



COLLOQUE INTERNATIONAL

**L'industrie de l'assurance :
Réalité et perspectives de développement
le 03 et 04 décembre 2012.**

THEME DE RECHERCHE

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

L'Université Hassiba Ben Bouali – chlef.

Chef du projet : M. BARKAT Med El-Amine
(Chargé de missions auprès du S/P)

Année 2012

Présentation du thème de recherche

Introduction

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

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

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

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

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

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

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

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

Aussi, le premier constat qui ressort de notre analyse de la situation actuelle de la gestion des ressources humaines au niveau des entreprises d'assurances, est que celle-ci présente des faiblesses dans ces organisations, des difficultés à trouver des profils spécialisés en développement des RH localement et l'insuffisance du partage d'expériences entre acteurs locaux de la fonction RH .

Ces faiblesses font obstacle à l'émergence d'un véritable management de compétences.

De plus, une véritable hémorragie de cadres dûment formés et aguerris des entreprises publiques d'assurances vers les nouvelles sociétés privées récemment apparues dans le paysage national.

Malgré des avancées notables dans le domaine, entre autre, la place qu'occupe la R.H dans l'organigramme de la plupart des sociétés d'assurances : « hissée au rang de direction des ressources humaines » ; des actions de diagnostic de la fonction, menées avec l'assistance de cabinets spécialisés ; la concertation sociale à tous les niveaux, qui est devenue une pratique largement mise en œuvre et a souvent permis de concilier les aspirations de chacun des partenaires sociaux ce qui a permis un recul assez marqué des conflits collectifs de travail, il n'en demeure pas moins que la fonction moderne de la gestion des ressource humaine reste hors d'atteinte, à l'état de projet..

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

L'implication reste une solution efficace dans la conduite du changement.

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

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

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

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

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

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

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

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

Nous avons organisé notre travail autour de trois chapitres essentiels :

Le chapitre I : (L'état de lieux de la R.H et recommandations)

- L'évolution historique de la R.H au sein des sociétés d'assurances
- Le bilan social de la R.H au sein des sociétés d'assurances
- L'exposé des résultats du questionnaire renseigné par les sociétés consultées
- Recommandations.

Le chapitre II :(Approche théorique de la recherche)

Il permet la présentation des référentiels métiers et compétences et apporte une clarification nécessaire du passage de la G.A.P. (Gestion Administrative du Personnel) à la G.R.H. (Gestion des Ressources Humaines), les processus ; ce qui est le cas pour certaines entreprises d'assurances, à la G.P.E.C (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences). Il s'articule sur deux parties :

- Gestion moderne des R.H
- Appui à la mise en place des référentiels métiers et compétences (R.E.C)

Le chapitre III : L'étude d'un cas : Entreprise X

- Présentation de l'Entreprise
- La gestion des ressources humaines au sein de l'Entreprise
- Le plan de développement des compétences
- La G.P.E.C peut-elle être un facteur clé de succès pour l'entreprise?

La question du développement des pratiques de G.R.H au niveau de l'ensemble des entreprises d'assurance est devenue impérative et incontournable.

« Moderniser la GRH est une condition pour mieux gérer la modernisation¹.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences reste à construire. Même si la fonction R.H possède la plupart des composantes d'une gestion prévisionnelles, ces composantes sont gérées de manière cloisonnée : chacune des activités n'est pas au service d'une gestion des R.H dynamique. Ceci ne permet pas de disposer des ressources nécessaires d'un point de vue qualitatif, ni d'optimiser l'utilisation des ressources.

Ainsi, les caractéristiques de la de G.R.H ont été déterminées en utilisant l'analyse systémique à travers deux approches :

- Approche structurelle, permettant la description de la structure GRH ;
- Approche fonctionnelle qui été appréhendée à travers les activités réalisées au niveau de la direction.

A travers ces deux approches nous avons dressé un diagnostic organisationnel et fonctionnel de la direction tout en essayant de déterminer les écarts et en faisant ressortir les contraintes et les dysfonctionnements (les opportunités d'amélioration).

¹ GENEVIEVE KREBS ; Ressources humaines, nouvelle pratiques selon l'ISO 9001 AFNOR, 2004.

L'analyse réalisée nous a permis de relever l'absence d'outils de gestion et plus précisément les référentiels emplois et compétences.

Dans ce cas il devient difficile de parler de gestion des compétences est d'une démarche de repérage des gisements de compétences non exploitées.

La mise en place de ces outils est une action vitale pour la construction d'une gestion prévisionnelle au sein de l'entreprise et le développement des compétences.

Aussi, il ne suffit pas de décréter la nécessité d'augmenter et de varier les compétences, il est indispensable d'obtenir une implication suffisante des employés, ce qui impose le développement conjoint de certaines pratiques organisationnelles et de Gestion des Ressources Humaines.

Nous avons choisi une entreprise qui a bien voulu accepter d'être un cas d'étude, et pour des raisons de confidentialité, celle-ci souhaite que son nom ne soit pas dévoilé ou nommé hors du cadre du secteur des assurances.

Donc, on la nommera l'Entreprise X. Le choix de celle-ci comme cas d'étude n'est pas fortuit ; celle-ci se positionne parmi les grandes sociétés d'assurance. De plus, dans son plan de développement on remarque aisément l'ambition affichée des responsables de se mettre au meilleur niveau par rapport aux standards internationaux.

Pour cela, la stratégie de l'Entreprise nous intéresse à plus d'un titre puisque son programme d'actions accorde un intérêt particulier à l'amélioration et la réhabilitation de ses ressources humaines, à travers la formation de ses salariés et à la communication interne.

Ainsi, l'Entreprise X présente des atouts non négligeables pour enclencher un véritable changement dans ses structures de gestion de sa ressource humaine, en utilisant les référentiels métiers et compétences.

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

Ils sont amenés, de ce fait, à se forger une vision et des compétences d'ingénierie en la matière, préparer puis engager la concrétisation des programmes.

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

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

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

- Le développement des compétences au sien de l'Entreprise X est basé uniquement sur la formation des ressources humaines ;
- Il existe, non pas une politique, mais des actions qui concourent au développement des compétences des ressources humaines.

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

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

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

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

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

Conclusion

Cette présentation s'inscrit dans le cadre d'une réflexion à l'effort général de modernisation de la gestion des ressources humaines du secteur des assurances qui, malgré un essor remarquable depuis quelques années, connaît encore un mode de gestion présentant de nombreuses faiblesses, en particulier, en ce qui concerne le management et le développement des compétences.

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

L'intitulé étant : « Utilisation des référentiels emplois et compétences », je précise que les référentiels « ne font pas » la G.P.E.C... il existe dans les entreprises, des référentiels qui ne servent à rien ; un référentiel ne vaut que par l'utilisation que l'on en a. Par ailleurs, il faut souvent pour les entreprises passer de la G.A.P (gestion administrative du personnel) à la G.R.H (gestion des ressources humaines, les processus), à la G.P.E.C (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences), on ne peut pas faire passer les entreprises de la G.A.P à la G.P.E.C... ce qui est le cas pour certaines d'entre elles. Bien que la barre soit placée très haute, il n'en demeure pas moins que l'objectif à atteindre reste très clair, ceci me fait rappeler M Hocine HASSISSI, convié à l'INPED le 15 février 2010, lors de sa conférence intitulée, le management stratégique de la R.H qui avait dit :

« Se projeter dans l'avenir, même avec des incertitudes car, la pire des attentes c'est de manquer de courage dans la prise de décision allant dans le sens du changement et de l'épanouissement de l'entreprise et au final, celui de l'homme ».

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

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

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

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

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

Notre travail a été orienté de telle manière qu'il constitue une contribution à l'émergence d'une « culture G.R.H » spécifique au monde des assurances.

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

Les outils de la recherche :

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

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

Les types d'interviews jugées nécessaires se présentent ainsi :

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

Les moyens matériels :

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

❖ Le but de la recherche :

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

❖ Les raisons du choix du thème :

1- Raison d'ordre scientifique et académique :

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

2- Raison d'ordre économique :

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

En complément à ce travail qui devra s'achever à la fin de l'année 2012 ; une seconde étape suivra dès le début de l'année 2013, pour la poursuite de cette recherche et son enrichissement en mettant à contribution les DRH des sociétés d'assurance (Focus groupe).

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

La démarche a pour objectif :

- Identifier les forces et les pistes de progrès ;
- Proposer des solutions concrètes, adaptées aux problématiques identifiées compte tenu des moyens mobilisables.

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

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

S'agissant d'un travail de longue haleine, aussi sa faisabilité ainsi que sa qualité dépendront en grande partie, de la contribution effective et de l'engagement des responsables des ressources humaines des sociétés d'assurance.

Démarche méthodologie

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

- D'analyser les pratiques de gestion des ressources humaines existantes en place ;
- D'arrêter un plan de travail pour l'introduction des R.E.C au sein des entreprises d'assurance.

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

Options méthodologiques

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

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

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

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

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

Echéancier des réalisations

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

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

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

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

La seconde étape prendra en charge les actions suivantes :

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