cadre de référence
Tenir compte de la rétroaction et prendre des mesures en conséquence	La prise en compte des réactions des salariés favorise le soutien de l'approche.

Source : Documentation de l'entreprise AT.

Chapitre IV: *Le référentiel des emplois, analyse de son processus de construction*

Cependant, les actions de communication ont été variables d'une phase à une autre. En effet, pour chaque étape correspond une action spécifique.

- **Préparation/ Lancement du projet** : une communication institutionnelle a été adoptée pendant cette étape initiale dont les actions menées sont les suivantes :
 - Lettre de projet ;
 - Réunions de lancement au niveau central et régional ;
 - Implication des relais RH dans la démarche ;
 - Mobilisation par notes de service de l'ensemble des acteurs
- **Diffusion des fiches de situation de travail** : ici, les actions de communication ont été conduites par les acteurs relais. Il s'agit d'expliquer :
 - Le pourquoi de ces fiches : les intérêts et les objectifs ;
 - Comment se fait leur remplissage ;
 - La finalité de ce projet ;
 - La diffusion des états d'avancement sur la rédaction et saisie des fiches.
- **Construction du référentiel** : la Communication est faite par les instances du projet et les acteurs relais. Elle a pour objectifs de :
 - Présenter et débattre les résultats des fiches des emplois ;
 - Présenter des propositions de fiche d'emploi.
- **Raccordement des salariés** : à ce stade, la communication était individuelle via les managers. Les actions de communication comportent :
 - Information personnalisée sur le raccordement des salariés à leur nouvel emploi ;
 - Explication individualisée des différentes tâches liées à l'emploi.

1-2- La phase de conception:

L'appropriation de l'outil référentiel des emplois est une procédure longue et complexe qui a exigé de l'équipe projet de bâtir une base solide pour sa construction.

La formalisation de cet outil répond à une méthodologie définie et fixée par l'équipe du projet par accompagnement d'un consultant français. En effet, la mise en place du référentiel des emplois a traversé un processus long, contenant un certain nombre d'étapes

Chapitre IV: Le référentiel des emplois, analyse de son processus de construction

allant de la phase de lancement à la phase de mise en œuvre. Le projet a pris une forme finale après avoir passé par un ensemble de phases avec la participation d'un nombre d'acteurs internes et externes à l'organisation.

Le référentiel des emplois est conçu suivant les étapes suivantes :

1-2-1- Analyse des situations de travail :

L'analyse des situations de travail est très importante dans le processus de construction du référentiel. Lors de la réalisation de l'étude, 234 situations différentes d'emplois ont été analysées, ce qui représente pratiquement toutes les situations de travail présentes au sein de l'entreprise, à l'exclusion des emplois du Top Management qui nécessitent un traitement particulier.

Ainsi, cette analyse a commencé par la réalisation des entretiens auprès des salariés, l'assemblage et le traitement des informations collectées et enfin la construction des fiches des emplois.

1-2-1-1- La réalisation des entretiens :

Le groupe de travail procède au début à la constitution d'un fond documentaire écrit, pendant une durée de 6 mois, en vue de connaître l'existant. Ce travail d'analyse a conduit à la constatation de la nécessité de la mise en place de diverses techniques de gestion.

C'est ainsi que la première technique a été mise en place, il s'agit de la technique de l'auto-évaluation des tâches. Elle consiste en la description par les salariés de leurs propres tâches de travail, enregistrées ensuite sur une base de données qui est le système informatique HR Access.

Par la suite, l'évaluation des résultats de cette technique a permis de juger l'échec de la technique en question. Cela est dû au fait que les salariés ont mal compris la procédure. Ils ont décrit non pas leurs propres tâches mais les tâches de tout leur service.

Par conséquent, une deuxième technique a été adoptée par l'équipe, les entretiens d'évaluation selon l'emploi ciblé. En effet, le travail consiste dans l'évaluation et puis la

Chapitre IV: Le référentiel des emplois, analyse de son processus de construction

comparaison de deux emplois similaires dans deux régions différentes. Par exemple, on prend deux ingénieurs un de Wargla et un autre d'Alger et on compare les missions assurées par chacun d'eux, cette comparaison révèle les différences entre les missions des deux employés. De plus, la technique de l'entretien a été réalisée au niveau de chaque structure organisationnelle où sont nommés des hommes- ressources. Ces derniers renvoient aux tranches de personnes choisies qui permettent d'extraire les informations nécessaires sur une activité donnée.

En outre, la divergence qui existe dans les missions des deux employés occupant le même poste dans les deux différentes wilayas, a donné lieu à un début de l'implantation d'un référentiel des emplois. Cela signifie que le référentiel des emplois est établi en identifiant des emplois- types.

Les entretiens ont été réalisés par un groupe composé de neuf personnes, dispatchés en quatre groupes de deux individus, répartis selon les domaines maîtrisés de chacun en cinq pôles que sont :

- Technique ;
- Commercial ;
- Gestion et administration ;
- Système d'information ;
- Support.

1-2-1-2- Le compte rendu des entretiens :

Les données obtenues lors des entretiens et collectées au niveau national ont fait l'objet d'analyse par la suite. Ainsi, toutes les situations de travail ont été recensées, les emplois- types et les situations différentes ont été déterminées et regroupées. Cette étape consiste à identifier les activités des collaborateurs en procédant à les énumérer, puis à les enregistrer sur la base RH Access.

1-2-2- La rédaction des fiches des emplois/ formalisation des situations de travail :

Après avoir fait le compte rendu des entretiens, l'équipe projet a procédé par la suite à mettre en forme les informations. C'est ainsi que les responsables du projet ont

Chapitre IV: Le référentiel des emplois, analyse de son processus de construction

commencé à rédiger les fiches des emplois. A ce niveau, « tout était à faire » ; puisque il n'existait aucune fiche de fonction. Il s'agit de faire les fiches- emplois. Chaque fiche emploi comporte les rubriques suivantes :

- Le code de référence de l'emploi dans le système d'information ;
- Le métier ;
- La famille professionnelle;
- La sous- famille professionnelle ;
- L'intitulé de l'emploi ;
- Les missions et responsabilités ;
- Le groupe socioprofessionnel ;
- Le niveau de l'emploi ;
- La catégorie correspondante au niveau de l'emploi dans la grille catégorielle d'Algérie Télécom.

Lors de la rédaction des fiches des emplois, l'équipe du projet a été accompagnée par un expert externe qui lui fournit les conseils nécessaires et des consignes à respecter. De plus, l'équipe du projet s'est référée aussi à des standards internationaux par un travail de benchmarking.

La fiche- emploi sera complétée, après avoir fixé la première version du référentiel des emplois, par des prés- requis ou les conditions d'accès à l'emploi.

1-2-2- La mise en cohérence :

Après l'élaboration des fiches des emplois, les salariés sont appelés pour montrer à chacun sa fiche pour voir si sa fiche correspond à ses tâches réelles ou non.

1-2-4- La validation :

La validation du contenu du référentiel a été faite au niveau central, régional et local par :

- Les spécialistes métiers ;
- Les managers opérationnels ;

Chapitre IV: Le référentiel des emplois, analyse de son processus de construction

- Les salariés sélectionnés comme Homme- Ressources,
- Les représentants mandatés par le syndicat de l'entreprise.

1-3- L'étape de la mise en œuvre de l'outil :

Après un processus long de conception, le référentiel des emplois a été mis en œuvre dans l'entreprise. Le 01-01-2014 représente la date de la mise en œuvre officielle de l'outil.

Cependant, mettre en œuvre le référentiel des emplois au sein d'AT ne signifie pas le début de fonctionnement du système de GRH sur la base de l'emploi occupé, c'est-à-dire de l'application du RE. Cette mise en œuvre comporte au contraire une continuité des travaux de construction du référentiel des emplois. Cette étape a connu un retard dans le traitement des dossiers des recours qui ont pris une durée non imprévue par les acteurs- projet. Cette lenteur revient principalement au recours infinis reçu de la part des salariés.

1-3-1- Les étapes de la mise en œuvre :

En ce qui concerne cette étape quatre principales actions sont effectuées :

1-3-1-1- La transposition/ mise à niveau des salariés non transposés à des emplois :

La mise en œuvre du référentiel débute par la transposition des salariés à leur nouvel emploi, accompagnée par la mise à niveau qui concerne deux catégories de la population d'Algérie télécom : les salariés qui ont présenté des diplômes récents et les nouveaux recrutés dans le cadre du DAIP.

La transposition des salariés à leur nouvel emploi est assurée par des cellules de transposition à chaque niveau régional. Par la suite, les listings de transposition ainsi élaborés sont vérifiés et validés par des commissions spécialisées. Nous trouvons la commission régionale de transposition, créée au niveau de chaque délégation régionale des télécommunications, elle élabore une décision globale de transposition pour chaque direction¹. La commission centrale de transposition qui procède aussi à la vérification et à la validation des listings fixés par la cellule de transposition et établit une décision globale de

¹ Décision DCRH n° 81/12.

Chapitre IV: Le référentiel des emplois, analyse de son processus de construction

transposition pour chaque structure de la DG. Enfin, des décisions des transpositions et des fiches sont notifiés aux salariés.

Un délai de trente jours est accordé aux salariés en vue de présenter leur recours s'il y a lieu. Ce délai est, à notre sens, une action très importante dans le cadre de la réalisation du référentiel des emplois. C'est une occasion pour pouvoir trouver des omissions ou des manques dans la transposition des salariés à leurs nouveaux emplois.

Chapitre IV: Le référentiel des emplois, analyse de son processus de construction

Tableau N°20: Logigramme de déroulement de la procédure de transposition

Etape	Logigramme	Responsabilité	Enregistrement
1	<pre> graph TD A([Edition des Listings]) --> B[Mise à jour des listings] B --> C[Validation listings de DOT] C --> D[Validation listings de la DRT et ses DOT] D --> E[Communication de la décision de transposition par] E --> F([Réception de la fiche d'emploi par le salarié]) </pre>	RRH de la DOT + CHD	Le RRH édite un listing des effectifs avec leurs transpositions et le vérifie avec le CHD.
2		RRH	Le RRH effectue la mise à jour des transpositions sur HR Access et édite un listing à remettre au DOT
3		Cellule de transposition (DOT/CHD/ R travailleur)	Le DOT réunit la cellule de transposition et établit un PV de validation du listing des transpositions
4		Commission régionale de transposition (DRT/ DOT/ CHD DRT et DOT / R. Travailleur)	Le DRT établit un PV de réunion de la commission régionale de transposition et signe une décision globale de validation des listings de la DRT et des DOT.
5		Le DRT/DOT/CHD	Le DRT communique à chaque DOT une décision globale de transposition des effectifs à leurs nouveaux emplois par DOT. Chaque DOT transmet au CHC par le biais du CHD concerné les décisions de transposition avec les fiches d'emplois.
6		CHC/ Salarié	Le CHC communique les fiches d'emplois aux salariés contre émargement daté sur le listing et retourne au RRH une copie du listing signé par les travailleurs.

Source : Documentation AT

Chapitre IV: Le référentiel des emplois, analyse de son processus de construction

1-3-1-2- Le traitement des recours :

Des recours reçus de la part des salariés pour le fait qu'ils étaient déjà transposés sur des postes dont les tâches réelles ne s'accordent pas avec celles portées dans la fiche emploi. Le recours est traité par le comité de réajustement.

1-3-1-3- L'envoi des notifications :

Cette phase correspond à l'information de chaque salarié sur le traitement qui est fait son recours, puis un délai d'un mois est accordé pour recevoir des recours de la part du personnel concerné.

1-3-1-4- L'envoi des décisions finales :

Après avoir envoyé les notifications aux salariés, et au bout d'un mois, l'entreprise donne des décisions finales sur les emplois occupés par tout salarié. Les responsables ont élaboré deux modèles de décision : le modèle pour les cas standards et un modèle pour les cas où il y a une mise à niveau.

Cette décision permet aux responsables RH d'avoir un certain pouvoir sur les salariés, et de faire avancer, de ce fait, la mise en œuvre du référentiel et d'éviter les réclamations de la part des salariés.

La transposition des salariés sera suivie par l'adoption des mesures d'accompagnement¹ :

- Une formation obligatoire selon l'emploi ciblé en appliquant un plan de formation spécifique aux besoins des salariés concernés ;
- Une appréciation périodique selon des mécanismes d'évaluation appropriés mis en place avec l'accord du syndicat de l'entreprise.
- Une formation pour combler les insuffisances enregistrées lors de l'évaluation des travailleurs.

¹ Article 7 de l'accord collectif n°03/13 relatif au référentiel des emplois d'Algérie Télécom.

Chapitre IV: Le référentiel des emplois, analyse de son processus de construction

Le tableau suivant détaille la répartition des salariés selon les métiers au 30-05-2014

Tableau N°21 : Répartition des salariés selon les métiers au 30-05-2014

Famille de métier	Gestion Administration	Management	Offres clients	Support	Systèmes informations	Technique	Non transposé	Total
SIE	228	348	205	332	59	154	483	1 809
ALG	444	192	738	313	103	1 384	25	3 199
ANN	130	139	262	163	47	578	34	1 353
BEC	79	108	145	69	42	395	14	852
BLD	155	176	345	159	47	723	17	1 622
BTN	138	160	289	132	19	629	15	1 382
CLF	102	142	199	141	42	550	38	1 214
CNE	224	262	538	219	48	959	23	2 273
LGT	74	112	130	65	10	370	18	779
ORG	121	218	222	174	50	720	20	1 525
ORN	142	217	368	236	61	744	18	1 786
STF	101	156	370	117	48	614	17	1 423
TLM	94	165	191	179	11	519	22	1 181
TZI	76	134	232	210	25	459	13	1 149
Total	2 108	2 529	4 234	2 509	612	8 798	757	21 547

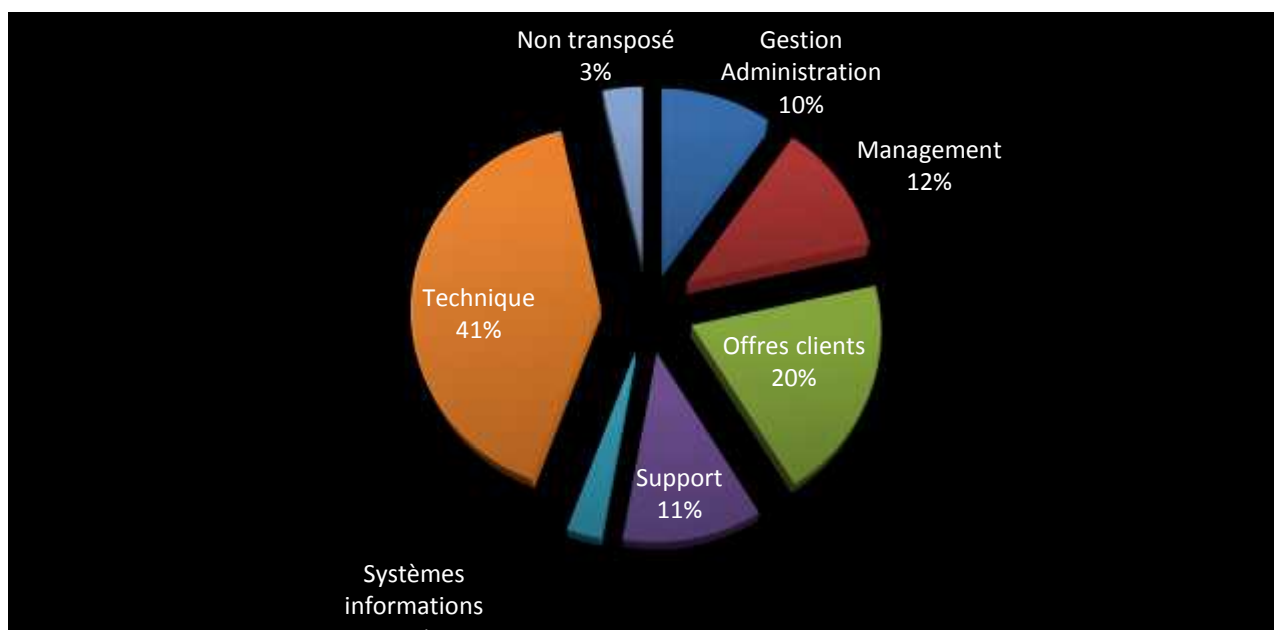
Source : Direction des RH d'AT, division des études

Toutefois, la transposition des salariés n'a pas été complète. Le nombre de l'effectif non transposé est de 757 c'est-à-dire 3,51% du total de l'effectif. Cette tranche est composée, dans sa majorité, des cadres supérieurs (Top management) qui nécessitent un traitement spécifique.

La figure ci- après présente la répartition de la transposition de l'effectif de l'entreprise selon les métiers.

Chapitre IV: *Le référentiel des emplois, analyse de son processus de construction*

Graphique N°17 : Transposition de l'effectif global par métiers



Source : Réalisé par nous mêmes à partir des données du tableau

1-3-2- La mise en œuvre du référentiel des emplois, quels mécanismes de contrôle ?

La mise en œuvre du référentiel au sein de l'entreprise a nécessité l'adoption des dispositifs de contrôle permettant la réussite des actions de la mise en œuvre.

"Algérie Télécom" dispose d'un puissant progiciel de gestion de la ressource Humaine : HR-ACCESS. C'est le système par lequel des requêtes de contrôle de la conformité des transpositions sont opérées.

Aussi, un contrôle humain est également effectué au niveau déconcentré par les responsables RH ainsi qu'au niveau central par une équipe dédiée au projet au niveau de la direction gestion de carrières et de compétences.

Chapitre IV: Le référentiel des emplois, analyse de son processus de construction

2- Les choix de l'entreprise pour la construction de son référentiel :

2-1- Le choix de la méthode de construction :

Le référentiel des emplois est élaboré par les acteurs propres à l'entreprise. Cela est dû à l'impossibilité du recours à des standards internationaux et à des experts externes. D'un côté, en veillant sur la paix sociale : l'application d'un standard international peut mener à la suppression de plusieurs postes ce qui implique le licenciement de plusieurs salariés et donc des contestations. Ce choix est imposé par la loi ; des textes législatifs relatifs aux relations de travail stipulent que lors d'un changement de statut, l'entreprise doit préserver les acquis de ses travailleurs. Une étude conforme aux standards internationaux aurait exclu tous les emplois non situés dans le cœur du métier de l'entreprise. Ailleurs, la majorité des emplois du support sont externalisés. D'un autre côté, ce sont les salariés de l'entreprise qui connaissent le mieux les activités de leur entreprise. En fait, le choix de la construction du référentiel par une équipe de la DG vise l'étude des emplois hérités de la Fonction Publique dans leur ensemble, sans exclusion.

Pour ce faire, les responsables du projet ont adopté une méthodologie qui s'appuie sur la collecte des informations à la base, en suivant une approche d'analyse du travail. Le choix de cette méthode revient essentiellement au fait qu'elle permet d'aboutir à des résultats fiables et justes, c'est-à-dire à des informations exactes sur les situations réelles qui existent au sein du groupe¹.

2-2- Le choix du mode de gestion du projet :

L'entreprise a opté pour un style de management participatif, et ce, en vue de l'intégration de l'ensemble de son personnel, de les faire participer à cette construction et de faciliter les flux d'information autour du projet.

¹ Le référentiel des emplois concerne tout le groupe AT à l'exception de sa filiale ATM qui a adopté un référentiel propre à elle.

Chapitre IV: Le référentiel des emplois, analyse de son processus de construction

3- Caractérisation de la démarche de la construction menée par "Algérie Télécom" :

Nous avons pu identifier les points suivants en matière de la caractérisation de la démarche de construction de cet ODG :

- L'appropriation du référentiel est facilitée par le mode de management du projet. Le style participatif permet une intégration des utilisateurs (managers opérationnel, RH au niveau décentralisé) ;
- Le pilotage du projet par le comité de pilotage et de direction a permis d'avoir une bonne et complète organisation du projet. Les deux comités garantissent le suivi des travaux de construction du référentiel et donnent aux acteurs des orientations à suivre. A titre d'exemple, ils insistaient sur la préservation des acquis des travailleurs et de la paix sociale, et ce, au vu du contexte sociopolitique de la période durant laquelle le projet était en développement ;
- La communication adoptée par l'entreprise permet une meilleure appropriation de la part des utilisateurs, pour le fait qu'elle assure une meilleure compréhension du référentiel (compréhension partagée des objectifs du projet) par les utilisateurs. La communication sur le projet a commencé avant le lancement des travaux de construction. Elle est consistante et continue (pour chaque phase du projet une communication spécifique), ciblée (pour chaque catégorie d'acteurs une communication définie) et directe (séminaires, réunion, manager opérationnel, face à face) ;
- L'implication des usagers exprime la conscience des managers du projet qu'il existe des usagers, et que la non implication de cette partie peut conduire le projet à l'échec ;
- Les actions de formation assurées aux différents acteurs leur permettent d'acquérir des connaissances de base et de leur permettre une meilleure adhésion ;
- La démarche est divisée en trois étapes : la préparation, la conception ou développement de l'outil et sa mise en œuvre ;
- La démarche de construction du référentiel est un processus continu : après un premier travail de conception, l'outil est approprié par une autre équipe chargée de la mise en œuvre de l'outil. Cette dernière permet d'accomplir une étape finale dans la démarche

Chapitre IV: Le référentiel des emplois, analyse de son processus de construction

de construction ; il s'agit de le rendre propre à l'usage par d'autres acteurs et applicable par toute l'entreprise ;

- La démarche adoptée par l'entreprise a connu des retours en arrière (lors de la conception de l'outil). Ceux-ci permettent aux acteurs de revoir l'existant et les changements existant dans la période au cours de laquelle le projet est bloqué ;
- La démarche d'élaboration a connu divers freins qui ont ralenti les délais de son accomplissement ;
- La démarche de construction du référentiel des emplois a donné lieu à une démarche non complète du fait qu'une tranche de salariés de l'entreprise n'est pas encore traitée (Top management) ;

De plus, l'étude de la démarche d'élaboration du référentiel des emplois "Algérie Télécom" nous permet de comprendre le lien qui existe entre l'étape de la mise en œuvre et celle de la conception de l'outil.

Les deux phases sont considérées par les acteurs comme étant deux étapes distinctes. La conception est le développement de l'outil, la mise en œuvre est l'exploitation du référentiel des emplois par l'équipe chargée de la mise en œuvre.

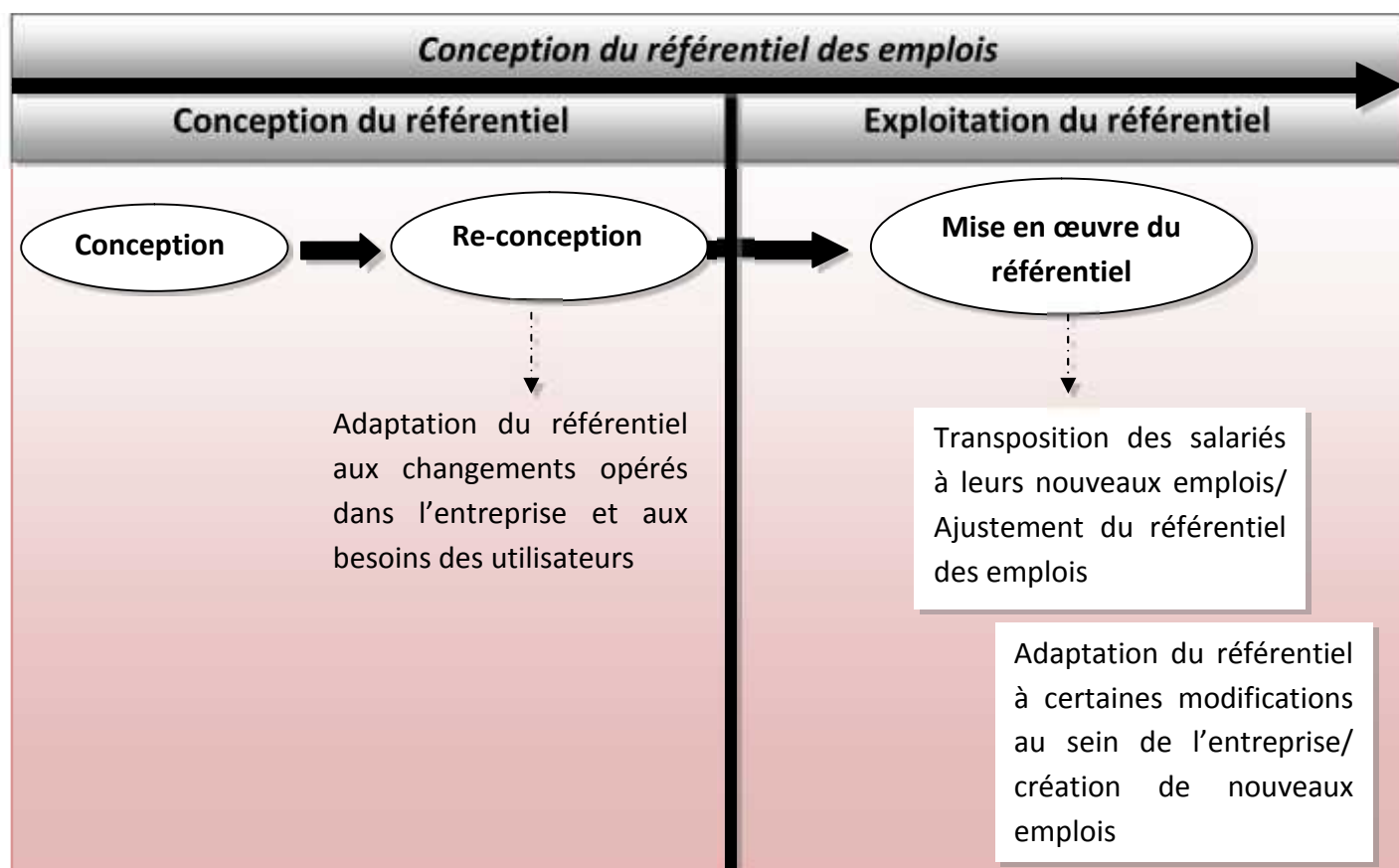
Cependant, les deux étapes ne sont pas indépendantes, elles sont articulées. La seconde étape constitue à la fois une exploitation et une continuité de la phase initiale ; le référentiel des emplois ne peut être utilisé sans qu'il y ait transposition des salariés à leurs nouveaux emplois. Donc, la conception et la mise en œuvre de l'outil sont intégrées dans un processus composé et continu. Mais les différences existent entre les deux phases: par exemple, dans les problèmes à résoudre. En effet, lors de la phase de conception de l'outil, les acteurs ont rencontré des problèmes qui diffèrent de ceux de la phase de mise en œuvre.

Toutefois, la lecture de la démarche d'élaboration de ce référentiel nous permet aussi de conclure que la conception se fait également dans la phase d'exploitation. Lors de la mise en œuvre de l'outil, des emplois ont été créés par suite de changements au sein de l'une des structures de l'entreprise, ou pour pouvoir transposer certains salariés qui, après une augmentation de leur catégorie, leur nouvelle situation ne correspond à aucun emploi déjà existant dans le référentiel. Aussi, le référentiel des emplois de l'entreprise ne concerne

Chapitre IV: *Le référentiel des emplois, analyse de son processus de construction*

pas tout l'effectif ; les emplois du Top Management ne sont pas encore inclus. Ils feront objet de traitement plus tard. Ceci implique que la conception est poursuivie au cours de la phase de la mise en œuvre du référentiel, en vue d'une adaptation aux utilisateurs. Autrement dit, la conception est prolongée vers la phase d'exploitation et d'usage du référentiel.

Figure N° 26: Démarche d'élaboration du référentiel des emplois et relation conception-mise en œuvre



Source : élaboré par nous-mêmes à partir de notre analyse

Cette démarche est spécifique à l'entreprise du fait qu'elle est soumise à des obstacles particuliers liés à :

- sa nature (entreprise publique économique / gouvernance de l'entreprise) ;
- la nature de son effectif ou origine de la création de l'entreprise ;
- le contexte spécifique de la période de développement de l'outil ;
- La culture de son personnel ;

Chapitre IV: Le référentiel des emplois, analyse de son processus de construction

- La méthodologie de construction choisie.

Donc, cette démarche est la résultante de facteurs internes, mais aussi, externes à l'entreprise publique économique AT.

4- Influence de la démarche de construction sur le résultat ou le référentiel des emplois :

- La démarche adoptée par AT est une démarche un peu lente ce qui a retardé l'application du référentiel ;
- L'implication d'un personnel jeune et qui manque de l'expérience a conduit à la prise du temps pour comprendre les différents aspects liés à la construction du référentiel ;
- La méthodologie suivie par l'entreprise en vue de construire son référentiel des emplois n'a pas permis une meilleure adhésion de ses salariés. Si l'entreprise a commencé par une analyse des postes, en construisant des fiches de postes, aurait pu éviter la résistance de certains salariés.
- L'implication de tout le personnel garantit la meilleure application le référentiel ;
- Le contenu du référentiel des emplois ne représente pas tout l'effectif de l'entreprise.

Chapitre IV: Le référentiel des emplois, analyse de son processus de construction

Conclusion :

La construction de l'outil « référentiel des emplois » s'étale sur une période un peu longue, elle a été lancée en 2005 pour que l'outil soit mis en œuvre en 2014.

L'outil est élaboré en suivant une méthode basée sur une analyse des situations de travail réelles, c'est-à-dire une collecte des informations de la source. L'entreprise a suivi une démarche d'appropriation qui s'étale sur trois principales étapes. Premièrement, l'étape initiale qui comporte la préparation d'un terrain favorable pour le lancement du projet, il s'agit de la formation de l'équipe projet, de l'étude des risques projet, du lancement d'un plan de communication au tour du projet et d'un plan de formation qui permet de construire les compétences indispensables pour le projet. La seconde concerne le lancement des travaux de conception, il s'agit de faire l'analyse des situations de travail et de construire les fiches-emplois et la validation du référentiel. Enfin, la troisième étape est celle de la mise en œuvre de l'outil qui comporte la transposition, le traitement des recours et les décisions finales de transposition. Toutefois, les deux dernières étapes, la conception et la mise en œuvre, sont considérées comme étant deux étapes différentes, mais, elles s'inscrivent dans un processus composé et continu. Une fois les travaux de conception du référentiel des emplois ont été achevés, l'outil est mis en œuvre au sein de l'entreprise après la signature de l'accord collectif. Cependant, la conception n'a pas été complète ; les emplois du Top management ne sont pas encore traités, ce qui implique que la démarche d'élaboration du référentiel AT à un processus composé et continu où la conception est prolongée vers l'étape de l'exploitation et d'usage de cet outil de gestion.

Ce processus d'appropriation est spécifique à l'entreprise "Algérie Télécom". Cela est dû à l'effet des divers obstacles auxquels l'entreprise est confrontée durant la construction de son référentiel.

Chapitre IV: Le référentiel des emplois, analyse de son processus de construction

Section3 : L'élaboration du référentiel des emplois, analyse et résultats

Introduction :

A travers cette section, nous essayerons de clarifier l'ensemble des phénomènes qui ont été identifiés lors de l'étude du processus de construction du référentiel des emplois au sein de l'entreprise "Algérie Télécom". En effet, le processus en question a connu une intégration d'un personnel propre à l'entreprise qui est amené à s'impliquer dans le projet et à veiller à un accomplissement meilleur des différentes étapes.

Cependant, arriver à comprendre les différents phénomènes n'était pas aisé. Nous avons pu rencontrer différentes parties intervenantes dans la réalisation de ce projet, et collecter les différentes informations issues des entretiens qui ont été menés avec le personnel interrogé et les analyser par la suite. Pour aboutir à une partie des réponses pour notre problématique, nous allons nous appuyer sur le cadre théorique qui nous fournira des outils d'analyse.

1- Etude des représentations des acteurs :

Pour construire le référentiel des emplois, un ensemble d'acteurs a été mobilisé, il s'agit des membres de l'équipe du projet ainsi que d'autres personnes ayant contribué directement ou indirectement. Le projet a connu une intégration au niveau central, régional et local d'un certain nombre de salariés, des responsables métiers sont sélectionnés à chacun de ces niveaux pour apporter une aide aux acteurs- projet¹.

A travers les entretiens que nous avons mené avec les différents acteurs du projet, nous avons constaté que seuls les acteurs de l'équipe projet et l'expert externe avaient introduit leur apport personnel pour concevoir le référentiel des emplois du moment que c'est à eux que revient la responsabilité de la conception, ce sont eux qui peuvent agir pour rédiger le référentiel et opter pour des choix, les autres acteurs ne fournissent que les informations et les orientations que leur sont nécessaires.

¹ Voir section1 du chapitre IV.

Chapitre IV: *Le référentiel des emplois, analyse de son processus de construction*

Ces acteurs ont mobilisé des représentations individuelles mais aussi sociales. Cela est constaté lors des premières réunions et séminaires où il fallait convaincre le personnel de l'entreprise sur l'intérêt de la mise en place de cet outil, et de les inciter à adhérer à sa construction et à sa mise en place. A ce niveau, les responsables RH, qui sont des relais de communication, véhiculent des représentations qui sont construites à travers leurs formations et des représentations des acteurs-projet.

Des représentations sociales ont influencé le contenu du référentiel où les acteurs s'accordent sur le fait que le contenu de cet outil ne peut pas être dynamique si les travaux de conception ne sont pas terminés : *« on ne peut pas apporter des modifications au contenu du référentiel tant que il n'est pas encore finalisé »*, ou encore *« des changements sont constatés, ils sont notés et mis de côté jusqu'à- ce que le référentiel soit finalisé et appliqué »*.

En outre, les représentations individuelles des acteurs de l'équipe- projet sont constatées aussi dans les travaux de la rédaction du référentiel. En effet, ils se sont concertés avec les responsables métiers pour la rédaction des fiches- emploi. Malgré le recours à des standards internationaux et à l'accompagnement de l'expert français, ce travail a fait appel aux représentations des membres de l'équipe- projet où ils sont amenés à bien choisir les mots et les termes à utiliser (verbes d'action) et de garder le même style de rédaction pour toutes les fiches- emplois.

Lors du choix de la méthodologie de construction, un changement de la méthodologie de l'analyse des situations de travail et de la collecte d'informations a été opéré. La non fiabilité des résultats obtenus par une première méthode, qui consiste des fiches emplois préparées et remplies par chaque salarié, a conduit les acteurs du projet à se concerter pour arriver à un choix d'une méthode basée sur l'entretien direct avec le personnel. Selon deux de nos interviewés : *« nous nous sommes rendu compte que la première méthode n'a pas abouti à des données fiables, c'est ainsi qu'on a décidé d'utiliser une autre technique qui est les entretiens directs avec les salariés »*. Encore, selon un autre membre : *« en sortant des entretiens, nous étions persuadés que les informations qui nous ont été fournies par les salariés ne correspondent pas à leur activités réelles, c'est pour ça*

Chapitre IV: *Le référentiel des emplois, analyse de son processus de construction*

qu'on a eu recours aux spécialistes métiers pour nous donner plus de précisions sur les activités réelles des salariés».

De plus, une autre représentation qui a un aspect prescriptif a été exprimée par les représentants du comité de pilotage et de direction. Selon un interviewé : *« Le comité de pilotage et le comité de direction ont donné à maintes reprises des orientations allant dans le sens de la préservation des acquis des travailleurs et de la paix sociale, et ce, au vu du contexte sociopolitique de la période durant laquelle le projet était en développement ».* Cette représentation a indiqué aux acteurs projet ce qu'il fallait respecter lors de la conception de l'outil dans un contexte sociopolitique donné ; le printemps arabe.

Enfin, le chef projet a communiqué une représentation qui peut influencer l'organisation future de cet ODG, il s'agit de la proposition de créer un comité de suivi et d'adaptation du référentiel aux éventuels changements.

Ces représentations sociales sont un moyen pour faire avancer le processus d'élaboration et de dépasser certaines contraintes comme elles sont un avis partagé par tous les acteurs. Elles permettent ainsi de dépasser certains conflits présents mais aussi futurs, elles renferment ainsi un aspect d'une responsabilité partagée entre acteurs en cas de dysfonctionnement de cet outil de gestion.

Les principales représentations ont été constatées lors de la phase de conception où les acteurs devaient effectuer un choix en matière des techniques d'analyse des situations de travail où ils ont confronté leurs opinions. Ces représentations ont évolué dans le sens d'une adaptation aux différentes situations qui se présentent aux acteurs, sous l'influence de facteurs déterminés. Il s'agit de la communication; le processus dynamique des interactions individuelles et quotidiennes entre les acteurs a facilité le changement des représentations et il a conduit donc à leur évolution, mais aussi, de la pratique par le biais des différents flux d'apprentissage.

Chapitre IV: *Le référentiel des emplois, analyse de son processus de construction*

2- Le processus de construction, les acteurs et l'organisation du projet :

2-1- Le processus d'élaboration et les acteurs :

Le processus de construction de l'outil est mené par des acteurs de l'entreprise c'est-à-dire qu'il est le produit d'un ensemble de personnel mobilisé pour cette fin et qui entretiennent un ensemble de relations qui forment ainsi un système social. Celui-ci se caractérise par un ensemble de propriétés, il s'agit des significations qui permettent la communication entre les acteurs, des normes qui guident et orientent leurs actions et des moyens mis en place en vue de les réaliser.

Selon un interviewé : *« Dans tout projet structurant il y a des résistances au changement. Pour notre cas, je dirai qu'il y a eu des divergences de points de vue sur la méthodologie ou sur le choix des populations cibles mais jamais de profonds désaccords. Nous avons travaillé le côté relationnel qui est le secret de la réussite de toute œuvre collective »*. Ceci signifie que les acteurs ont mobilisé des représentations individuelles différentes, mais ils ont pu construire des représentations sociales et résoudre les différents désaccords grâce au dialogue et à la discussion. Les différents dialogues (séance de travail, réunion...) entre acteurs leurs permettent d'échanger leurs points de vue et donc des significations qui sont faites.

En vue de mener le processus de conception de l'outil, des moyens sont mis à la disposition de ces acteurs et qui leur ont permis de réaliser le processus. Par exemple, le contrôle de la mise en œuvre par le biais du logiciel HR-Acces, ou encore le contrôle humain des fiches-emplois et des transpositions des salariés à leur nouvel emploi par les responsables métiers. Les guides d'entretiens peuvent être aussi considérés comme des moyens dans la conception de l'outil.

Ce processus a connu un respect des normes et des lois données, et ce, dans le but de guider et organiser les actions humaines qui forment le système social tout au long de la construction du référentiel tel que le suivi de certaines normes lors de la rédaction des fiches emplois (même style, choix des verbes...), ou encore le mode de gestion de projet qui se fait

Chapitre IV: *Le référentiel des emplois, analyse de son processus de construction*

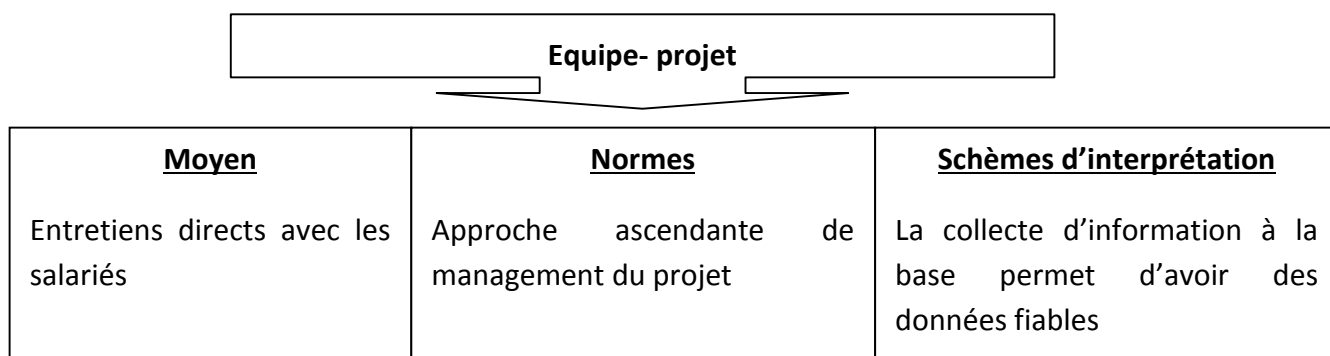
dans un style participatif. Aussi, le choix de la construction du référentiel à été faite tout en respectant des textes législatifs donc de la loi.

Par ailleurs, de différents comités et commissions sont créés par le biais d'émission de décisions. Celles-ci sont considérées à notre sens comme étant des normes et des lois à suivre par les acteurs concernés et qui organisent les échanges entre les acteurs, du fait que ces décisions comportent et fixent des conditions à respecter et des rôles à tenir par chaque entité. Le comité de réajustement est une structure imposée par la loi. Il est obligatoire, lors d'un changement de statut du travailleur d'ouvrir à ce dernier les voies de recours dans le cas où il conteste sa nouvelle situation de travail. Le comité de réajustement est un comité de recours prévu par l'accord collectif portant sur la mise en œuvre du référentiel.

Cet accord collectif, qui comporte un ensemble d'articles qui clarifient les modalités de la mise en œuvre du référentiel, est considéré comme un document de référence aussi bien pour le partenaire social que pour les acteurs impliqués dans la réalisation de cet outil. Ces derniers sont tenus d'appliquer ce qui a été conclu dans cet accord. Celui-ci est considéré aussi comme étant une source de pouvoir pour l'entreprise sur le partenaire social et un moyen pour le lancement de la mise en œuvre de l'outil.

L'illustration suivante nous permet de voir un exemple des composantes qui structurent un des échanges entre les acteurs de projet, c'est-à-dire le structurel.

Figure N°27 : Exemple des composantes du structurel au sein de la sphère de l'équipe-projet



Source : Réalisé par nous mêmes à partir de notre analyse

D'un côté, le processus de construction est influencé par ses acteurs, et d'un autre côté ces mêmes acteurs sont influencés par ce processus. Cela s'explique par l'évolution de

Chapitre IV: Le référentiel des emplois, analyse de son processus de construction

leurs connaissances. Cette question de connaissances réfère à un processus d'apprentissage où les acteurs ont suivi des formations qui leur ont permis d'acquérir des connaissances de base en matières de méthodologie d'élaboration d'un référentiel, mais aussi des différentes techniques de rédaction et d'analyse des situations de travail. La construction de cet ODG est confiée à une équipe jeune composée d'un personnel propre à l'entreprise, qui manque d'expérience et d'expertise dans le domaine d'élaboration des ODG.

C'est ainsi que dès la prise de décision du lancement du projet, et dès que l'équipe du projet est désignée, des actions de formations ont été réalisées pour tous les membres de l'équipe projet¹. De plus, les interactions qui sont créées entre les acteurs durant la période de construction leur ont permis d'échanger des connaissances et de collaborer entre eux. En effet, durant toutes les phases par lesquelles est passée l'élaboration de l'ODG, les acteurs travaillaient ensemble. Tout discours, toute réunion de travail était un lieu pour l'échange des connaissances, un effort constant pour résoudre les problèmes auxquels ils sont confrontés et d'une recherche collective des solutions à adopter.

Aussi, l'apport de l'expert externe était très important pour l'équipe de travail. C'est lui qui l'a accompagné durant les premiers travaux de conception du référentiel, et qui ont donné lieu à la première version élaborée en 2007.

L'avancement du processus de conception de cet ODG a donné lieu à un besoin en connaissances nouvelles, ce qui a poussé les acteurs à les chercher en procédant à suivre un processus d'acquisition informel qui est parfois individuel. Donc, ces connaissances sont à la fois le produit et le moyen de ce processus du moment qu'elles permettent de le faire avancer.

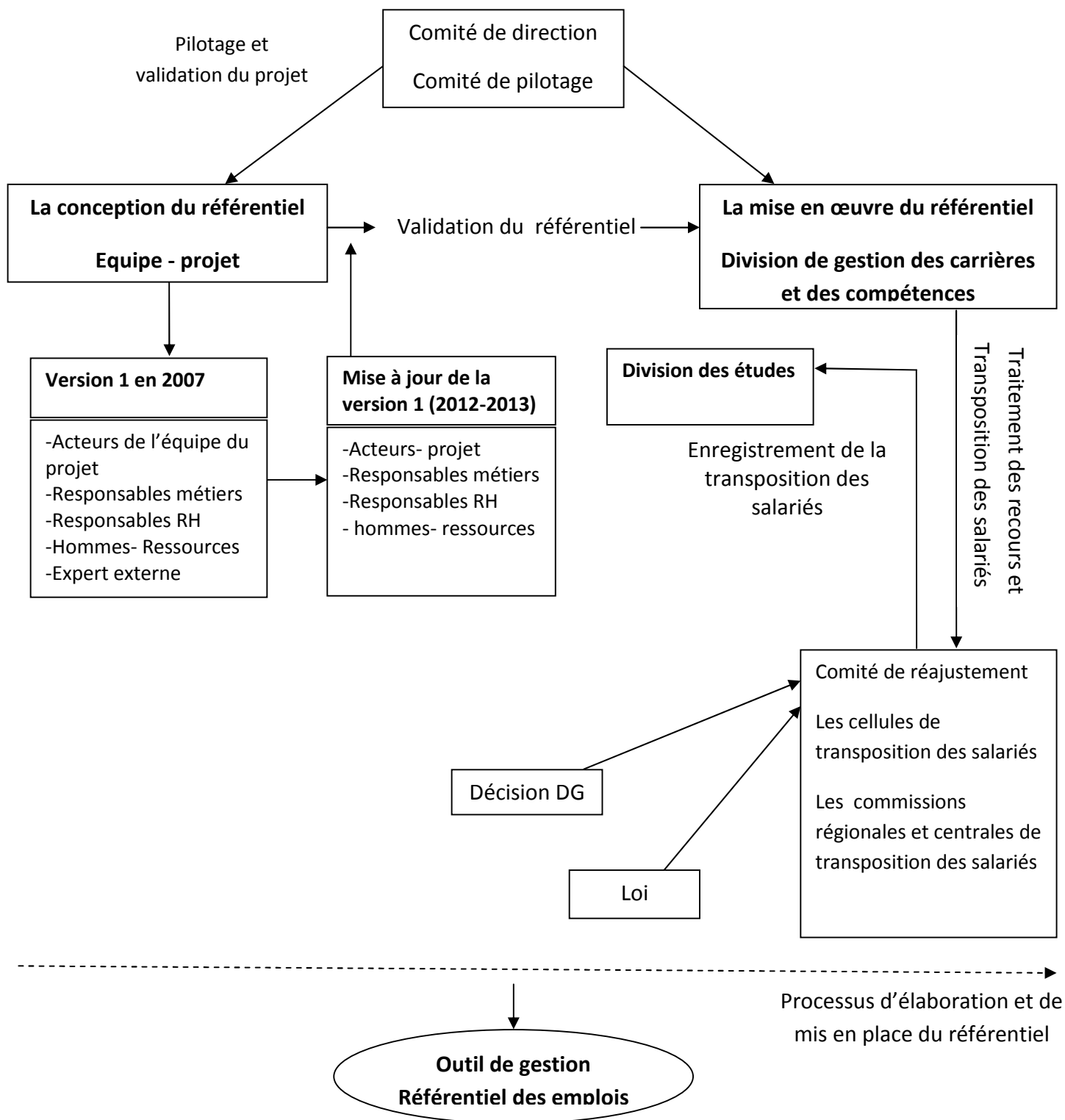
2-2- Processus d'élaboration et l'organisation du projet:

L'organisation du projet a évolué où elle a connu l'intégration d'autres structures chargées de la mise en œuvre du référentiel.

¹ Voir section 2, chapitre IV.

Chapitre IV: Le référentiel des emplois, analyse de son processus de construction

Figure N°28 : Evolution de l'organisation du projet



Source : élaborée par nous-mêmes à partir de notre analyse

Chapitre IV: Le référentiel des emplois, analyse de son processus de construction

La conception et le développement du référentiel a nécessité une articulation d'un ensemble d'acteurs et une organisation spécifique. C'est ainsi qu'une équipe- projet a été formée et des comités nécessaires au fonctionnement du projet sont mis en place. Ce travail a connu l'implication de divers acteurs qui permettent le pilotage du projet et de fournir les informations qui lui sont nécessaires. Le développement de cet outil a connu une création initiale en 2007, puis deux mises à jour : l'une en 2012 et une autre en 2013. Cette mise à jour a été faite par les acteurs de l'équipe projet sans la présence de l'expert externe. Ces travaux de mise à jour ont pour objectif l'adaptation du contenu du référentiel aux changements qui existent au sein de l'entreprise.

Ensuite, une fois l'outil développé et validé, il est approprié par d'autres structures pour le mettre en œuvre. Cette mise en œuvre n'est donc plus l'affaire de l'équipe du projet, elle a été confiée à la DRH de l'entreprise et précisément à la division de gestion des carrières et des compétences, accompagnée par la division des études. La direction de gestion des carrières et des compétences, qui s'attelle, en collaboration avec la direction des Études, à l'identification de toutes les anomalies de transposition des salariés à leur nouvel emploi et à lever les réserves du partenaire social. Les responsables RH au niveau des structures déconcentrées ont la responsabilité d'intégrer dans le système d'information des Ressources humaines les données résultantes des travaux des commissions et de veiller à la conformité des transpositions par rapport aux clauses contenues dans l'accord collectif relatif à la mise en œuvre du référentiel des emplois.

L'organisation du projet a connu l'intégration de nouvelles structures créées en 2012 pour accomplir la phase finale de la construction du référentiel des emplois. Il s'agit de :

- La cellule de transposition des salariés qui est créée au niveau des directions opérationnelles, des délégations régionales et de la direction générale et d'ATS. Celle-ci est chargée de vérifier et de mettre à jour la liste de transposition des salariés de leur poste actuel c'est-à-dire de l'ancien grade vers leur nouvel emploi¹. Par exemple le grade d'OPP est transposé à l'emploi « Interface front- office » dans une agence commerciale;

¹Décision DCRH n°80/12 du 28 Mai 2012.

Chapitre IV: Le référentiel des emplois, analyse de son processus de construction

- La commission régionale de transposition des salariés créée au niveau de chaque délégation régionale des télécommunications. Elle est chargée de vérifier les listings établis par les cellules de transposition¹ ;
- La commission centrale de transposition des salariés créée au niveau des directions générales d'Algérie Télécom et de ATS, elle est chargée de la validation de la transposition des salariés à leur nouvel emploi².
- Le comité de réajustement créé au niveau des directions générales d'AT et d'ATS. Le comité de réajustement est un comité de recours prévu par l'accord collectif portant sur la mise en œuvre du référentiel. Celui-ci est chargé d'examiner les recours introduits par les salariés de l'entreprise, suite à leur transposition à un nouvel emploi, d'effectuer les éventuels réajustements et de notifier aux salariés la décision³.

La création des commissions et des cellules de transposition est décidé par la DG. Cependant, le comité de réajustement est imposé par la loi.

Donc, nous constatons que l'organisation du projet a évolué au fur et à mesure que le processus de construction avance. Cette évolution de l'organisation du projet s'explique par l'évolution de son processus d'élaboration et par l'influence des lois et des intérêts des acteurs et de leurs représentations. C'est ainsi que nous pouvons dire que le processus de création de l'outil influe l'organisation du projet en la poussant à changer et à mettre en place de nouvelles structures.

A travers notre analyse, nous avons constaté que l'organisation du projet peut subir l'influence du processus d'élaboration du référentiel des emplois, et ce, par l'influence de trois composantes : la signification, la domination et la légitimation, comme le montre la figure ci- après.

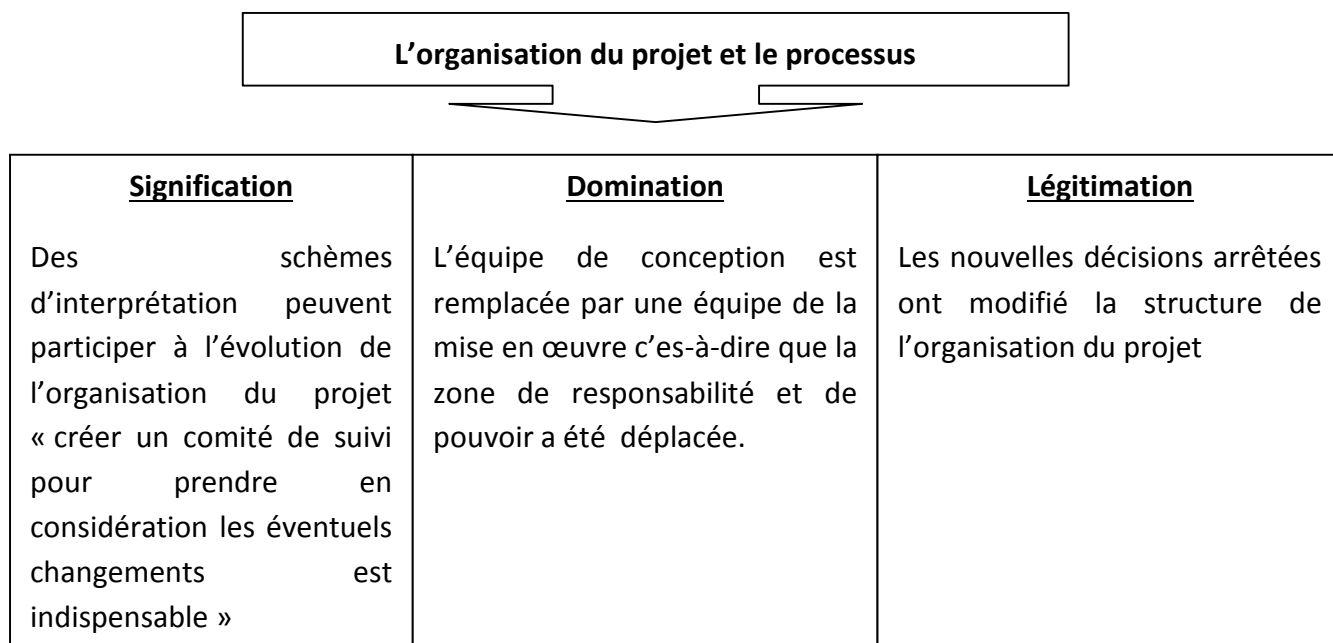
¹Décision DCRH n°81/12 du 28 Mai 2012.

² Décision DCRH n°82/12 du 28 Mai 2012.

³Décision DCRH n°83/12 du 28 Mai 2012.

Chapitre IV: *Le référentiel des emplois, analyse de son processus de construction*

Figure N°29: Influence du processus sur l'organisation du projet



Source : Réalisé par nous mêmes à travers des résultats de notre analyse

Ces trois composantes permettent aux acteurs de mener le processus d'une manière interactive. Les nouvelles décisions permettent d'organiser les rapports sociaux du fait qu'elles distribuent et fixent des rôles pour chaque acteur. Les acteurs, et en vue d'accomplir le rôle qui leur a été confié, collaborent entre eux et s'aident en vue de trouver les points de blocage ou des problèmes de transposition. Ces décisions permettent ainsi de contrôler les différentes actions des acteurs. Ainsi, le référentiel est construit suivant un processus dans lequel sont intégrées des règles et des lois qui organisent les acteurs dans leurs interactions. Ces règles de fonctionnement du système social ont évolué dans le temps c'est-à-dire qu'elles sont actualisées en vue de répondre à de nouvelles situations dans la nouvelle phase du processus d'élaboration.

Les cellules et commissions de transpositions sont des structures prévues par la DG dans la procédure de la mise en œuvre. Cette action a pour intérêt la décentralisation de l'opération de transposition et l'implication des managers opérationnels, seuls acteurs ayant connaissance des vraies situations de travail de leurs collaborateurs.

Chapitre IV: Le référentiel des emplois, analyse de son processus de construction

Après la conception et le développement de l'outil de gestion, sa mise en œuvre a été déléguée aux structures chargées de la gestion des carrières et des compétences afin d'assurer son exploitation et la continuité du processus de la mise en place du référentiel des emplois. Ces structures intègrent d'autres acteurs au processus de réalisation de l'outil où elles permettent de créer des associations entre leurs membres grâce à l'autonomie laissée aux acteurs au niveau régional et local. Cependant, des ressources et des moyens sont mis en place en vue d'assurer le contrôle de ces acteurs tel que le logiciel HR Acces, c'est-à-dire qu'il y a une dialectique autonomie- contrôle. Ces trois composantes permettent ainsi de créer des jeux d'acteurs tout en répondant à de différents intérêts.

Donc, lors de la création du référentiel des emplois d'Algérie Télécom, un jeu d'acteurs a été constaté. Les acteurs ont dû renforcer le côté relationnel et échanger des informations et des avis qui diffèrent d'un acteur à un autre.

3- L'évolution du référentiel des emplois :

Malgré que les acteurs du projet aient dû tout d'abord terminé la version finale de l'outil, pour procéder dans un second temps à prendre en considération les différents changements dans le contenu des emplois et des métiers, un certain nombre de modifications et de réajustements ont été effectués.

Cet ODG est élaboré en une version, actualisée en deux reprises, où les acteurs ont dû prendre en considération quelques changements. La première version est celle conçue en 2007, elle comporte une liste non exhaustive des emplois de l'entreprise. La première mise à jour, est la résultante de la mise à jour de l'ancienne version dans laquelle 245 emplois ont été recensés, et la seconde version, qui est faite en 2013, constitue l'actualisation de la deuxième. Le référentiel des emplois a connu des modifications de forme et de contenu sous l'influence d'un nombre de facteurs.

3-1- L'évolution de la forme :

La forme du référentiel dans les deux versions actualisées (2012 et 2013) est beaucoup plus structurée et complète par apport à la première version. La version de 2007 contient

Chapitre IV: Le référentiel des emplois, analyse de son processus de construction

certaines fiches- emplois dans lesquelles ne figure que l'intitulé de l'emploi, les autres rubriques étaient à élaborer. Par contre, toutes les fiches- emplois de la version actualisée en 2012, ou celle actualisée en 2013, sont complètes. Cela s'explique par le fait que l'outil évolue au fur et à mesure de son déploiement et de son utilisation. Il y a des correctifs qui sont apportés régulièrement pour l'adapter aux besoins des utilisateurs.

3-2- L'évolution du contenu :

Depuis sa conception en 2007, le référentiel des emplois a subi des modifications dans son contenu. En effet, les concepteurs de l'outil ont mis à jour le contenu du référentiel où ils ont procédé soit à modifier des emplois, à créer et/ou à supprimer d'autres. Toutefois, ces changements sont considérés comme étant très modestes pour dire que le référentiel est dynamique. Par exemple, dans la version de 2012, des emplois ont été reclassés tel que l'emploi « Responsable commercial – Grands comptes) a été déplacé du métier « Offres-Clients » à celui de Management, l'emploi « Directeur d'agence commerciale » ou celui de « Directeur centre Véhicule » qui est reclassé du métier Gestion Administration & support à celui de Management. Cependant d'autres emplois ont été définitivement supprimés tel que l'emploi de « responsable RH ».

En outre, le référentiel des emplois a évolué sous l'influence d'un certain nombre de facteurs. Il s'agit de : des évolutions organisationnelles et des évolutions technologiques. Il s'agit d'une adaptation des descriptifs de la mission et des responsabilités de l'emploi par rapport aux nouvelles exigences de la technologie et de l'organisation. Cette influence sera continue et touchera notamment les emplois/métiers clés liés au développement des activités de l'entreprise.

Cependant, il y a eu apparition de nouvelles activités au sein de l'entreprise, dans le marketing par exemple, qui ne sont pas encore prises en compte. Ce n'est que l'étude de mise à jour vers la version2 qui déterminera l'étendue de l'influence des nouvelles activités sur la version1 du référentiel.

Chapitre IV: Le référentiel des emplois, analyse de son processus de construction

3-2-1- Les évolutions organisationnelles :

Des changements ont été portés au niveau du contenu du référentiel des emplois suite à une réorganisation au sein des structures des DOT en 2014 où l'emploi « responsable RH » est remplacé par celui du « responsable RH et Moyens ». Cet emploi renvoie à deux département et donc à deux emplois : « responsable RH » et « responsable moyens ».

De plus, la réorganisation de la DRH en 2012 a conduit à la création d'un nombre d'emplois qui ont été enregistrés dans le référentiel des emplois tels que l'emploi de « responsable de gestion des emplois et des compétences » ou celui de « Directeur de gestion des carrières et compétences ». Cependant, ces emplois sont considérés des emplois du Top management et leur enregistrement est constitué de l'intitulé de l'emploi uniquement puisque ils exigent un traitement spécifique.

Le contenu du référentiel est influencé également par la réorganisation de certains métiers tels que le cas du métier de « management ». Avant, le métier de « management » est organisé en deux familles professionnelles uniquement : « management de projet » et « encadrement ». Sa cartographie en 2012 a été modifiée où elle comporte trois familles professionnelles que sont : Management de projet, Management de la qualité et Management Opérationnel. Les modifications opérées au niveau du métier « Management » sont dues essentiellement à la politique de décentralisation des activités managériale et à la délégation de certains pouvoirs à des niveaux opérationnel. Plusieurs emplois de responsabilité sont passés de leur métier de base (technique, offre-client...) au « Management ».

En plus des emplois reclassés, ce métier a connu l'intégration d'autres nouveaux emplois tels que l'emploi de « chef d'unité infrastructure passive » qui est chargé de trois activités : réseaux, canalisation et bâtiment.

Toutefois, d'un côté, la mise en place du référentiel des emplois a exigé la mise en place d'une organisation adéquate pour l'entreprise, qui va prendre en considération les éventuels changements et qui va être un support. D'un autre côté, la réorganisation de

Chapitre IV: Le référentiel des emplois, analyse de son processus de construction

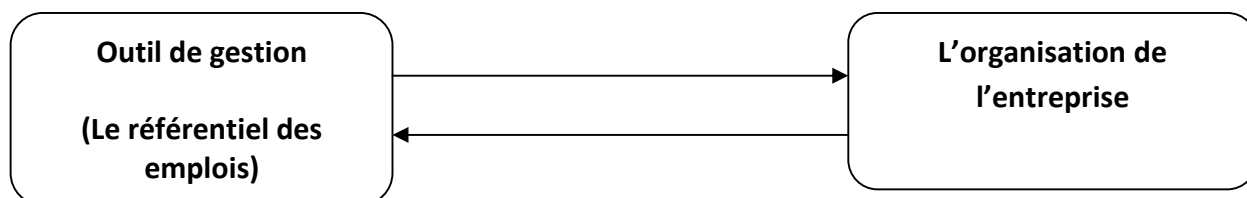
l'entreprise influe cet ODG. L'apparition de nouvelles structures a conduit à la création de nouveaux emplois.

L'entreprise, avec l'arrivée d'un nouveau président directeur général à sa tête en 2008, a connu la prise d'une décision relative à la réorganisation de l'entreprise. Cette nouvelle organisation qui est mise en place coïncide avec la prise de décision sur la reprise des travaux du projet référentiel des emplois. Elle est restructurée en trois pôles présentés par trois métiers qui existent au sein de l'entreprise, cela signifie que l'entreprise se préparait pour pouvoir recevoir le nouvel outil de gestion des ressources humaines.

De plus, la décision de la réorganisation de l'entreprise a été modifiée et complétée en 2012 où la DRH de l'entreprise est restructurée pour devenir une direction complète composée de quatre divisions différentes : la division des relations socioprofessionnelles, la division de la formation, la division des études, la division de la gestion des carrières et compétences. Cette dernière division, en collaboration avec la division des études, est chargée de la mise en œuvre du référentiel des emplois.

Donc, l'étude du processus de construction du référentiel des emplois au sein de l'entreprise AT, nous a permis de conclure qu'il existe une influence dans un double sens entre le référentiel des emplois et l'organisation de l'entreprise. Ce qui confirme la non neutralité de cet outil de gestion.

Figure N°30 : la relation entre le référentiel des emplois et l'organisation de l'entreprise



Source : élaboré par nous mêmes à partir de l'étude analytique.

Chapitre IV: Le référentiel des emplois, analyse de son processus de construction

3-2-2- Les évolutions technologiques :

L'introduction de nouvelles technologies au sein de l'entreprise n'ont pas trop influencé le contenu du référentiel mais à part quelques exceptions. Il s'agit par exemple pour le cas de la technologie MSAN qui est implantée pour remplacer l'ancienne technologie en place qui est l'AXE. Celle-ci est exploitée par l'intermédiaire d'un certain nombre d'effectifs allant de 4 à 6 employés contrairement à la nouvelle qui demande uniquement une seule personne. La mise en place de la nouvelle technologie, qui est partiellement utilisée, a induit au redéploiement de quelques employés vers d'autres emplois.

De plus, grâce à la nouvelle technologie, il n'y a plus séparation entre le système d'information et le télécom. Dans la version de 2012, ils ont été obligés de fusionner entre les métiers techniques et systèmes informatiques.

Avant, les cadres d'Algérie Télécom spécialisés dans les domaines de télécommunication ne maîtrisaient pas l'outil informatique et les informaticiens se limitaient à leur spécialisation. Cela est dû au fait que les formations dispensées par les instituts national de télécommunication et d'informatique dans les précédentes décennies comprenaient des modules distincts. Les télécommunications n'avaient pas leur apport direct avec l'informatique et les informaticiens ignoraient tout des télécommunications. C'est ainsi que la première version du référentiel des emplois a reproduit cette situation en décrivant les emplois du technique et ceux de l'informatique séparément.

Cependant, la logique de l'évolution des technologies et l'adaptation aux standards internationaux oblige à fusionner les deux métiers qui sont devenus indispensables. Par exemple, un ingénieur de déploiement du réseau ne peut plus se baser exclusivement sur ses connaissances en télécommunication dans la mesure où l'informatique est devenu un outil indispensable au fonctionnement des équipements de télécommunication. Sa fiche d'emploi doit donc prendre en considération les activités liées aussi bien au technique (télécom) qu'à l'informatique (système d'information).

Chapitre IV: Le référentiel des emplois, analyse de son processus de construction

3-3- Les grandes étapes d'évolution du processus d'élaboration référentiel des emplois :

Notre objectif à travers ce point est de montrer que la création du référentiel des emplois a suivi un processus dans lequel sont intervenues diverses catégories d'acteurs, qui ont permis sa structuration petit à petit.

Le référentiel des emplois conçu par l'entreprise publique économique AT est structuré en traversant les différentes étapes suivantes :

3-3-1- Première étape : L'outil de gestion des RH est une décision de la hiérarchie

Cet outil de GRH a été mis en place suite à la demande des dirigeants de l'entreprise. Il s'inscrit dans le cadre de la politique de modernisation des outils RH de l'entreprise. Il permet aux managers de connaître les missions et les responsabilités de chaque salarié et d'asseoir la gestion des emplois et des compétences de l'entreprise.

3-3-2- Deuxième étape: Comprendre le référentiel des emplois

Il s'agit principalement de comprendre et faire comprendre aux salariés la finalité et la consistance de cet outil par le biais des différentes actions de formation qui sont accordées aux acteurs de l'entreprise.

Les relais de communication autour du projet jouent un rôle important où ils sont amenés à transmettre à tout le personnel de l'entreprise, et de convaincre le partenaire social sur l'utilité de la mise en place d'un tel outil de gestion.

3-3-3- Troisième étape : Première formulation du référentiel des emplois

Par un travail collaboratif de l'équipe projet, et par un accompagnement d'un bureau d'experts externes, le référentiel des emplois a vu le jour dans une première version non exhaustive des emplois élaborée en 2007. Cependant, cette version n'a pas été validée à cause des changements répétitifs à la tête de l'entreprise.

Chapitre IV: Le référentiel des emplois, analyse de son processus de construction

À ce stade, diverses catégories d'acteurs ont été impliquées. Il s'agit notamment des acteurs de l'équipe projet, de l'expert externe et des responsables métiers qui sont chargés de fournir l'information et de valider les fiches métiers.

À ce niveau, certains acteurs ont été impliqués durablement dans le projet tandis que d'autres y participent par moment. C'est le cas par exemple de ceux qui n'intervenaient que lors de l'analyse des situations de travail, c'est-à-dire qu'ils n'ont aucune participation dans la suite du processus.

3-3-4- Quatrième étape: Mise à jour du référentiel et construction de la version finale

Les travaux qui ont été arrêtés en 2007, en raison des problèmes cités ci-dessus, ont été repris en 2012 où il y a eu une mise à jour de la version précédente. Les acteurs, lors de la reprise des travaux en 2012, ont été obligés de revoir aussi bien toutes les situations de travail précédemment analysées que le contenu de toutes les fiches des emplois, pour procéder dans un troisième temps à leur actualisation et prendre en considération tous les changements existants entre 2007 et 2012, c'est-à-dire dans une période de cinq ans. Le délai est un indicateur important en termes de processus de changement organisationnel. Il traduit en fait les freins, les conflits et les problèmes liés à la création du référentiel des emplois. Ce qui demande des apprentissages de la part des acteurs en réponse à des situations nouvelles qui se présentent à eux. Aussi, un changement, une fois lancé, oblige les acteurs à composer dans le temps le processus et procéder à des corrections.

Il est à signaler qu'à cette étape la mise à jour était le produit des seuls acteurs du projet, ce sont les seuls qui agissent sur le contenu de l'outil dans la non intégration de l'expert externe. Le référentiel des emplois a connu une mise à jour en deux reprises. L'une en 2012 et la dernière en 2013.

3-3-5- Cinquième étape : Mise en œuvre de l'outil et émergence d'autres structures dans l'organisation du projet

Cette étape a connu l'intervention d'une nouvelle structure dans l'organisation du projet qui est nécessaire au processus de construction de cet ODG, il s'agit de la direction

Chapitre IV: Le référentiel des emplois, analyse de son processus de construction

de la gestion des carrières et des compétences. Celle-ci a pour rôle le traitement des recours et la gestion des anomalies qui peuvent surgir lors de la mise en œuvre du référentiel des emplois et de finaliser la dernière étape dans la construction du référentiel des emplois.

Cependant, la mise en œuvre de l'outil est rendue possible grâce à la signature de l'accord collectif entre le PS et l'entreprise. Toutefois, cet accord a été un peu retardé en raison de la résistance du PS. Ce conflit nous renseigne sur l'existence des intérêts et des stratégies d'acteurs. L'entreprise voulait faire avancer la procédure de la mise en œuvre, et le syndicat voulait profiter de cette situation pour faire avancer la carrière des salariés. C'est ainsi qu'il a obtenu une réponse favorable à ses exigences. .

4- La réalisation du projet référentiel des emplois, quelles contraintes ?

La concrétisation du projet « référentiel des emplois » est un travail long et difficile. Toutefois, le processus de sa construction était un chantier plein d'obstacles et de contraintes multiples. Ces dernières justifient en fait le retard enregistré dans les délais prévus. Ainsi, lors de l'élaboration de l'outil de gestion des ressources humaines «le référentiel des emplois », les acteurs du projet étaient confrontés à un ensemble de contraintes notamment dans sa phase de conception.

4-1- Les problème de la conception :

- Incohérence des affectations avec les grades hérités de la fonction publique ;
- Diversité des activités de l'entreprise réparties sur un nombre important de travailleurs (23000) ;
- Étendu géographique avec grandes différences dans les conditions d'exercice de l'activité (Sud-Nord, Grande métropole-village...) ;
- Incompréhension et difficulté à susciter l'adhésion parmi des travailleurs en majorité dans le groupe socioprofessionnel "Exécution", avec un important taux d'analphabétisme ;
- Résistance au changement au niveau de certains cadres syndicaux ;
- Peur de l'initiative et de son éventuel impact, au niveau de certains cadres dirigeants ;

Chapitre IV: Le référentiel des emplois, analyse de son processus de construction

- Absence de procédure de travail ;
- Faillite de l'entreprise ;
- Changements répétés au top niveau de la hiérarchie, ce qui a engendré des difficultés de validation des phases du projet ;
- Culture des salariés qui ont un raisonnement limité à la rémunération à obtenir.

4-2- Les problèmes de la mise en œuvre :

A l'instar de la conception de l'outil, sa mise en œuvre a connu divers problèmes que sont :

- Revalorisation de certains emplois : certains emplois ont été revalorisés sans aucune justification ; une décision a été prise par le DG sur l'augmentation de la catégorie de certains salariés sans qu'elle contienne des motifs d'explication de la raison de cette augmentation tel que le cas de certains emplois du métier support qui sont passés de la catégorie 17 à catégorie 19.
- Problème de positionnement de certains salariés et donc une impossibilité de leur transposition. Tel que le cas des Auditeurs- Vérificateurs auxquels l'équipe de la mise en œuvre ne trouve pas encore un emploi adéquat qui correspond à leurs tâches qu'ils effectuent réellement.
- Evolution de l'activité de l'entreprise ce qui entraîne à chaque fois des changements de l'affectation du salarié c'est-à-dire de sa transposition. Les acteurs chargés de la mise en œuvre ont été confrontés à des changements organisationnels au niveau des structures de l'entreprise. Ceci a donné lieu à la création de nouveaux emplois tels que l'emploi chef de département administration générale du fait de la création d'un département « administration générale » au niveau des DRT, qui regroupe trois sous directions : sous-direction logistique, sous-direction personnel et sous- direction hygiène et sécurité ;
- Importance de l'effectif de l'entreprise ce qui explique en partie la lenteur des actions de la mise en œuvre ;
- Lenteur de traitement de certains recours qui comportent une demande d'une transposition vers d'autres emplois que ceux auxquels les salariés en question ont été transposés avant, du fait qu'ils effectuent d'autres tâches que celles enregistrées dans

Chapitre IV: Le référentiel des emplois, analyse de son processus de construction

leurs fiches emplois. Au niveau des DRT, ces recours ont été signés et approuvés par les cellules et commissions régionales de transposition, mais sans qu'il y ait de solution au niveau central depuis plus d'une année.

- Retards dans les délais.

5- Concepteurs et utilisateurs, quelle relation ?

A travers des discussions qu'on a pu mener avec certains utilisateurs du référentiel, et en s'appuyant sur la technique de l'observation dans d'autres cas, nous avons constaté un lien entre les utilisateurs et les concepteurs de cet ODG.

Cette interaction est de deux sortes. Lorsqu'un utilisateur constate un changement dans la composition de l'effectif de l'entreprise. Par exemple, quand il y a une apparition ou disparition d'un emploi, l'utilisateur remonte l'information à l'équipe projet. Cependant, cela n'a pas été pris en considération par l'équipe du projet et n'a pas été porté ainsi au référentiel des emplois pour des raisons qu'on a évoqués précédemment.

En outre, les concepteurs de l'outil apportent des explications et des éclaircissements pour les utilisateurs qui trouvent des lacunes lors de l'usage de l'outil et de les aider à comprendre le fonctionnement de cet outil de gestion.

6- L'élaboration du référentiel des emplois, une lecture contextuelle :

La réalisation du référentiel des emplois au sein d'Algérie Télécom était le produit de différents acteurs de l'entreprise. L'analyse de son processus nous a permis d'identifier les influences du contexte. Cependant, le contexte a influencé non seulement le processus d'élaboration, mais aussi, le contenu du processus c'est-à-dire le référentiel. Cela a influé donc les acteurs dans leurs comportements.

Chapitre IV: Le référentiel des emplois, analyse de son processus de construction

6-1- L'influence sur le processus :

L'ensemble des facteurs identifiés ont retardé le processus d'élaboration.

6-1-1- Les facteurs internes :

- **La culture des salariés :** l'effectif de l'entreprise est un effectif hérité de la fonction publique, il a avait une difficulté de comprendre, ce qui engendre la difficulté pour l'entreprise de susciter son adhésion.
- **Les rapports entreprise- syndicat :** le processus de construction a connu l'influence du syndicat qui a exprimé une résistance au changement, ce qui a fait retarder ce processus.

Ce rapport est influencé, d'un côté, par la puissance du syndicat de l'entreprise qui a pu résister et s'imposer devant les cadres de l'entreprise. D'un autre côté, par la tripartite syndicat-patronat-gouvernement et ses résultats. Cette tripartite a une utilité politique, elle vise à fixer des compromis nécessaires à la paix sociale.

Aussi, la légitimité du syndicat pour les salariés, conjugué à l'héritage de la gestion socialiste qui est fondée sur l'intérêt général des salariés, permettent au partenaire social de disposer d'un pouvoir de négociation, d'une puissance et de l'influence sur l'entreprise. Ajoutons à cela, l'orientation générale de la négociation qui rentre dans le cadre de la préservation des droits des salariés et de la stratégie adoptée par le syndicat qui voulait profiter de la situation en vue de faire avancer la carrière des salariés.

Ainsi, cette tripartite constitue un des facteurs d'influence sur le processus de négociation, et donc celui d'élaboration du référentiel. Elle a permis de dépasser le conflit entre les deux parties.

- **La communication :** les actions de communication adoptées par l'entreprise pendant la durée de réalisation du référentiel ont permis de faciliter l'intégration des différentes parties prenantes internes : salariés, partenaire social, managers, au niveau central, régional et local. Toutefois, nous avons constaté un manque de communication auprès du personnel de l'entreprise justifiée par leur incompréhension, notamment de l'utilité de la mise en place de cet outil de gestion au sein de l'entreprise.

Chapitre IV: Le référentiel des emplois, analyse de son processus de construction

6-1-2- Les facteurs externes :

- **Le contexte politique et géopolitique de la période (le printemps arabe) :** la réponse favorable à la demande du partenaire social n'était pas le seul résultat de sa résistance. L'entreprise s'est trouvée à ce moment là, face à un contexte politique et géopolitique perturbé et risqué. Il s'agit du printemps arabe qu'a connu nombre de pays arabe. En vue d'éviter tout conflit et toute contestation, l'entreprise a répondu favorablement à l'exigence de son partenaire social.

- **Les mécanismes réels de gouvernance :** Algérie Télécom est une entreprise publique économique, son conseil d'administration est désigné par son actionnaire. Des sociétés de gestion des participations, que sont des formes particulières de l'EPE, sont mandataires du CPE (Conseil des Participations de l'Etat) et agissent en son nom, jouent le rôle d'intermédiaire entre le CPE et l'EPE.

Depuis longtemps, les différents responsables, tout particulièrement, le DG de l'entreprise est nommé par des parties prenantes externes ; il s'agit en fait des membres du CPE, présidé par le chef de gouvernement, qui délègue une part importante de ses prérogatives et de missions aux SGP.

Finalement, les mécanismes réels de la gouvernance de l'entreprise jouent un rôle important dans le fonctionnement de l'entreprise publique économique algérienne, qui, en dépit de son autonomisation, souffre encore de son système de gouvernance. Ce dernier ne connaît pas une séparation entre la propriété et l'acte d'administration c'est-à-dire du rôle de l'Etat en tant qu'actionnaire et l'Etat en tant que superviseur et gestionnaire, il s'agit du rôle réel des différentes parties prenantes : le chef de gouvernement, le ministère et voire même les SGP. Celles-ci interviennent aussi dans les actes de la gestion de ces entreprises et donc de remettre en cause l'autonomie réelle de la DG.

En effet, ces parties prenantes peuvent donner des orientations différentes et avoir des priorités qui peuvent être aussi différentes d'une partie à une autre. Ceci, peut expliquer en fait les changements répétitifs à la tête d'AT, la chose qui a induit au blocage du processus de réalisation du référentiel des emplois pendant une période aussi importante qui est de cinq ans.

Chapitre IV: Le référentiel des emplois, analyse de son processus de construction

6-2- L'influence sur le contenu (Référentiel) :

6-2-1- Les facteurs internes :

- **Les politiques internes à l'entreprise** : des politiques adoptées par l'entreprise et qui ont été à la base de la réorganisation de certains emplois (management), et qui visent la décentralisation de la décision, ont un impact sur le contenu du référentiel.
- **Les évolutions organisationnelles** : les réorganisations faites conduisent les acteurs à les prendre en considération en adaptant le contenu du référentiel à ces changements.
- **La stratégie et les choix technologiques qu'elle induit**: la stratégie de l'entreprise, qui vise le développement et la généralisation de l'usage d'internet à l'échelle nationale, l'a conduit en fait à effectuer des choix technologiques tel que la modernisation technologique comme l'introduction de la technique MSAN, ou l'entrée dans de nouvelles activités Internet comme le lancement de la 4G LTE.

6-2-2- Les facteurs externes :

- **La concurrence internationale** : les acteurs du projet ont recouru à l'usage des standards internationaux et à respecter certaines normes internationales en matière de la rédaction, mais aussi, en matière de l'adaptation du contenu du référentiel à ce qui se trouve dans les autres référentiels des entreprises des télécoms tel est le cas de la fusion entre le technique et l'informatique qui n'est pas le seul résultat des évolutions technologiques.
- **Les évolutions technologiques** : les évolutions technologiques ont également influencé le contenu du référentiel où les acteurs ont dû adapter le contenu du référentiel aux changements technologiques. En effet, l'entreprise a dû moderniser ses techniques et ses activités en vue d'assurer une meilleure prise en charge du client.

Chapitre IV: Le référentiel des emplois, analyse de son processus de construction

Tableau N°22 : Effets des éléments du contexte sur les phases de processus de vie du référentiel des emplois

Eléments du contexte	Effets sur la conception	Effets sur la mise en œuvre
<u>Interne</u> - Culture - Rapport entreprise- syndicat - Stratégie et politiques de l'entreprise - Importance de l'effectif de l'entreprise - Communication interne	- Difficulté de compréhension et difficulté de l'adhésion du salarié - Modification en matière de la structure organisationnelle de certains métiers et influence sur les choix technologiques - Lenteur dans la conception de l'outil - Retard du processus de la conception dû à l'incompréhension de certains salariés	- Retard de la mise en œuvre - Processus lent de la mise en œuvre - Manque de compréhension des acteurs chargés de la mise en œuvre
<u>Externe</u> - Le contexte sociopolitique - Mécanismes réels de gouvernance - La concurrence internationale - Les évolutions technologiques - La loi (Etat)	- Influence sur le degré d'autonomie de la DG/ non validation du référentiel - L'obligation de respecter certaines normes internationales en matière de la rédaction du référentiel/ amélioration des connaissances des concepteurs - Modification du contenu du référentiel - Influence sur la méthodologie d'élaboration	- Il a retardé la mise en œuvre du référentiel - Création de nouvelles structures chargées de la mise en œuvre

Source : élaboré par nous-mêmes à partir de notre étude analytique

Chapitre IV: Le référentiel des emplois, analyse de son processus de construction

Conclusion :

Nous qualifions le processus de construction du référentiel des emplois au sein de l'entreprise "Algérie Télécom" d'un processus de structuration sociale ; Il existe une influence entre les éléments qui composent le processus de construction : les représentations des acteurs, l'outil et l'organisation du projet. Son élaboration a donné lieu à une création de nouvelles structures, de nouvelles connaissances grâce à l'apprentissage issu des interactions entre des acteurs, sous l'influence du contexte interne mais aussi externe à l'entreprise qui a imposé des contraintes qui ont ralenti le projet. Donc, les composantes de ce processus sont le moyen et le résultat de ce processus.

Le référentiel des emplois a été créé par un jeu d'acteurs qui s'explique à travers le changement des opinions, de jugements, d'idées et d'informations entre les acteurs. Autrement dit, par une transformation de leurs représentations où elles ont été partagées grâce à la pratique et à la communication.

La construction du référentiel des emplois est influencée par des éléments du contexte qui ont agi sur le processus de conception et sur le contenu du référentiel.

La réalisation du « référentiel des emplois » a connu une cadence très lente. Cela est dû aux diverses contraintes qui ont entravé les acteurs du projet qui reportaient à chaque fois les délais de réalisation.

Chapitre IV: Le référentiel des emplois, analyse de son processus de construction

Conclusion du chapitre IV :

L'objectif de ce chapitre est de décrire et d'analyser le processus de conception et de mise en place du référentiel des emplois. Il nous a permis de voir les caractéristiques du projet référentiel des emplois, de comprendre la démarche de sa conception et les différentes actions qui sont réalisées.

Le référentiel des emplois est un outil de base, conçu par les DRH, en réponse à la demande des dirigeants de l'entreprise. Il s'inscrit dans le cadre de la politique de modernisation des outils de sa gestion des ressources humaines et de la mise en place d'une démarche compétences.

Il est construit par le personnel propre à l'entreprise, accompagné par un expert externe. Les acteurs du projet ont opté pour une méthodologie qui s'appuie sur l'analyse des situations réelles de travail, par l'identification des emplois- type et par la collecte de l'information à la source.

Le processus d'appropriation du référentiel est un processus allant de sa conception à sa mise en œuvre. Le processus de réalisation est un processus continu où sa conception et sa mise en œuvre sont liées. Cette démarche, qui est spécifique à "Algérie télécom", est influencée par sa nature, sa politique/gouvernance, le contexte de la période de développement, nature de son effectif et son histoire. Cet ODG est un outil qui fournit aux DRH et aux dirigeants de l'entreprise un certain pouvoir sur les salariés ; une fois que les décisions de transpositions soient transmises, le salarié n'aura aucun droit à la réclamation.

Toutefois, l'élaboration du référentiel des emplois au sein de cette entreprise publique économique a été entravée par plusieurs problèmes qui ont ralenti les délais de réalisation.

Ces descriptions et analyses nous ont permis de comprendre le rôle central que jouent des acteurs tout au long du processus de réalisation. Ils mobilisent des représentations qui ont influencé la manière dont le processus est mené c'est-à-dire la démarche suivie, mais également l'organisation du projet et le contenu de l'outil. De plus, les interactions entre eux ont permis le transfert de savoir grâce à une dynamique

Chapitre IV: Le référentiel des emplois, analyse de son processus de construction

d'apprentissage. Le processus de construction du référentiel est un processus de structuration sociale. Ces descriptions nous ont permis également de comprendre que le contexte (interne et externe) de l'entreprise influence fortement le processus de conception et de mise en place de cet outil de gestion ; il a des répercussions sur le processus mais aussi sur le contenu de l'outil qui a été modifié par la prise en compte de facteurs du contexte.

Conclusion générale

Les outils de gestion prennent de plus en plus une grande importance au sein des entreprises et des institutions. Cela est dû à leur rôle primordial dans la mise en œuvre de la gestion ; ils constituent sa colonne vertébrale. Ils connaissent, sans cesse, un renouvellement dans tous les domaines où nous assistons à l'émergence de nouvelles instrumentations qui n'existaient pas antérieurement telles que la gestion des compétences ou des talents, le knowledge management et bien d'autres qui ont envahi le monde de la gestion.

Ce travail de recherche était, pour nous, une occasion d'entrer dans un champ très vaste qui nous a permis de voir l'importance de ces substrats formels et surtout d'appréhender leur place au sein des organisations, mais aussi, auprès des chercheurs. Il nous a également offert une opportunité pour comprendre que les ODG, implantés partout dans les entreprises, dépendent fortement de la manière dont ils sont appropriés par des acteurs et du contexte dans lequel ils sont conçus et mis en place. Ce qui explique leur spécificité pour chaque organisation.

Dans cette recherche, nous avons pour objectif de comprendre la méthode et la démarche adoptées pour concevoir et mettre en place un ODG au sein d'une entreprise publique algérienne. C'est ainsi, que nous avons mené notre enquête auprès de l'entreprise publique économique "Algérie Télécom".

Dés lors, notre étude sur le terrain nous a permis de saisir divers aspects liés au projet référentiel des emplois. Il s'agit en fait des raisons de sa mise en place, de la méthodologie de son élaboration, des principales étapes de sa construction et notamment des processus de sa conception et les acteurs qui y ont contribué.

Le référentiel des emplois d'AT constitue le noyau de son système de GRH. Il schématise la structure de l'entreprise en termes d'emplois et lui permet de suivre leur évolution dans le temps. Entre autre, cet outil de gestion des RH permet à "Algérie Télécom" de s'organiser en termes d'emplois pour : donner aux employés la possibilité de se positionner et d'espérer des possibilités d'avancement, pouvoir cibler les actions de formation sur la base du besoin en compétences et anticiper le futur.

Par ailleurs, la mise en place de cet outil permettrait d'un côté, une évolution de la RH, un développement du savoir-faire et la stimulation de la performance des salariés et

d'un autre, une meilleure répartition des effectifs sur les unités organisationnelles de l'entreprise et l'optimisation de la RH.

A la différence de toute autre entreprise algérienne qui a instauré un référentiel des emplois, "Algérie Télécom" a opté pour son élaboration avec ses propres ressources humaines dont elle dispose. Ce choix est dû, en fait, à l'impossibilité d'adopter des standards internationaux, une chose qui aurait pu engendrer des conflits avec les salariés.

Pour construire cet outil, l'équipe du projet a opté pour une méthodologie qui se fonde sur l'analyse des situations réelles de travail. Cette méthode s'appuie sur la collecte des informations à la source par le biais des guides d'entretiens élaborés à cette fin, ces informations seront ensuite traitées au niveau intermédiaire et validées au niveau supérieur, ce qui confirme notre première hypothèse : *l'outil est construit en suivant une approche ascendante où les informations ont été collectées à la source*. La méthode de construction adoptée par l'entreprise lui a permis d'éviter divers conflits vu sa nature : une entreprise publique. En effet, l'intégration du partenaire social et des salariés dès le lancement du projet par le biais des actions de communication a permis de dépasser certains problèmes, et a rendu possible la réussite du processus de construction du référentiel.

En outre, l'entreprise a procédé d'un côté, par une analyse de son contexte externe (analyse faite par le bureau ATLASYS) où sont identifiés plusieurs facteurs qui ont fait que l'anticipation du futur est une nécessité, et d'un autre par une analyse interne où sont identifiées les insuffisances au sein de l'entreprise à partir de l'analyse des risques probables. Aussi, et lors de la conception de l'outil, il y avait recours à la technique de benchmarking, en confrontant ce qui existe au sein de l'entreprise à ce qui se fait ailleurs en se référant à des standards internationaux. De plus, la version de 2012 a été faite sur la base d'une révision de toutes les situations de travail initialement analysées et à partir desquelles la version de 2007 a été élaborée. Cela a permis d'identifier les insuffisances de l'ancienne version pour les confronter à l'actuelle pour que cette dernière soit plus structurée et plus complète. De plus, une analyse de l'existant par la constitution d'un fond documentaire a été faite, et ce, pendant 6 mois. Ceci nous laisse donc dire, que la construction du référentiel des emplois a été faite par la prise en compte de l'existant en établissant un diagnostic de l'actuel en faisant ressortir beaucoup plus les faiblesses de son système de gestion et des

moyens disponibles. Ceci nous conduit à confirmer notre quatrième hypothèse à savoir : *le référentiel des emplois est construit suivant une démarche d'un diagnostic de l'actuel.*

Le RE d'"AT" a connu des modifications dans sa forme mais aussi dans son contenu en subissant deux mises à jour (2012- 2013) où le référentiel a pu avoir une structure un peu complète. Cet ODGRH a évolué sous l'effet des évolutions organisationnelles et des nouvelles technologies. L'influence de ces dernières est constatée dans l'influence de l'introduction de la technologie MSAN et de la fusion entre le technique et l'informatique. Ce qui nous conduit à confirmer notre troisième supposition : *la construction de l'outil est influencée par des évolutions technologiques.*

Finalement, le référentiel des emplois est conçu et est mis en place grâce à l'intervention de plusieurs acteurs qui, par leurs interactions conjuguées à des ressources de domination et d'autorité mais aussi à de rapports de forces, ont permis de faire évoluer le processus de construction en dépit des conflits et des nombreuses contraintes auxquelles ils ont dû faire face. Ils ont créé ainsi un jeu d'acteurs qui se déroule parfois dans une régulation autonome et d'autres fois dans une logique de régulation de contrôle, tout en répondant aux intérêts des différentes parties prenantes de processus (utilisateurs, DG). Ceci nous a ainsi permis de confirmer notre deuxième hypothèse c'est-à-dire que *le référentiel des emplois est la résultante d'un jeu d'acteurs.*

Les acteurs ont, tout au long du processus de construction, rencontré divers problèmes et contraintes, le système de gouvernance de l'entreprise reste le facteur le plus significatif qui a freiné la démarche de la mise en place du référentiel puisqu'il a été source de blocage du projet durant cinq ans, une période qui aurait pu être un grand pas dans la procédure de l'instauration de la démarche compétences au sein de l'entreprise.

Enfin, le référentiel est élaboré suivant une démarche participative menée par un processus composé mais contenu où la mise en œuvre est une exploitation de la phase de conception de l'outil de gestion. Celle-ci est prolongée vers l'étape de la mise en œuvre.

Malgré le succès du travail d'élaboration du RE, au sein de cette entreprise publique, nous avons constaté certaines insuffisances qui nous ont menées aux critiques suivantes :

- Insuffisance du nombre des acteurs impliqués dans l'équipe du projet et manque d'expérience caractérisant cette jeune équipe ;
- Charge de travail pour certains salariés impliqués dans l'équipe du projet puisqu'ils ne sont pas totalement affectés à la construction du référentiel ;
- Insuffisance des actions de formation et de communication autour du référentiel des emplois, qui induit une incompréhension de l'utilité de cet ODG pour la grande partie des salariés;
- Une mise à jour très lente du contenu du référentiel et la non prise en compte de certaines constatations des utilisateurs, ce qui a conduit à l'inexistence de certaines réalités dans le contenu du référentiel;
- Une lenteur de la démarche d'élaboration et dépassement des délais, ce qui a retardé sa finalisation et son application au sein d'"Algérie Télécom" ;
- Un nombre important de recours qui implique, dans des cas, des insuffisances en matière d'analyse des situations de travail ;
- Une description de l'existant aurait pu permettre aux acteurs de prévoir certains problèmes tel que l'héritage, ce qui nous laisse dire qu'il existe une insuffisance en matière de l'analyse de l'existant ou de son exploitation.

Afin d'améliorer son référentiel et répondre aux critiques que nous avons cité en haut, nous proposons à l'entreprise publique économique "AT" les suggestions qui suivent :

- Renforcer les actions de formation autour du référentiel et la démarche compétences pour tous les salariés, notamment les différents responsables au niveau des autres départements que celui de la DRH et au niveau décentralisé (DRT, DOT);
- Accorder plus d'importance aux utilisateurs et à leurs remarques ;
- Le comité de suivi et d'adaptation du RE doit intégrer des membres déjà impliqués dans la construction du projet ou même des acteurs métiers au niveau régional.

A l'issue de cette étude, nous avons soulevé certaines questions qui peuvent faire l'objet d'investigations prochaines et qui peuvent mener à des résultats qui susciteront beaucoup d'intérêt. Il s'agit de l'étude de la cohérence des outils de gestion créés avec le système de gestion en place, et d'une étude comparative concernant la construction d'un

outil de gestion entre entreprises algériennes, ou même entre entreprises algériennes et étrangères.

Bibliographie

Ouvrages:

- AMADIEU J.F, Loïc CADIN, « Compétence et organisation qualifiante », Ed Economica, Paris, 1996, 110p.
- Ardouin Thierry, « Ingénierie de formation pour l'entreprise : analyser, concevoir, réaliser, évaluer », Ed Dunod, 2^{ème} Ed, Paris, 2006, 260p.
- Aubret J., Gilbert P., Pigeyre F., « Management des compétences : réalisations, concepts, analyses », Ed Dunod, 2^{ème} Ed, Paris, 2005, 196p.
- AUTISSIER David, WACHEUX Frédéric, « Structuration et management des organisations : gestion de l'action et du changement dans les entreprises », Ed l'Harmattan, Paris, 320p.
- BOYER Luc, Aline SCOUARNEC, « La prospective des métiers », Edition EMS, 2009, 368p.
- BRABET Julienne, « Repenser la gestion des ressources humaines », ED Economica, 1993, 367p.
- BROUWERS Isabelle, « Management humain et contexte de changement: pour une approche constructiviste », 1997, 145p.
- CADIN Loïc, « Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie », Edition Dunod, 1997, 334p.
- CITEAU J-P, « Gestion des ressources humaines », Ed Arman colin, 2^{ème} Ed, 1997, 187p.
- DEJOUX Cécile, Anne Dietrich, « Management par les compétences : le cas Manpower », Pearson Education, paris, 2005, 233p.
- DEJOUX Cécile, « Gestion des compétences et GPEC », Ed Dunod, Paris, 2008, 127p.
- DUPRAY Armand, GUITTON Christophe, MONCHATRE Sylvie, « Réfléchir la compétence: Approches sociologiques, juridiques, économiques d'une pratique gestionnaire, Ed Octares, 1ère Ed, 2003, 253p.
- Damien Brochier., « La gestion des compétences : Acteurs et pratiques », Ed Economica, Paris, 2002, 179p.
- DIETRICH A., PIGEYRE F., « La gestion des ressources humaines », Ed La Découverte, Paris, 2005, 122p.
- DE VAUJANY François-Xavier, HATCHUEL Amaury, « De la conception à l'usage : vers un management de l'appropriation des outils de gestion », Ed EMS, Paris, 2005, 282p.
- Dupuich Rabasse Françoise, « Management et gestion des compétences », Ed l'harmattan, Paris, 2008, 251p.

- JODELET .D, « Les représentations sociales », ED Puf, 1^{ère} éd, 1989, 447p.
- HATCHUEL .A, Weil. B, « L'expert et le système », Ed Economica, Paris, 1992, 263p.
- Gilbert Patrick, « L'instrumentation de gestion : la technologie de gestion, science humaine », economica, 1998, 156p.
- GIDDENS A., « La constitution de la société », 1^{ère} Ed, PUF, 1987, 474p.
- GUERRERO Sylvie, « Les outils des RH », Ed DUNOD, Paris, 2004, 243p.
- LABRUFF Alain, « Les compétences », Ed Afnor, Paris, 2003, 260p.
- Laetitia Lethielleux, « l'essentiel de la gestion des ressources humaines », 2^{ème} ed, Gualino éditeur, 2^{ème} ed, 2008, 116p.
- LE BOTERF Guy, « Ingénierie et évaluation des compétences », Ed d'organisation, 4^{ème} Ed, Paris, 2002, 263p.
- LE BOTERF Guy, « construire les compétences individuelle et collectives », 5^{ème} ed, Ed d'organisation, 2010, 218p.
- LE GALL J.M, « La gestion des ressources humaines », 1^{ère} Ed, Presses universitaires de France, 1992,127p.
- Moisdon Jean-Claude, « Du mode d'existence des outils de gestion », Ed Seli Arslan, 1997, 286p.
- Maignant .A, « déployer la stratégie : Ressources humaines », Ed Laisons, Paris, 2000, 469p.
- Olivier Liaroutzos, Emmanuel Sulzer, « La méthode ETED : de l'analyse du travail aux référentiels d'emploi/ métiers, Relief.14, 2006, 88p.
- PERETTI J.M., « Gestion des ressources humaines », Ed Vuibert, 8^{ème} Ed, 2003, 579p.
- PERETTI J.M., « Gestion des ressources humaines », Ed Vuibert, 12^{ème} Ed, Paris, 571p.
- PRAX Jean- Yves, « Le guide du Knowledge Management », Ed Dunod, 2000,266p.
- RABARDEL Pierre, « Les hommes et les technologies : Approches cognitive des instruments contemporains », Ed Armand Colin, Paris, 1995, 239p.
- Rivard Patrick, « la gestion de la formation en entreprise », PUQ, 2000.
- Reinbold M., Breillot J., « Gérer la compétence », Ed L'Harmattan, Paris, 1993, 171p.
- SAURET Christian, THIERRY Dominique, Nicole MONOD, « La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences » Ed L'harmattan, Paris, 1993, 268p.
- WEISS Dimitri, « La fonction ressources humaines », Les éditions d'organisation, Paris, 1992, 784p.

- WEISS Dimitri, « Ressources humaines », Ed d'organisation, 3^{ème} Ed, Paris, 2005, 203p.
- ZARIFIAN Philippe, "objectif compétence", Ed Liaisons, Paris, 2001, 203p.

Articles de Revues :

- AUTISSIER David, « Anthony GIDDENS et la théorie de structuration », In Revue de gestion des ressources humaines, N° 26- 27, Mai- Juin 1998, p 51- 56.
- BRABET JULIENNE, « PEUT-ON ENSEIGNER AUTRE CHOSE QUE LE MODÈLE INSTRUMENTAL EN G.R.H. ? », ANNALES DES MINES - DÉCEMBRE 1999.
- Beaupré D., Cloutier J., Gendron C., Jiménez A. et Morin D., « Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale » In Revue internationale de psychosociologie 2008/2, Volume XIV, p. 77-140.
- Boutinet Jean-Pierre, « L'ABC de la VAE », ERES « Éducation - Formation », 2009, p196-197.
- Chalayer Rouchon S., Perez M. et Teyssier C., « L'influence des facteurs organisationnels et stratégiques sur l'appropriation des outils comptables et financiers », Revue management et avenir 2006/3, N°9, p. 127-140.
- CROS. F, RAISKY. C, « Autour des mots de formation : le référentiel », Recherche & Formation, n°64, 2010.
- De VAUJANY François Xavier, « Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage », Management & Avenir, 2006/3 n°9, p. 109-126.
- Drevet Benjamin, « Le rôle des représentations sociales au cours du processus de construction d'un outil de contrôle de gestion », Comptabilité - Contrôle - Audit, 2008/2 Tome 14, p. 125-153.
- Danic Isabelle, « La notion de représentation pour les sociologues. Premier aperçu », In EESOO, N°25, décembre 2008, p29-32.
- Evelyne Rouby et Catherine Thomas, « L'articulation compétences individuelles / compétences stratégiques : vers une solution de gestion intégrée des compétences », Revue interventions économiques, N°40, 2009.
- Gaëlle Dechamp, Hervé Goy, Amaury Grimand et François-Xavier de Vaujany, « Management stratégique et dynamiques d'appropriation des outils de gestion : proposition d'une grille de lecture », in revue management et Avenir, n°09.

- HAVARD Christelle, KROHMER Cathy, « Création et articulation des règles dans le cadre d'un management des compétences », Revue de gestion des ressources humaines, N°70, Octobre- Novembre- Décembre, 2008.
- LE BOTERF Guy, « La mise en place d'une démarche compétences : quelques conditions de réussite », Personnel, N° 412, Août- Septembre, 2000.
- LE BOULAIRE Martine et Didier RETOUR, « Gestion des compétences, stratégies et performance de l'entreprise : quel est le rôle de la fonction RH ? », In Revue de gestion des ressources humaines, N° 70 Octobre- Novembre- Décembre, p 51-68.
- Manfred Marck, « L'organisation apprenante comme système de transformation de la connaissance en valeur », revue Française de gestion, Septembre- Octobre 1995.
- Oiry Ewan, « compétence et qualification : deux sœurs jumelles », revue française de gestion, p13-34.
- PETTIGREW Andrew M., "Context and Action in the Transformation of the Firm", Journal of Management Studies, 24:6, November, 1987.
- PRTTIGREW Andrew M., « What Is a Processual Analysis? », Journal of Management, Vol 13, N°4, pp337-348, 1997.
- PICHAULT F., DEPREZ IWEPS A., « A quoi sert la gestion des compétences ? De l'impact d'un dispositif de gestion sur les trajectoires individuelles », Revue de gestion des ressources humaines, n° 70, Octobre- Décembre, 2008.
- Retour Didier, « Le DRH de demain face au dossier compétences », In Management & Avenir, 2005/2, n°4, p.187-200.
- SERRAFERO Patrick, « cycle de vie, maturité et dynamique de la connaissance : des informations aux cognitions de l'entreprise apprenante », In revue INSAM, V1.5, 2003.
- Thamain J. L., « Anticiper en GRH, prévision et prospective, un diagnostic des pratiques et des représentations », Revue management et Avenir 2009/5, n° 25, p. 272-289.

Mémoire et thèses :

- BALAS Stéphane, « Le référentiel, un outil de formation, un instrument de développement du métier : Le métier de masseur-kinésithérapeute en référence », thèse de doctorat, conservatoire national des arts et métiers, 2011.

- BENZARAFA Manel, « L'universalité des outils de gestion en question : cas de la Balanced Scorecard dans les administrations de l'Etat, thèse de doctorat en science de gestion, Université de Paris X – Nanterre, 2007.
- Dreveton Benjamin, «L'instrumentation de l'organisation publique : du processus de transplantation au processus de construction de l'outil de gestion. Le cas de l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie », Université Poitiers, 2003.
- FAUVY Stéphane, « L'instrumentalisation des compétences organisationnelles : une analyse de l'identification et de l'évolution des compétences stratégiques », thèse de Doctorat, Université d'Angers, 2009.
- Foveau Charles- Emmanuel, « Référentiel des compétences et des métiers : une approche ontologique », thèse de Doctorat, Université de Savoie, 2007.
- LOUFRANI- FEDIDA Sabrina, « Management des compétences et organisation par projets : une mise en valeur de leur articulation- analyse qualitative de quatre cas multi-sectoriels », thèse de Doctorat, Université de Nice- Sophia Antipolis, 2006.
- OIRY Ewan, « La dynamique des instruments de gestion : proposition d'un cadre d'analyse », HDR, 2009.

Rapports et séminaires:

- BROCHIER S., TESSIER J., « La professionnalisation des agents de proximité à partir de l'analyse des situations de travail : élaboration d'un référentiel d'activités et de compétences professionnelles », Rapport final de présentation de l'emploi de l'intervenant de proximité, Juillet, 2001.
- BENYAHIA-TAIBI Ghalia, « Ingénierie des compétences : production, développement et évaluation des compétences dans les entreprises algériennes », Rapport final du projet PNR (CREAD), Université d'Oran, 2013.
- DAVID Albert, « structure et dynamique des innovations managériales », cinquième conférence de l'AIMS, LILLE, 13, 14, 15, Mai, 1996.
- DUBEY Céline, « La gestion des compétences », séminaire changement et intervention dans les organisations, Mai 2003.
- Igalens Jacques, « La GRH : principes, pratiques et critiques », Actes du séminaire national 23, 24, 25 et 26 août 2005, Cité internationale universitaire, Paris.

- LORINO, P. « Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion », Cahiers de recherche de l'ESSEC, Paris, 2002.
- Mick Laurence - Béatrice Jarzé., « La démarche compétences: outil de développement et d'optimisation du capital humain », Réunion d'Information, Centre d'affaires REGUS, Mardi 30 Novembre 2010.
- Mohamed Amine KESSOURI, « Les Indicateurs de Télécommunication / TIC : Etat des lieux en Algérie, 11ème Réunion sur les Indicateurs Télécom. / TIC Mexico (Mexique) – 4 au 6 Décembre 2013.
- Paquet Philippe, « De l'information à la connaissance », LOG, cahier de recherche n°2006-01.
- PARLIER Michel, « Gérer les compétences en PME », in XVIIe Congrès de l'AGRH, « Le travail au cœur de la GRH », IAE de Lille et Reims Management School, 16 et 17 novembre 2006, Reims.
- PARAPONARIS Claude, « Gestion des compétences : un processus stratégique ? » Actes du 13ème Congrès annuel de l'Association de Gestion de Ressources Humaines – Université de Nantes, 21- 23 novembre 2002.
- Retour Didier, « Les différents niveaux d'analyse de la gestion des compétences » In Séminaire « Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques ».
- La Lettre du CEDIP, En lignes n°14, avril 2000.
- Rapport annuel d'ARPT, 2012.
- Rapport de surveillance du Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications Canadiennes (CRTC) sur les télécommunications.

Sites internet :

- Bibliothèque Nationale De France BNF, « Le référentiel des emplois et des compétences », 2012 In http://www.bnf.fr/emploi/pdf/referentiel_emplois_competences.pdf.
- DEBBI Ali et MECERHED Bilal, « Le développement des innovations managériales : de l'approche instrumentale à la théorie de diffusion des innovations »,In <http://www.google.dz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=10&ved=0CEIQFjAJ>

&url=http%3A%2F%2Fiepedia.com%2Farab%2Fwpcontent%2Fuploads%2F2011%2F06%2FDEBBI-ALI-MECERHED-BILEL

innovationmanag%25C3%25A9riale.docx&ei=Ds07VlzfKljnap7dgJgN&usg=AFQjCNGBqtq
q7zi3MQbkY7YA2jWY91S_aQ&bvm=bv.77161500,d.d2s

- Éric Brangier, Cyril Taquinio, « Les dimensions de la compétence » In <http://www.univ-metz.fr/ufr/sha/2lp-etic/1.Dim.pdf>.
- Nathalie Estellat, « Pour une gestion dynamique des compétences, pensons aux besoins et aux attentes des salariés ! » in <http://www.pratiques-rh-au-quotidien.com/2012/03/gestion-dynamique-competences-salaries/>, consulté le 28-10-2013 à 12 :20.
- Organisation internationale de la francophonie, « Référentiel des emplois et des compétences », 2011 in http://drh.francophonie.org/IMG/pdf/referentiel_postes_12avril.pdf consulté le 10-09-2013.
- Pascal Saunier, « La compétence au cœur de la qualification et de l'emploi » In <http://www.lyc-arsonval-brive.ac-limoges.fr/secosoc/doc/competence.pdf> consulté le 21-01-2013.
- Yann QUEMENER, Eric FIMBEL, « Mise en œuvre, usages et appropriation des outils de gestion : apports de la théorie de la régulation sociale » In http://hal.archivesouvertes.fr/docs/00/69/09/52/PDF/445_Quel_mel_ner_Fimbel.pdf consulté le 30-06-2014
- Soumaya Mejri, «LA TERMINOLOGIE DES SCIENCES DE GESTION EN CONTEXTE : TERME OU MOT ? », In <http://perso.univ-lyon2.fr/~thoiron/JS%20LTT%202005/pdf/MejriSoumaya.pdf> consulté le 22-05-2014 à 13 :39 h.
- Aline SCOUARNEC, Zahir YANAT, « Regards sur les pratiques de gestion des ressources humaines en Algérie et au Maroc », In <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2000scouarnec-yanat091.pdf> consulté le 09- 04-2014 à 14 :31.
- McCarthy Tétrault, « Vue d'ensemble sur la réglementation du secteur des télécommunications », Août 2010 In

<http://www.ictregulationtoolkit.org/Documents/Document/Document/3928> consulté le 13-08-2014 à 12 :22.

- Hank Intven, Jeremy Oliver, Edgardo Sepúlveda, « Manuel sur la réglementation des télécommunications », In http://www.infodev.org/infodev-files/resource/InfodevDocuments_133.pdf consulté le 13-08-2013 à 12 :44h.
- Le marché mondial des télécommunications en 2013 In <http://www.orange.com/fr/a-propos/activites/le-marche-mondial-des-telecoms> consulté le 21-08-2014 à 11 :10h.
- IDATE, « le marché mondial des services de télécommunication dépassera les 1 200 milliards d'Euro en 2015 », 2013 In http://www.idate.org/2009/pages/download.php?id=454&idl=22&t=f_telech_actu&fic=641_WordlTelecomServices_VF.pdf&repertoire=news/650-World-Telecom-Services consulté le 02-07-2014 à 12
- Evolution de téléphonie mobile sous les effets des régulations et les reformes dans la télécommunication In http://www.ecipe.org/media/publication_pdfs/uribemaza_Evolution_economique_telecom050607.pdf.
- Communiqué de presse, 2ème édition ICT Management Alger 2013, 26 Mars 2013, Sofitel Alger <http://ictalger.com/cp-alger-2013.pdf> consulté le 03-06-2014 .
- BENAÏSSA Mustapha, « Management des Ressources Humaines Démarche adoptée par Algérie Télécom », octobre 2012, In http://academy.itu.int/moodle/pluginfile.php/40042/mod_folder/content/1/Session_VII-I-Mustapha-Bena%C3%AFssa.pdf?forcedownload=1
- Rapport National de Ressources Textuelles et Lexicales In <http://www.cnrtl.fr/etymologie/apropriation> consulté le 22-05-2014
- Soumaya Mejri, «LA TERMINOLOGIE DES SCIENCES DE GESTION EN CONTEXTE : TERME OU MOT ? », p4 In <http://perso.univ-lyon2.fr/~thoiron/JS%20LTT%202005/pdf/MejriSoumaya.pdf> consulté le 22-05-2014 à 13 :39 h.
- www.algerietelecom.com
- www.arpt.dz
- www.cnrtl.fr
- www.crtc.gc.ca

- www.iut.int
- www.larousse.fr
- www.orange.com
- www.revues.org
- www.Sndl.cerist.dz

Documents internes à l'entreprise :

- Décision DCRH n°80/12 du 28 Mai 2012.
- Décision DCRH n° 81/12 du 28 Mai 2012.
- Décision DCRH n°82/12 du 28 Mai 2012.
- Décision DCRH n° 83/12 du 28 Mai 2012.
- L'accord collectif n°03/13 relatif au référentiel des emplois.
- Lettre de cadrage du directeur générale, 2013.
- Note d'information N°28/2013.

Liste des figures

Figure N°1 : L'instrument médiateur en tant qu'entité composite	p13
Figure N°2 : Représentation synthétique de la structure d'un instrument de gestion.....	p14
Figure N°3 : La fonction d'opérateur.....	p17
Figure N°4 : La fonction d'analyseur.....	P17
Figure N°5 : La fonction de régulateur.....	P18
Figure N°6 : la fonction de moniteur.....	P19
Figure N°7 : Les dimensions de la dualité du structurel	p30
Figure N°8: Cadre théorique du Contextualisme.....	p32
Figure N°9 : La fonction ressources humaines dans l'entreprise.....	p46
Figure N°10 : Grille de lecture de l'anticipation par les concepts de prévision et de prospective.....	p60
Figure N° 11: Les trois dimensions de la compétence.....	p74
Figure N°12 : Le modèle de l'iceberg d'après [Spencer et Spencer 1993].....	p76
Figure N°13 : Agir avec compétence : des conditions à réunir.....	p79
Figure N°14 : Articulation sous forme d'une chaîne.....	p81
Figure N°15 : Le curseur de la compétence.....	p100
Figure N°16 : Etapes invariantes du processus de gestion des compétences.....	p103
Figure N° 17: Les quatre niveaux de compétences à considérer.....	p107
Figure N°18 La référentialisation en formation.....	p116
Figure N°19 : Les facteurs de contingence du secteur des télécommunications	p135
Figure N°20: Organisation de l'entreprise par niveaux hiérarchiques.....	p160
Figure N°21: La cartographie des métiers de l'entreprise.....	p162
Figure N°22 : Les grandes phases du projet de développement des compétences	p182

Figure N°23 : Organisation du projet référentiel des emplois.....	p190
Figure N°24 : Le fonctionnement de l'organisation.....	p192
Figure N°25 : Le référentiel des emplois et le système de GRH.....	p297
Figure N° 26: Démarche d'élaboration du référentiel des emplois et relation conception- mise en œuvre.....	p219
Figure N°27 : Exemple des composantes du structurel au sein de la sphère de l'équipe- projet.....	p226
Figure N°28: Evolution de l'organisation du projet.....	p228
Figure N°29: Influence du contenu du processus sur l'organisation du projet.....	p231
Figure N°30: La relation entre le référentiel des emplois et l'organisation de l'entreprise.....	p235

Liste des schémas

Schéma N°1 : une représentation des « démarche compétences ».....	p92
Schéma N°2 : Typologie des modèles de gestion des compétences.....	p98
Schéma N°3 : Deux axes de gestion des compétences.....	p102
Schéma N°4 : Matrice d'évaluation du risque.....	p202

Liste des tableaux

Tableau N°1 : Les deux théories de l'appropriation des outils de gestion.....	p22
Tableau N°2 : Le structurel, les systèmes sociaux et la structuration.....	p30
Tableau N°3 : La comparaison de la gestion des ressources humaines par rapport à l'administration du personnel.....	p40
Tableau N°4 : La GRH en trois modèles.....	p55
Tableau N°5: Logiques de changement et démarches d'anticipation.....	p59
Tableau N°6 : Evolution des modèles de gestion prévisionnelle des RH.....	p63
Tableau N° 7: Rapprochement des approches anglo-saxonnes et françaises.....	p75
Tableau N°8 : Les caractéristiques récurrentes de la compétence individuelle.....	p85
Tableau N° 9: Fonctions de gestion des RH où une approche de gestion des compétences peut jouer un rôle.....	p96
Tableau N°10: Référentialisation et professionnalisation des acteurs.....	p117
Tableau N°11: Grandes réformes du secteur des télécommunications à l'échelle mondiale et objectifs correspondants.....	p138
Tableau N°12: Evolution du parc des abonnés de la téléphonie fixe.....	p149
Tableau N°13: Les Effectifs au 31-05-2014, Répartition par catégorie socioprofessionnelle.....	p164
Tableau N°14: Les Effectifs gérés au 31-05-2014, Répartition par sexe.....	p166
Tableau N°15 : Les effectifs gérés au 31-05-2014, Répartition par tranche d'âge.....	p173
Tableau N°16 : Répartition de l'effectif de l'entreprise par ancienneté.....	p175
Tableau N°17 : Les métiers d'Algérie Télécom.....	p198
Tableau N°18 : Les formations effectuées dans le cadre du projet « référentiel des emplois ».....	p203
Tableau N°19: Principes fondamentaux de la communication.....	p205
Tableau N°20: Logigramme de déroulement de la procédure de transposition.....	p212
Tableau N°21 : Répartition des salariés selon les métiers au 30-05-2014.....	p214
Tableau N°22 : Effets des éléments du contexte sur les phases de processus de vie du référentiel des emplois.....	p245

Liste des graphiques

Graphique N°1 : Evolution du nombre des régulateurs dans le monde.....	p137
Graphique N°2 : Répartition géographique des revenus globaux du marché des TIC.....	p140
Graphique N°3 : Revenus mondiaux des services de télécommunication de détail, par secteur de marché	p141
Graphique N° 4 : Développement mondial des TIC, 2001-2014.....	p142
Graphique N°5: Classement des opérateurs mondiaux des télécommunications selon leur chiffre d'affaires au 1 ^{er} semestre 2012 (milliards EUR).....	p143
Graphique N°6 : Evolution de l'utilisation d'internet en Algérie.....	p146
Graphique N°7 : Nombre d'abonnés Internet, 3 ^{ème} trimestre 2013.....	p147
Graphique N°8: Evolution du nombre d'abonnés aux réseaux de la téléphonie mobile....	p148
Graphique N°9 : Evolution du trafic des réseaux téléphonie mobile.....	p148
Graphique N°10 : Evolution du parc des abonnés de la téléphonie fixe.....	p149
Graphique N°11 : Evolution des abonnements réseaux fixes et mobiles.....	p150
Graphique N°12: Répartition du Trafic entre réseaux fixe et mobile.....	p150
Graphique N°13 : Evolution du CA du marché de la téléphonie fixe.....	p151
Graphique N°14 : Répartition de l'effectif de l'entreprise par groupe socioprofessionnel.....	p165
Graphique N°15 : Répartition de l'effectif de l'entreprise par tranche d'âge.....	p174
Graphique N°16 : Répartition de l'effectif de l'entreprise par ancienneté.....	p176
Graphique N°17 : Transposition de l'effectif global par métiers.....	p215

Annexes

Annexe N°1 : le Guide d'entretien

I-Questions relatives à l'entreprise :

Question1 : comment votre entreprise a été créée ?

.....

Question2 : quelles sont les domaines d'activités stratégiques dans lesquelles opère votre entreprise ?.....

Question3 : quels sont les principaux concurrents de l'entreprise ?.....

Question4 : quel sont les axes de la stratégie de l'entreprise ?.....

Question5 : quelles sont les actions menées dans le cadre de la stratégie de l'entreprise ?
.....

Question6 : comment vous jugez la croissance des chiffres d'affaire au cours des années écoulées?

Faible ☐ Moyenne ☐ Importante ☐

II- Questions relatives aux RH et à leur gestion au sein de l'entreprise

Question7 : quel est le degré d'intégration du capital humain de l'entreprise dans sa stratégie ?.....

Question8 : quels sont les objectifs des RH dans votre stratégie ?.....

Question9 : sur quels critères vous prenez les décisions de la fonction RH (rémunération, recrutement, évaluation)?
.....

Question10: quel sont les contraintes constatés dans le mode de gestion de la ressource humaine de l'entreprise?
.....

Question11 : quelles sont les solutions mises en place afin de minimiser ces limites ?

.....

Question12: à partir de quand le regard a été tourné vers la problématique des compétences dont dispose l'entreprise ?

.....

Question13 : quel est, selon vous, le rapport entre l'activité de l'entreprise et la compétence ?.....

Question14 : en quoi compétence des salariés de l'entreprise influe la performance de l'entreprise ?.....

Question15 : comment les mutations technologiques influent t- elles sur les ressources humaines de l'entreprise et la gestion de celle-ci ?

.....

II-Questions relatives au projet « référentiel des emplois » :

Question16: Comment l'outil est né dans l'entreprise ?

.....

Question17: quels sont les objectifs du référentiel des emplois ?.....

Question18: quelles sont les raisons relatives à la mise en place de cet outil de gestion ?.....

Question19: quel est votre définition du référentiel des emplois ?

.....

Question20: comment et par qui cet outil a été conçu ?

.....

Question21 : quel sont les facteurs qui se trouve à l'origine de la décision d'implanter cet outil de gestion ?.....

Question22 : quels sont les enjeux de la mise en place du projet référentiel des emplois au sein de l'entreprise ?.....

Question23: quelles sont les différentes étapes d'élaboration de ce référentiel et quel son processus de négociation ?

.....

Question24 : quels sont les différents acteurs qui interviennent dans l'élaboration de ce référentiel ?

.....

Question25: ses auteurs y ont-ils joué un rôle ? lequel ?

.....

Question26 : quel est le processus de maturation du projet référentiel des emplois ?

.....

Question27 : quel est le mode de management du projet ?

.....

Question28: quelle est l'articulation des compétences au référentiel des emplois ?

.....

Question29 : dans les discours de votre PDG, il y a eu un recours récurrent à l'expression « modernisation de la fonction ressource humaine », en quoi consiste cette modernisation ?

.....

Question30: quelle est l'articulation du référentiel des emplois avec le système de gestion des rh ?

.....

Question31 : quelles sont les étapes suivies pour mettre en œuvre le référentiel des emplois ?

.....

Question32 : quels sont les responsabilités de la mise en œuvre ?

.....

Question33 : quel sont les mécanismes de contrôle adoptés ?

.....

Question34 : quels sont les obstacles qui vous avez rencontré lors de la conception ainsi la mise en œuvre du projet ?

.....

Annexe N°2 : CONTENU DE LA FICHE D'EMPLOI

❖ Identification :

Chaque emploi comporte un ou plusieurs postes de travail. Il est identifié par :

- Une appartenance à un Métier, à une Famille professionnelle et à une Sous-famille professionnelle
- Un intitulé
- Une référence unique : *Elle est sous la forme « Code emploi : MTFPSFNRE »*

MT= Référence Métier / FP= Référence Famille Professionnelle / SF= Référence Sous-famille professionnelle / NRE= Numéro de Référence de l'Emploi.

La liste des références Métier, Famille professionnelle et Sous-famille professionnelle est annexée au document final du « Référentiel Emplois-Compétences »

- Un niveau de classification : *Groupe socioprofessionnel, Catégorie et Niveau de l'emploi*
- Un rattachement hiérarchique : *Référence, intitulé et niveau de l'emploi supérieur N+1 et éventuellement du responsable fonctionnel.*

❖ Mission

L'intitulé de l'emploi est suivi d'une description sommaire des résultats attendus par l'emploi en termes de produit et/ou service fourni par le titulaire dans l'exercice de ses activités.

❖ Responsabilités (Activités)

- La description des activités principales permet de comprendre les responsabilités fondamentales liées à l'emploi. Elle concerne les activités que le titulaire doit exercer pour obtenir les résultats fournis par l'emploi.
- Généralement, quatre à cinq activités principales décrivent un emploi.
- Les activités ne sont pas classées par ordre de priorité ; leur importance dans la réalisation des résultats est identique.

❖ Indicateurs de compétences)

- Les indicateurs de compétence sont la somme de connaissances, de savoir-faire et d'aptitudes nécessaires au bon accomplissement des activités liées à l'emploi. ils sont classés en deux types :
 - Compétences spécifiques

- Compétences transversales
- Les *compétences spécifiques*, représentent le savoir-faire technique associé à la réalisation d'un processus de travail. Ces compétences comportent des exigences essentielles et des connaissances utiles. Le niveau de chaque connaissance est précisé : Notions, Maîtrise ou Expertise.
- Les *compétences transversales*, Représentent les connaissances générales et les aptitudes comportementales associées à plusieurs processus de travail et pouvant être réinvesties dans des activités relevant de différents processus. Ces compétences peuvent déterminer les axes de mobilité (horizontale ou verticale).

- **Métier** « »
- **Famille Professionnelle** « »
- **Sous-famille professionnelle** « »

N°. Intitulé de l'emploi

Code Emploi : **MTFPSFNRE**

Mission

Description générique de la mission

Responsabilités

Description de l'activité 1

Description de l'activité 2

Description de l'activité 3

Niveau

-Groupe socioprofessionnel : ☐ Exécution ☐ Maîtrise ☐ Cadre

- **Catégorie** : « ... » de la grille de salaire d'Algérie Télécom

- **Niveau de l'emploi** : ☐ _____ (en lettre)

- **Pré-requis** : Conditions d'accès à l'emploi (Niveau d'instruction, diplôme, expérience...)

Indicateurs de compétence

Savoir-faire technique (compétences spécifiques)	<i>Essentielles</i>	N	• •
		M	• •
		E	• •
	<i>Utiles</i>	N	• •
		M	• •
		E	• •
Compétences transversales	• •		

Légende : **N** : Notions, **M** : Maîtrise, **E** : Expertise

Rattachement

- **Responsable N+1 :**

Code emploi + Intitulé de l'emploi du Responsable de niveau N+1 : **Evaluateur**

Le Validateur est le responsable de niveau N+2 ou bien **Le Directeur** de la structure

- **Rattachement fonctionnel :**

(Indiquer éventuellement le Code emploi + l'Intitulé du Responsable fonctionnel)

Table des matières

Remerciements.....	II
Dédicaces.....	III
Sommaire.....	IV
Liste des abréviations.....	VI
Introduction générale.....	p1
Chapitre I: les instrumentations en GRH.....	p8
Introduction au chapitre I.....	p9
Section1: les outils de gestion et apports théoriques.....	p10
Introduction.....	P10
1- L'outil de gestion, qu'est ce que c'est?.....	p10
1-1- Quelques définitions.....	p10
1-2- Structure d'un outil de gestion.....	p13
1-2-1- Le substrat formel.....	p13
1-2-2- La philosophie gestionnaire	p14
1-2-3- La vision simplifiée des relations organisationnelles.....	p14
1-3- Les caractéristiques d'un outil de gestion	p15
1-3-1- La flexibilité.....	p15
1-3-2- La fragilité	p15
1-3-3- La simplicité.....	p15
1-3-4- L'interactivité.....	p16
1-3-5- La discutabilité.....	p16
1-3-6- La décentralisation	p16
1-4- Les fonctions d'un outil de gestion	p16
1-4-1- La fonction d'opérateur.....	P16
1-4-2- La fonction d'analyseur	P17
1-4-3- La fonction de régulateur	P18
1-4-4- La fonction de moniteur	P18
2- Les Apports théoriques au concept d'outils de gestion.....	P19
2-1- L'apport de la théorie instrumentale au concept d'outil de gestion	P19
2-1-1- Présentation	P19
2-1-2- Deux cadres d'appropriation des outils de gestion.....	P20
2-1-2-1- La théorie de « la conception à l'usage ».....	P20
2-1-2-2- La théorie de « la mise en acte ».....	P21
2-1-3- Regards sur l'appropriation	p22
2-1-3-1- Un regard rationnel	p23
2-1-3-2- Un regard socio- politique	p23
2-1-3-3- Un regard psycho-cognitif	p24
2-2- La théorie des représentations sociales : le rôle des acteurs en question	p24
2-2-1- Les représentations, de quoi parle-t-on ?	p24
2-2-1-1- Définition	p24
2-2-1-2- Le concept de « représentation sociales ».....	p24

2-2-2- Les représentations sociales, les deux approches théoriques	p25
2-2-2-1- La théorie du noyau.....	p25
2-2-2-2- La théorie des représentations sociales.....	p26
2-2-3- La théorie des représentations et les outils de gestion	p26
2-3- La théorie de la structuration sociale.....	P26
2-3-1- Les fondements de la théorie de la structuration sociale.....	P27
2-3-1-1- La réflexivité et récursivité au cœur de l'action.....	P27
2-3-1-2- Concepts de base pour la structuration	P28
2-3-1-2-1- Le structurel	P28
2-3-1-2-2- Les systèmes sociaux.....	p29
2-3-1-2-3- La dualité du structurel	p29
2-3-2- L'outil de gestion et la théorie de structuration sociale	p31
2-4- La théorie contextuelle.	p31
2-4-1- Présentation du contextualisme	p31
2-4-2- Les limites du contextualisme	p33
2-4-3- Apports de la théorie contextuelle à l'analyse du processus de construction d'un ODG.....	p34
Conclusion	p35
Section2 : La gestion des ressources humaines, historique et facteurs d'évolution.....	p36
Introduction.....	p36
1- Evolution de la fonction RH	p36
1-1-Emergence de la fonction (1845-1945)	p36
1-2-L'essor de la fonction (1950-1980)	p37
1-3-La reconnaissance (depuis 1990).....	p39
2- Les facteurs d'évolution de la fonction RH	p40
2-1- Les mutations technologiques	p40
2-2-Les incertitudes économiques	p42
2-3- L'internationalisation de l'économie	p42
2-4- Les évolutions démographiques	p42
2-5- Les mutations sociologiques	p43
2-6- Les mutations réglementaires.....	p43
2-7- L'apparition Des Concepts De « Développement Durable » Et De « Responsabilité Sociale ».....	p44
3- La fonction RH, les différents champs et caractéristiques	p45
3-1- Définition de la fonction ressources humaines.....	p45
3-2- Les champs d'activités de la fonction RH.....	p47
3-2-1. L'administration du personnel	p47
3-2-2. La gestion des ressources humaines	p48
3-2-3. Le développement social.....	p48
3-3- La fonction RH, caractéristiques.....	p49
3-3-1. Fonction stratégique.....	p49

3-3-2. Fonction Innovante.....	p49
3-3-3. Fonction partagée.....	p49
3-3-4. Gestion individuelle et collective	p49
3-3-5. Gestion des éléments quantitatifs et qualitatifs	p50
3-3-6. Gestion à court et long terme	p50
3-3-7. Gestion formelle et informelle	p50
3-3-8. Gardienne des valeurs culturelles	p50
Conclusion	p51
Section 3 :L'évolution des instrumentations en GRH, de la prévision à l'anticipation	p52
Introduction.....	p52
1- La GRH, un domaine en instrumentalisation accrue	p52
2- Les trois modèles de gestion des ressources humaines	p53
2-1- Le modèle instrumental.....	p53
2-2- Le modèle l'arbitrage managérial	p54
2-3- Le modèle de la gestion des contradictions.....	p54
3- Les modèles instrumentaux en gestion des ressources humaines	p57
3-1- Les modèles prescripteurs de conduite	p57
3-2- Les instruments d'analyse du contexte.....	p57
3-3- Les aides à la gestion opérationnelle	p57
4- L'évolution des instrumentations en GRH : de la prévision à l'anticipation	p58
4-1- L'anticipation, nécessitée d'éclairage	p58
4-1-1- La prévision.....	p59
4-1-2- La prospective.....	p59
2-2- Les différentes périodes et formes d'évolution des instrumentations de prévision	p60
2-2-1- La gestion prévisionnelle des effectifs (1960)	p60
4-2-2- La gestion prévisionnelle des carrières (1970-1975).....	p61
4-2-3- La gestion prévisionnelle des emplois (1980)	p61
4-2-4- La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (1990)	p62
5- Les différents outils de la GRH	p64
5-1- Les outils de pilotage.....	p64
5-2- Les outils stratégiques.....	p64
5-3- Les outils de documentation	p64
5-4- Les outils informatisés.....	p64
5-5- Les outils liés aux procédures d'adéquation	p64
Conclusion	p65
Conclusion au chapitre I.....	p66
Chapitre II : le référentiel des emplois, un outil de base de la démarche compétences	p67
Introduction au chapitre II	p68
Section1 : La compétence, notion centrale	p69
Introduction.....	p69
1- La compétence, objet d'étude de plusieurs approches.....	p70

1-1-	L'approche par les savoirs	p70
1-2-	L'approche par les savoir-faire	p71
1-3-	L'approche par les comportements et le savoir-être.....	p71
1-4-	L'approche mixte (savoir, savoir-faire, savoir-être).....	p72
1-5-	L'approche par les compétences cognitives	p72
2-	La compétence, une approche pluridimensionnelle	p73
2-1-	La dimension individuelle	p73
2-2-	La dimension cognitive	p74
2-3-	La dimension sociale	p74
3-	La construction de la compétence	p76
3-1-	La compétence, une combinaison de ressources	p77
3-1-1.	Agir avec compétence, un produit	p77
3-1-2.	De la donnée à la compétence : un processus de construction.....	p80
3-1-2-1-	Définitions des concepts : donnée, information, connaissance	p80
3-1-2-2-	La chaîne de construction de la compétence : une articulation entre « donné, information, connaissance et compétence ».....	p81
4-	Les trois niveaux de la compétence	p82
4-1-	La compétence individuelle	p82
4-1-1-	La compétence en linguistique : la compétence et la performance	p82
4-1-2-	La compétence en psychologie : mise en valeur du style cognitif	p82
4-1-3-	La compétence professionnelle en ergonomie	p83
4-1-4-	La compétence dans les travaux des sciences de l'éducation et de la formation	p83
4-1-5-	La compétence dans la sociologie du travail : de la qualification à la compétence ...	p84
4-1-6-	La compétence individuelle en sciences de gestion.....	p84
4-2-	La compétence collective.....	p86
4-3-	La compétence organisationnelle.....	p87
	Conclusion	p87
	Section2 : La démarche compétence, présentation	p88
	Introduction.....	p88
1-	La gestion des compétences, de quoi s'agit t-il ?	p88
1-1-	Bref historique.....	p88
1-2-	Quelques définitions	p90
2-	Mettre en place la gestion des compétences, quels avantages pour l'entreprise ?	p93
2-1-	Améliorer l'efficacité de l'organisation	p93
2-2-	Mettre en adéquation les emplois avec les individus.....	p94
2-3-	Maintenir le capital des compétences dans l'organisation	p94
2-4-	Responsabiliser les employés.....	p94
2-5-	Intégrer la plupart des fonctions de GRH.....	p95
3-	La démarche compétence, une hétérogénéité des pratiques.....	p97
3-1-	La gestion des compétences, typologies des modèles	p97
3-1-1-	L'usage des compétences	p97

3-1-2-	L'affectation des compétences.....	p97
3-1-3-	Le développement des compétences.....	p97
3-1-4-	La démarche compétences.....	p98
3-2-	Les trois dispositifs des démarches compétences	p98
3-2-1-	La machine modernisée.....	p99
3-2-2-	La croisade	p99
3-2-3-	Le chaos management.....	p99
4-	Les conditions d'efficacité d'une démarche compétences	p99
4-1-	Avoir un concept dynamique de la compétence	p99
4-2-	Travailler avec un curseur de la compétence	p100
4-3-	Mettre en évidence les exigences professionnelles et la façon d'agir	p101
4-4-	Discerner la compétence requise de la compétence acquise.....	p101
4-5-	Articuler la GCI et la GCC.....	p101
4-6-	Mettre en œuvre et faire vivre une démarche cohérente	p102
4-7-	Ne pas opposer « métier » et professionnalisme	p102
5-	Le processus de gestion des compétences	p103
5-1-	L'évaluation	p104
5-2-	L'accompagnement	p104
5-3-	La capitalisation.....	p104
5-4-	La reconnaissance	p104
6-	Gérer les compétences, les quatre niveaux d'analyse.....	p105
6-1-	La gestion des compétences individuelles	p105
6-2-	La gestion des compétences collectives	p118
6-3-	La gestion des compétences stratégiques	p118
6-4-	La gestion des compétences environnementales.....	p119
	Conclusion	p110
	Section3 : Le référentiel des emplois : le contenu	p111
	Introduction.....	p111
1-	Le référentiel : de quoi parle t- on ?	p111
1-1-	Définitions	p111
1-2-	Les différentes typologies des référentiels	p112
1-2-1-	Les référentiels descriptifs.....	p112
1-2-2-	Les référentiels d'évaluation et de certification	p113
1-2-3-	Les référentiels de formation	p114
2-	La démarche de référentialisation en GRH.....	p115
2-1-	Consistance	p115
2-2-	Référentialisation et professionnalisme : quels niveaux ?.....	p118
2-2-1-	L'individu.....	p118
2-2-2-	Le métier.....	p118
2-2-3-	L'institution	p118
2-3-	Usages d'un référentiel.....	p119

3- Le référentiel des emplois : le contenu	p120
3-1- Définitions	p120
3-2- Les usages d'un référentiel des emplois.....	p121
3-3- Le référentiel de compétence, référentiel de formation et référentiel des emplois, quelle relation?	P122
3-3-1- Le référentiel des emplois et référentiel de compétences	p122
3-3-2- Le référentiel emploi et référentiel des compétences et le référentiel de formation.....	p123
4- La méthodologie d'élaboration d'un référentiel des emplois	p123
4-1- Identification et regroupement par famille les métiers de l'entreprise	p123
4-2- Description des activités réelles.....	p123
4-3- L'analyse et la conceptualisation du référentiel	p124
4-4- La validation auprès des opérationnels	p124
5- La méthode ETED, qu'es que c'est ?	p125
5-1- Présentation	p125
5-2- Les étapes de la méthode ETED	p125
5-2-1. Etape 1 : la mobilisation des acteurs.....	p126
5-2-2- Etape 2 : le recueil d'information	p126
5-2-3- Etape 3 : l'analyse	p127
5-2-4- Etape 4 : la validation des résultats.....	p128
Conclusion	p129
Conclusion au chapitre II	p130
Chapitre III : Algérie Télécom, notre terrain de recherche au sein du secteur des télécommunications	p131
Introduction au chapitre III	p132
Section1 : Le secteur des télécommunications, un secteur en croissance	p133
Introduction.....	p133
1- Le secteur des télécommunications : présentation.....	p133
1-1- Histoire des télécommunications.....	p133
1-1-1- Définition et Etymologie.....	p133
1-1-2- Les grandes phases d'évolution du secteur.....	p134
1-1-2-1- Dominance des structures monopolistiques.....	p134
1-1-2-2- Modification du cadre institutionnel et la libéralisation du secteur	p134
1-2- Les facteurs d'évolution du secteur des télécommunications	p134
1-2-1- Les évolutions technologiques	p135
1-2-2- La demande	p136
1-2-3- L'évolution réglementaire	p136
1-2-4- Le phénomène de la globalisation.....	p139
1-3- L'évolution du marché mondial des services des télécommunications	p139
2- Le secteur des télécommunications en Algérie	p144
2-1- Evolution du secteur des télécommunications.....	p144

2-1-1- Cadre réglementaire et législatif avant la loi 2000	p144
2-1-2- Redéfinition du cadre réglementaire et institutionnel du secteur des télécommunications.....	p144
2-2- Evolution du marché des télécoms	p145
2-2-1- L'usage de l'internet	p145
2-2-2- La téléphonie mobile	p147
2-2-3- La téléphonie fixe	p149
2-3- Place et évolution des communications électroniques dans l'économie du pays ...	p151
Conclusion	p152
Section2 : Algérie télécom, notre terrain de recherche	p153
Introduction.....	p153
1- Algérie Télécom, d'un monopole d'Etat à un Marché de monopole	p153
2- Stratégie et axes stratégiques de l'entreprise et objectifs	p154
2-1- sur le plan commercial.....	p155
2-2- sur le plan technique.....	p155
2-4- sur le plan organisationnel	p155
3- Activités, Missions et objectifs.....	p155
4- Algérie télécom en chiffres	p157
5- Les filiales de l'entreprise	p158
5-1- La filiale Mobilis.....	p158
5-2- La filiale ATS.....	p158
6- L'organisation de l'entreprise	p159
6-1- La direction générale.....	p161
6-2- Les délégations régionales et les directions opérationnelles	p161
7- Les métiers de l'entreprise	p162
8- Algérie télécom, les ressources humaines.....	p163
8-1- Effectifs au sein de l'entreprise.....	p163
8-2- La gestion de la ressource humaine au sein de l'entreprise.....	p167
8-3- La stratégie Ressources Humaines.....	p168
8-4- Principaux progrès de la GRH de l'entreprise	p169
Conclusion	p170
Section3 : La gestion des compétences au sein d'Algérie Télécom.....	p171
Introduction.....	p171
1- La compétence au sein de l'entreprise, état des lieux	p171
1-1- La compétence des salariés, un levier pour la performance de l'entreprise.....	p171
1-2- Des compétences non encore mesurables	p171
2- La gestion des compétences, état des lieux	p172
2-1- Importance de la gestion des compétences pour l'entreprise	p172
2-2- Une gestion des compétences en voie de construction	p177
3- Les motivations pour la mise en place d'une gestion des compétences au sein d'AT.	p177
4- Le développement des compétences des salariés	p178

4-1- Référentiel des emplois.....	p179
4-2- Référentiel des compétences.....	p179
4-3- Système d'évaluation	p179
4-4- Référentiel formation.....	p179
5- La démarche compétences, les actions réalisées	p179
5-1- La mise en place du référentiel des emplois d'Algérie Télécom.....	p180
5-2- L'application d'un système d'évaluation.....	p180
5-2-1- consistance	p180
5-2-2- Les objectifs	p181
6- La gestion des compétences, démarche de mise en place.....	p181
Conclusion	p183
Conclusion au chapitre III	p184
Chapitre IV : le référentiel des emplois, analyse de son processus de construction.....	p185
Introduction au chapitre IV	p186
Section1 : Le projet référentiel des emplois, caractéristiques générales.....	p187
Introduction.....	p187
1- L'origine de la décision de la mise en place du référentiel des emplois	p187
1-1- La nécessité de doter l'entreprise des outils de management des ressources humaines.....	p187
1-2- L'initiateur du projet	p188
2- Le contexte d'introduction de l'outil RE au sein de l'entreprise	p188
3- Les enjeux et les objectifs du référentiel des emplois.....	p188
3-1- Les enjeux.....	p188
3-2- Les objectifs.....	p189
4- L'impact du projet.....	p189
5- Le projet référentiel des emplois, organisation et fonctionnement	p190
5-1- Organisation du projet	p190
5-2- Fonctionnement	p191
5-2-1- Le comité de direction	p191
5-2-2- Le Comité de Pilotage	p191
5-2-3- Le Comité d'Ajustement	p191
6- Le référentiel des emplois, processus de négociation.....	p193
7- Le mode de management du projet	p194
8- Le rôle des acteurs du projet	p194
8-1- Le directeur du projet.....	p194
8-2- Les membres de l'équipe de projet.....	p194
8-3- Les "Hommes-Ressource"	p195
8-4- Les Managers	p195
8-5- Les spécialistes métiers.....	p195
8-6- Les experts externes	p195
9- La compétence, le système de GRH et le référentiel des emplois	p196

9-1- Le référentiel des emplois versus compétence	p196
9-2- Le référentiel des emplois et le système de GRH, quelle articulation	p196
10- Contenu du référentiel des emplois.....	p197
Conclusion	p199
Section2 : Démarche de la mise en place de l'outil référentiel des emplois au sein de l'entreprise Algérie Télécom	p200
Introduction.....	p200
1- L'appropriation du référentiel, les différentes étapes	p200
1-1- L'étape préalable	p200
1-1-1- Constitution du groupe de travail ainsi que les différents comités	p200
1-1-2- L'analyse des risques du projet, un passage obligé.....	p201
1-1-3- La formation et la communication autour du projet	p202
1-2- La phase de conception.....	p207
1-2-1- Analyse des situations de travail	p207
1-2-1-1- La réalisation des entretiens	p207
1-2-1-2- Le Compte rendu des entretiens	p208
1-2-2- La Rédaction des fiches des emplois/ formalisation des situations de travail.....	p209
1-1-1- La mise en cohérence	p209
1-1-2- La validation.....	p210
1-3-L'étape de la mise en oeuvre.....	p210
1-3-1- Les étapes de la mise en œuvre	p210
1-3-1-1- La transposition/ mise à niveau des salariés non transposés à des emplois.....	p210
1-3-1-2- Le traitement des recours	p213
1-3-1-3- L'envoi des notifications.....	p213
1-3-1-4- L'envoi des décisions	p213
1-3-2- La mise en œuvre du référentiel des emplois, quels mécanismes de contrôle ? .	p215
2- Les choix de l'entreprise pour la construction de son référentiel.....	p216
2-1- Le choix de la méthode de construction.....	p216
2-2- Le choix du mode de gestion du projet.....	p216
3- Caractérisation de la démarche de construction suivie par l'entreprise.....	p217
4- influence de la démarche de construction sur le résultat ou le référentiel des emplois	p220
Conclusion	p221
Section3 : L'élaboration du référentiel des emplois, analyse et résultats.....	p222
Introduction.....	p222
1- Etude des représentations des acteurs.....	p222
2- Le processus de construction, les acteurs et l'organisation du projet.....	p225
2-1- Le processus d'élaboration et les acteurs.....	p225
2-2- Le processus d'élaboration et l'organisation du projet.....	p227
3- L'évolution du référentiel des emplois.....	p232
3-1- L'évolution de la forme.....	p232
3-2- L'évolution du contenu.....	p233

3-2-1- Les évolutions organisationnelles.....	p234
3-2-2- Les évolutions technologies.....	p236
3-3- Les grandes phases d'évolution du référentiel des emplois.....	p237
3-3-1- Première étape: L'outil de gestion est une décision.....	p237
3-3-2- Deuxième étape: Comprendre le référentiel des emplois.....	p237
3-3-3- Troisième étape: Première formulation du référentiel.....	p237
3-3-4- Quatrième étape: Mise à jour du référentiel et construction de la version finale....	p238
3-3-5- Cinquième étape: Mise en œuvre du référentiel et émergence d'autres structures dans l'organisation du projet.....	p238
4- La réalisation du projet référentiel des emplois, quelles contraintes ?	p239
4-1- Les problème de conception.....	p239
4-2- Les problèmes de la mise en œuvre	p240
5- Concepteurs et utilisateurs, quelle relation ?.....	p241
6- L'élaboration du référentiel des emplois, une lecture contextuelle	p241
6-1- L'influence sur le processus.....	p242
6-1-1- Les facteurs internes.....	p242
6-1-2- les facteurs externes.....	p243
6-2- L'influence sur le contenu (référentiel).....	p244
6-2-1- Les facteurs internes.....	p244
6-2-2- Les facteurs externes.....	p244
Conclusion	p246
Conclusion au chapitre IV.....	p247
Conclusion générale	p250
Bibliographie	p256
Liste des figures.....	p266
Liste des schémas.....	p269
Liste des tableaux.....	p271
Liste des graphes.....	p273
Annexes	p274
Table des matières	p283
Résumé.....	p293
Abstract.....	p294

Résumé

Dans un contexte concurrentiel, caractérisé par une cadence accélérée des changements en matières : des produits, des technologies et des attentes des clients, l'anticipation des besoins futurs en ressources humaines devient un impératif pour la survie des entreprises. Toutefois, disposer des outils de gestion adéquats constitue une condition de réussite.

Cette recherche a pour objectif d'analyser le processus de conception et de la mise en place d'un référentiel des emplois au sein de l'entreprise publique économique Algérie télécom. Il s'agit de rentrer dans l'univers des concepteurs, de comprendre leur démarche, leurs représentations et leur apport tout au long de ce processus.

La construction du référentiel des emplois au sein de cette entreprise publique a été entravée par un certain nombre de problèmes. Ces derniers ont empêché la réalisation à temps de cet outil de gestion, et expliquent le dépassement des délais et le retard enregistré dans son application.

Mots clés :

Outils de gestion- processus de conception- gestion des ressources humaines- référentiel- méthode de construction- Gestion des compétences- Anticipation.

Abstract

In a competitive environment, characterized by the accelerating pace of change in materials: products, technologies and customer expectations, anticipating a future need for human resources has become imperative for business survival. However, having adequate management tools is a prerequisite for success.

This research aims to analyze the process of design and implementation of a tool for managing human resources in the public company economic Algeria Telecom. This is back in the world of designers, understand their approach, their representations and their contributions throughout this process.

The construction of the referential table of employments in this public company has been hampered by a number of problems. They have prevented the timely completion of this management tool and explain the excess time and recorded in its application late.

Keywords:

Management tools- process design- management human's resources- referential-construction method-management Skills- Anticipation.