

Université Jean Moulin Lyon 3

Ecole doctorale : Sciences économiques et de gestion

EUGINOV (Ecole universitaire de gestion innovante)

**Gestion des compétences dans les
organisations publiques en Tunisie – Cas
d’expérimentation**

par Amina AMARI CHERIF

Thèse de doctorat de Sciences de gestion

sous la direction de Marc BONNET

présentée et soutenue publiquement le 21 mars 2008

Composition du jury :

Marc BONNET, professeur à l’université Jean Moulin Lyon 3

Jean-Marie PERETTI, professeur à l’université de Corse

Melchior SALGADO, maître de Conférences HDR à l’université Lyon 1

Henri SAVALL, professeur à l’université Jean Moulin Lyon 3

Zahir YANAT, professeur à Bordeaux Ecole de Management

Riadh ZGHAL, professeure à l’université de Sfax (Tunisie)

[Avertissement]

L'Université n'entend ni approbation, ni improbation aux opinions émises dans les thèses.

Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

A Slim et Hamza

Remerciements

Nous remercions tout particulièrement le Professeur Marc Bonnet, Directeur de notre recherche pour sa disponibilité, son soutien ainsi que la rigueur avec laquelle il a dirigé nos travaux de recherche.

Nos remerciements s'adressent au Professeur Jean-Marie Peretti pour nous faire l'honneur d'être rapporteur de cette thèse et de siéger au sein de notre jury.

Nous remercions le Professeur Riadh Zghal d'avoir accepté de faire partie de notre jury et de nous faire l'honneur d'être rapporteur de cette thèse.

Nous sommes particulièrement reconnaissante à Monsieur Melchior Salgado, Maître de Conférences à l'Université Lyon 1, pour ses conseils qui ont alimenté considérablement notre réflexion. Nous le remercions également pour sa participation à notre jury de soutenance.

Nous tenons à remercier le Professeur Zahir Yanat en nous faisant l'honneur de participer à notre jury.

Nous remercions aussi le Professeur Henri Savall, pour ses encouragements et la confiance qu'il nous a accordée en nous accueillant comme doctorante dans le laboratoire ISEOR.

Ce travail est aussi le reflet de la richesse des échanges qui ont lieu au sein de l'équipe de l'ISEOR. Nous remercions particulièrement les Professeurs Véronique Zardet et Isabelle Barth pour leurs critiques et leurs remarques constructives.

Enfin, nous voudrions remercier nos parents, nos frères et sœurs et les autres membres de notre famille pour leur patience et leur soutien.

Introduction générale

Une abondante littérature théorique est consacrée à la gestion des compétences car elle est considérée comme un « thème innovant » aussi bien par les chercheurs que par les praticiens.

Cette recherche sur la gestion des compétences dans les organisations publiques en Tunisie s'intègre dans un contexte de défis que doit relever l'économie tunisienne à l'échéance de 2008 qui coïncide avec l'ouverture des marchés et l'élimination des barrières douanières. C'est ainsi que les organisations tunisiennes quels que soient leur statut, leur taille ou leurs activités, doivent miser davantage sur le développement des compétences afin de garantir leur pérennité et leur notoriété.

Même si la plupart des entreprises publiques tunisiennes sont en situation de monopole, elles ne peuvent plus faire abstraction des mutations **économiques** (ouverture de l'économie, privatisation, installation des zones de libre échange, etc.) et **sociales** (chômage, évolution des attentes des usagers, amélioration du niveau d'instruction etc.) de leur environnement qui instaure de nouvelles règles de concurrence et de compétitivité. Citons à titre d'exemple, l'introduction des « Indépendant Power Producers » (IPP) sur le marché de l'énergie tunisien¹, qui constitue une véritable menace pour les entreprises opérant dans ce domaine.

L'enjeu est important pour ces organisations publiques qui doivent, simultanément, servir de modèle d'innovation managériale. S'il faut féliciter leurs réalisations en matière des ressources humaines ces dernières années, il n'en demeure pas moins que celles-ci restent insuffisantes par rapport aux nouvelles exigences de compétitivité (Ben Ferjeni, 1998² ; Zghal, 2005³ ; Mahjoub, 2005⁴).

Compte tenu de ces évolutions, la gestion des compétences s'affirme de plus en plus fortement pour assurer le bon fonctionnement et la compétitivité des entreprises publiques en Tunisie. Néanmoins, ces entreprises doivent réfléchir sur les conditions d'application de la gestion des compétences dans un environnement à la fois dynamique et complexe.

En effet, la gestion des ressources humaines (GRH) dans ces organisations reste peu structurée, voire ancrée dans une approche traditionnelle (Zghal, 2005)⁵. Les dirigeants doivent à présent, penser à

¹ Suite au désengagement des bailleurs de fonds, notamment la Banque Mondiale.

² Cité par Zghal R. « *La question des ressources humaines en Tunisie* », in Perspectives sur la GRH au Maghreb : Algérie-Maroc-Tunisie », Yanat Z. et Scouarnec A. (dir), Editions Vuibert, 2005, 295 pages.

³ Zghal R. « *La question des ressources humaines en Tunisie* », in Perspectives sur la GRH au Maghreb : Algérie-Maroc-Tunisie », op.cit. p.165.

⁴ MAHJOUB Z., « *La gestion des ressources humaines en Tunisie* », in Perspectives sur la GRH au Maghreb : Algérie-Maroc-Tunisie », op.cit. p. 161.

⁵ Zghal R. « *La question des ressources humaines en Tunisie* », in Perspectives sur la GRH au Maghreb : Algérie-Maroc-Tunisie », op.cit. p.165.

moderniser leurs pratiques de gestion des ressources humaines et les rendre plus adaptées afin d'assurer la performance de l'organisation publique.

Dès lors, il s'agit de savoir dans quelle mesure la gestion des compétences pourrait être applicable dans un contexte tunisien ? Quelles sont les contraintes qui peuvent freiner la mise en place d'une telle démarche ? Et quelles sont les voies d'amélioration possibles ?

Nous essayons de répondre à ces questions en étudiant la gestion des compétences comme une voie possible pour améliorer la fonction ressources humaines (RH) dans les organisations publiques tunisiennes.

Partie introductive

Nous souhaitons dans cette partie introductive donner un aperçu général de la recherche. Il s'agit de présenter tout d'abord les intérêts académiques et professionnels à conduire cette réflexion (section 1).

Dans cette partie, nous expliciterons la problématique ainsi que notre processus d'élaboration des hypothèses de recherche nécessaire, afin de comprendre la posture épistémologique du chercheur. Nous présenterons également le cadre de référence méthodologique (section 2).

Enfin, nous présenterons les travaux de nombreux chercheurs par rapport auxquels nous nous sommes positionnée. Cet aperçu permet de mettre en valeur la dimension transversale de notre recherche du fait de la combinaison de deux disciplines : la gestion des ressources humaines, et la sociologie des organisations (section 3).

1. Intérêts de la recherche

Nous estimons que nous sommes « redevable » dans notre recherche à deux interlocuteurs : la communauté scientifique et le terrain. En d'autres termes, notre recherche doit contribuer à trouver des « réponses » tant sur les plans académique que professionnel.

1.1. Intérêts pour les Sciences de Gestion

Le thème de la gestion des compétences semble présenter la particularité d'être à la fois « vague » et « riche » : **vague** car la notion de la compétence n'est pas pleinement définie par les auteurs et **riche** parce que cette notion est abordée par plusieurs disciplines telles que l'économie, la stratégie, les sciences d'éducation, etc.

Ce thème demeure néanmoins peu exploré dans le cadre des recherches en Sciences de Gestion⁶ en France et encore moins en Tunisie, raison pour laquelle nous avons choisi de travailler sur ce sujet.

De plus, le champ des organisations publiques reste peu abordé dans les recherches doctorales en France (Roger, 2006)⁷ et également en Tunisie (Gaha, 2003)⁸. Cette constatation nous interpelle et

⁶ D'après un rapport publié par RETOUR D. « Etat des thèses en GRH », deux thèses sur le management des compétences seulement ont été soutenues entre 2002 et 2003, in Revue de Gestion des Ressources Humaines, p. 72, Janv-Mars 2005.

nous conduit à chercher les raisons pour lesquelles les recherches dans les organisations publiques sont plutôt rares ?

De Boislandelle (1993)⁹ pense que la rareté des recherches dans les organisations publiques est due à la rigidité de leur structure. Il affirme que « *si paradoxalement il existe assez peu de public, ce n'est peut-être pas par manque d'intérêt de la communauté scientifique, pour cet objet d'étude mais peut être en raison des difficultés d'appréhension d'une part, et de la complexité du repérage de la gestion des ressources humaines d'autre part* ».

Dans cette recherche, nous essayons d'apporter une contribution à **la théorie de contingence** en matière de GRH. Nous montrerons que les modèles RH ne peuvent pas être appliqués de la même manière dans tous les contextes organisationnels et qu'il est important d'identifier des facteurs de contingence susceptibles d'influencer leur mise en place. En effet, l'expérience a montré que l'imitation n'est pas systématiquement un mode d'évolution efficace pour les pays émergents (Mahjoub, 2005)¹⁰ dont « la maturité managériale » reste encore limitée. Néanmoins, l'« effet de mode », **en adéquation** avec le contexte socio-culturel, pourrait induire des améliorations dans ces pays.

1.2. Intérêts pour l'entreprise

Depuis la mise en place du programme de mise à niveau en 1987, plusieurs organisations tunisiennes se sont lancées dans des vagues d'amélioration pour répondre aux nouveaux défis que s'est fixée l'économie tunisienne (adhésion aux accords de GATT, de l'OMC, accord de libre-échange avec l'Union Européenne, etc.). Les investissements déployés à cet effet ont visé essentiellement les Ressources Humaines : multiplication de nouveaux dispositifs de formation (TFP¹¹, MANFORME¹²,

⁷ (Directeur de la recherche), lors de la soutenance de Mme Becuwe Andrey, « *L'institutionnalisation de la gestion des compétences dans les communes françaises* », thèse de doctorat, Université Jean Moulin Lyon 3, 2006.

⁸ Lors du séminaire de l'ARFORGHE, « *Système de formation et préparation à l'employabilité* », le 10 et 11 décembre 2003- Tunis.

⁹ DE BOISLANDELLE H.M., « *Potentialités et enjeux de la GRH en PME* » ; in Actes de IV^{ème} congrès de l'AGRH, 1993.

¹⁰ MAHJOUB Z., « *La gestion des ressources humaines en Tunisie* », in Perspectives sur la GRH au Maghreb : Algérie-Maroc-Tunisie, op.cit., p. 161.

¹¹ Taxe sur la Formation Professionnelle (TFP).

¹² Programme de Mise A Niveau de la Formation et de l'Emploi (MANFORME).

etc.), mise en place de la « Loi des Cadres »¹³, encouragement des emplois des jeunes diplômés (via les SIVP¹⁴ I et II), réformes de la législation du travail (1994-1996).

Face à ces évènements, l'entreprise publique observée, désormais ABC, ne peut rester indifférente. C'est dans ce contexte d'ailleurs qu'elle a créé le projet « Amélioration de la fonction RH » en 1997. Malgré les efforts déployés, la fonction ressources humaines reste inerte et source de certains dysfonctionnements¹⁵.

Ainsi, il nous semble tout d'abord important **d'identifier les causes** de ces dysfonctionnements qui touchent actuellement la fonction RH de cette société. Notre bonne connaissance du terrain et nos expériences antérieures¹⁶ nous permettent d'appréhender ce problème.

Cette thèse permet ensuite de **tester et de vérifier l'adaptabilité des outils** de gestion des compétences dans un contexte tunisien. Le fait de proposer à la société ABC des nouveaux outils de GRH, et de nouveaux modes de fonctionnement constitue une contribution pour assurer la modernisation des pratiques des ressources humaines.

Enfin, nous espérons que cette contribution servira de modèle pour la société ABC et également pour les autres organisations tunisiennes qui envisagent de moderniser leurs pratiques RH.

2. Objet et méthodologie de la recherche

Nous présentons dans cette partie l'objet que nous avons choisi d'étudier ainsi que la méthodologie poursuivie pour mener cette recherche.

2.1. Objet de la recherche

L'objet de la recherche correspond à la problématique et aux hypothèses que nous essayons de valider.

2.1.1. Problématique

Considérer les différences de contexte et les particularités des organisations permet d'éviter l'« universalisme » (Pfeffer, 1994 ; Dely et Doty, 1996)¹⁷, et d'adopter un système de management en harmonie avec l'entreprise et son environnement.

¹³ C'est l'équivalent d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines mais qui reste dans une approche quantitative.

¹⁴ Stage d'Initiation à la Vie Professionnelle (SIVP).

¹⁵ Ce constat sera étayé dans le chapitre 4, (§ 1.3.2.)

¹⁶ Nous intervenons dans la société ABC depuis 2001.

Notre recherche est basée sur le postulat suivant : ce qui marche ailleurs, peut marcher chez nous mais sous certaines conditions. L'expérience de notre terrain d'observation a montré que les nouvelles méthodes de management (cercles de qualité, direction par objectifs, démarches de certification, etc.) n'ont pas pu arriver à des résultats concluants. Ainsi, il nous semble nécessaire d'identifier les difficultés rencontrées et d'expliquer les causes de non aboutissement relevées dans cette entreprise.

Nous pensons que **le mode de GRH** en vigueur ainsi que les **spécificités culturelles** constituent autant des barrières qui empêchent la rénovation¹⁸ des pratiques de gestion des ressources humaines. Ces constatations sous-tendent deux questions de recherche importantes :

- dans quelle mesure la culture et le système de GRH peuvent-ils influencer la gestion des compétences dans les organisations publiques ?
- par quel (s) moyen (s) ces organisations peuvent-elles améliorer leurs pratiques R.H ?

Ces questions de recherche, nous conduisent à formuler la problématique comme suit :

Pourquoi les organisations publiques tunisiennes ne parviennent-elles pas à gérer pleinement les compétences de leurs ressources humaines ?

2.1.2. Hypothèse centrale

L'hypothèse centrale permet de comprendre la finalité de la recherche que le chercheur s'engage à valider à la fin de sa thèse (Savall et Zardet, 2004)¹⁹. Compte tenu des questions précédentes, nous défendons la thèse selon laquelle :

Le contexte culturel et le mode de GRH dans les organisations publiques conditionnent la réussite de la mise en place d'une gestion basée sur les compétences.

Nous définirons **l'approche compétence** comme un paradigme de gestion qui permet de mettre en place une politique RH (recrutement, formation, rémunération...) autour de la notion de la compétence.

2.1.3. Hypothèses de recherche

La formulation des hypothèses de recherche constitue le point de départ de tout raisonnement scientifique. Selon Thiétart et coll. (1999)²⁰, une hypothèse est « *une conjecture sur l'apparition ou l'explication d'un événement* ».

¹⁷ Cités par FAHSSIS L., « Cultures et management des ressources humaines : cas du Maroc », Symposium Euromed Marseille, novembre 2004.

¹⁸ Nous entendons par « rénovation », le processus d'amélioration des pratiques ressources humaines.

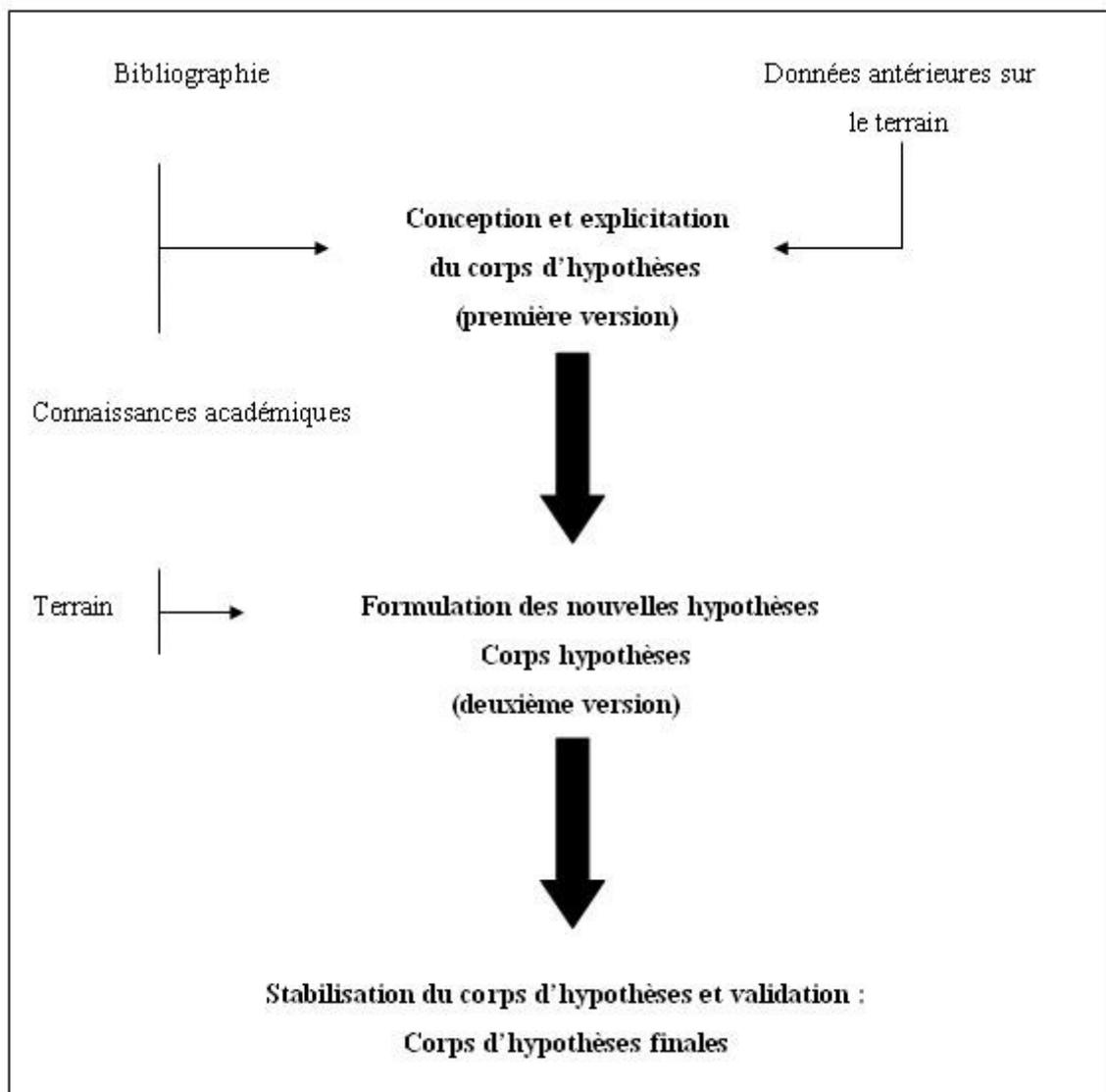
¹⁹ SAVALL H. et ZARDET V., « *Recherches en sciences de gestion : approche qualimétrique* », Editions Economica, 2004, 432 pages, p. 170.

²⁰ THETIART R.A. et coll., « *Méthodes de recherche en management* » ; Editions Dunod, 1999, 535 pages.

Nous avons détaillé nos hypothèses de recherche sous forme d'un tableau appelé « corps d'hypothèses ». Le corps d'hypothèses permet d'expliciter « l'ensemble des variables et des liaisons entre ces variables que le chercheur envisage de valider par sa recherche »²¹.

Le corps d'hypothèses²² est également un support méthodologique flexible. Nos hypothèses de départ ont évolué au fur et à mesure de notre recherche. La figure (1), de la page suivante, résume le processus de construction du corps d'hypothèses.

Figure 1 : Processus de construction du corps d'hypothèses



Dans le corps d'hypothèses, nous trouvons trois types d'hypothèses²³ (tableau 1) :

²¹ SAVALL H. et ZARDET V., « Recherches en sciences de gestion : approche qualimétrique », op.cit.

²² L'intégralité du corps d'hypothèses est reportée dans l'annexe 1.

²³ Certaines hypothèses seront détaillées au fur et à mesure de la thèse.

- **Les hypothèses descriptives (H.D)** : elles permettent de **décrire** le phénomène observé. Ces hypothèses sont formulées à partir de l'observation sur le terrain et la littérature.
- **Les hypothèses explicatives (H.E)** : elles fournissent une **interprétation** ou une **explication** des phénomènes observés tels que formulés dans les hypothèses descriptives.
- **Les hypothèses prescriptives (H.P)** : elles informent sur les **recommandations** du chercheur. Les scénarios envisageables permettant la résolution du phénomène observé.

Tableau 1 : Les trois dimensions des hypothèses pour construire le corps d'hypothèses

	Descriptive	Explicative	Prescriptive
Questionnement	Quoi ?	Pourquoi ?	Comment et pourquoi faire ?
Posture du chercheur	Il observe	Il interprète	Il recommande
Source	Terrain / Littérature	Les matériaux expérimentaux / bibliographiques	Préconisations du chercheur
Illustration	H.D : Les acteurs sont réticents vis-à-vis des nouveaux projets.	HE : Les échecs répétitifs des projets entrepris dans le passé réduit la visibilité et la confiance des acteurs.	HP : Multiplier les réunions d'informations afin de régénérer la confiance des acteurs et mettre en avant la valeur ajoutée que pourrait apporter ces nouveaux projets.

Nous présentons ci-après notre cadre méthodologique.

2.2. Le cadre méthodologique

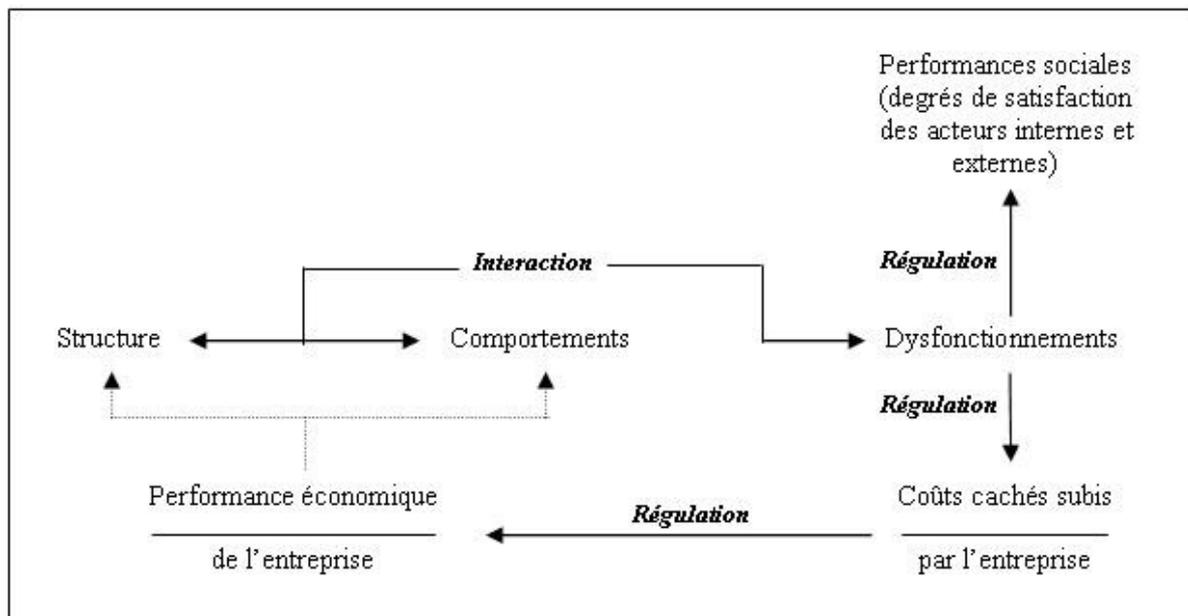
Dans cette étude, nous avons fait le choix de mobiliser la théorie socio-économique des organisations pour intervenir sur le terrain d'observation scientifique.

2.2.1. Présentation du cadre de référence

L'approche socio-économique constitue le fondement méthodologique de notre démarche d'intervention sur le terrain. La théorie socio-économique des organisations a été créée par Henri Savall en 1974. Cette théorie considère l'entreprise et l'organisation comme un ensemble complexe de structures en interaction avec des comportements humains.

L'hypothèse fondamentale²⁴ de l'analyse socio-économique peut être résumée schématiquement comme suit (figure 2) :

Figure 2 : L'hypothèse fondamentale de l'analyse socio-économique



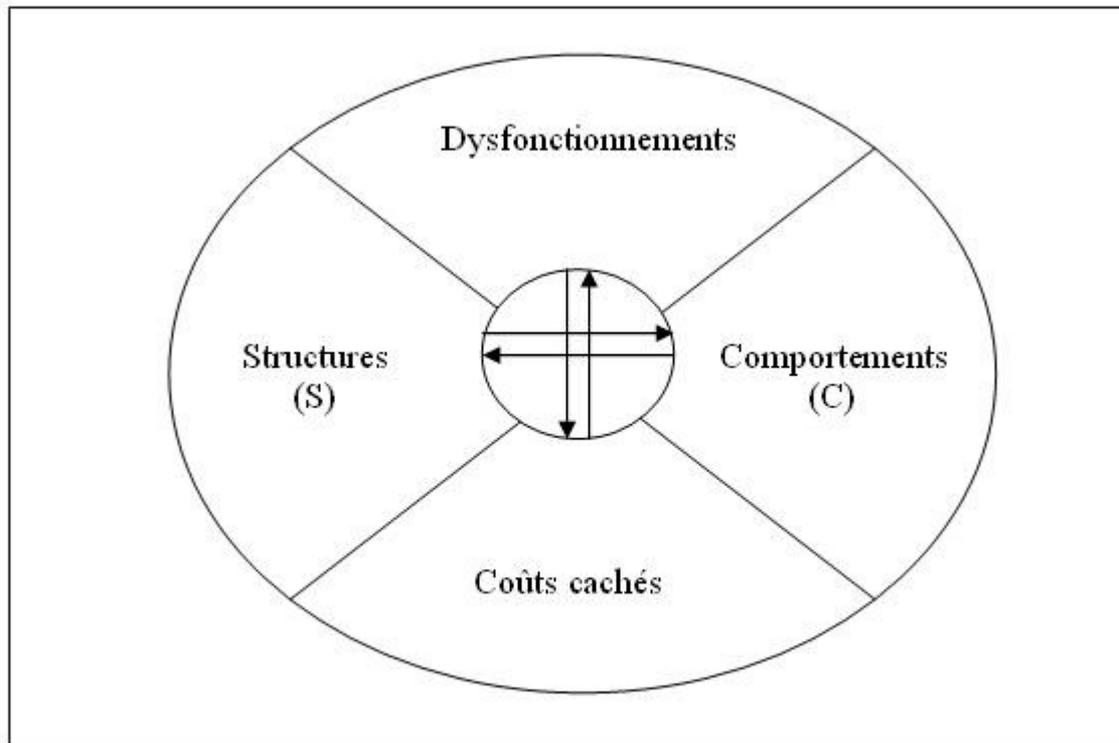
Suivant cette approche, il existe une interaction permanente et complexe entre les structures (S) et les comportements (C).

La figure (3) ci- après visualise les interactions [S ↔ C] au sein de l'entreprise qui créent des dysfonctionnements. Celles-ci sont à l'origine des coûts dits cachés.

Les organisations mettent l'accent sur la qualité de leur fonctionnement. En réalité, il existe **des écarts** entre le fonctionnement réel et celui souhaité appelés **dysfonctionnements** qui se traduisent financièrement par des **coûts cachés**.

Figure 3 : Interaction structures et comportements

²⁴ SAVALL H. et ZARDET V., « *Maîtriser les coûts et les performances cachées, le contrat d'activité périodiquement négociable* », Prix d'Harvard-l'Expansion de Management Stratégique, Préface de Marc-André Lanselle et- Jean-Marie Doublet, Editions Economica, 3^{ème} édition 1995, p 175.



©ISEOR, 2001

Selon Savall et Zardet (2003)²⁵, **six sources** de dysfonctionnements sont à contrôler : les conditions de travail, l'organisation du travail, la gestion du temps, la communication-concertation-coordination, la formation-intégrée et la mise en œuvre stratégique. Ces familles de dysfonctionnements constituent des **variables explicatives** des dysfonctionnements.

Les dysfonctionnements sont à l'origine de coûts financiers considérables s'ils ne sont pas traités en profondeur. Les coûts-performances-cachés, quant à eux, désignent les coûts qui ne sont pas repérés dans les systèmes d'informations de l'organisation. La réduction d'un coût constitue une performance. Ces coûts peuvent être analysés à travers des indicateurs d'absentéisme, d'accidents de travail, de rotation du personnel, de non-qualité des produits et d'écarts de productivité directe.

2.2.2. Méthodologie d'intervention sur le terrain

L'approche socio-économique s'appuie essentiellement sur **l'expérimentation-terrain**. Savall et Zardet (2004)²⁶ signalent que ce type de travail exige des compétences relationnelles et des connaissances organisationnelles. Il suppose également un effort d'adaptation au langage de l'entreprise et un effort de formation (Paturel et Savall, 2001)²⁷.

²⁵ SAVALL H. et ZARDET V., « *Maîtriser les coûts et les performances cachées, le contrat d'activité périodiquement négociable* », op.cit.

²⁶ SAVALL H. et ZARDET V., « *Recherches en sciences de gestion : approche qualimétrique* », op.cit.

²⁷ In « *Recherches en sciences de gestion : approche qualimétrique* », SAVALL H. et ZARDET V., op.cit. p. 170.

En théorie socio-économique, la méthodologie d'intervention²⁸, dénommée intervention socio-économique sur le terrain, suit un processus en quatre phases chronologiques : diagnostic, projet, mise en œuvre, et évaluation des résultats.

- **Le diagnostic socio-économique** : c'est la première étape de la méthode socio-économique. Elle correspond à l'identification des dysfonctionnements et permet une estimation des coûts cachés qui atrophient la force stratégique de l'entreprise (Savall, 1994).
- **Le projet d'innovation socio-économique** : c'est une méthode de résolution de problèmes par le biais d'un processus participatif de recherche de solutions concrètes. Elle correspond à un inventaire rigoureux de dysfonctionnements majeurs et à un plan d'action soigneusement préparé de la mise en œuvre d'objectifs stratégiques de l'entreprise. L'objectif majeur de cette étape est donc de réduire les dysfonctionnements identifiés lors du diagnostic et les coûts cachés afin d'augmenter l'efficacité et l'efficacité stratégique de l'entreprise.
- **La mise en œuvre du projet** : correspond à la troisième phase de la méthode. Elle comprend la réalisation programmée des actions conçues et décidées lors de la phase de projet.
- **L'évaluation des résultats** : cette dernière étape consiste à élaborer le bilan comparatif entre les performances sociales et économiques réalisées après une action d'innovation.

Au cours de ce travail, nous avons réalisé un **diagnostic qualitatif** qui a pour objectif de porter une analyse critique sur la fonction Ressources Humaines de l'entreprise observée. A l'issue de ce diagnostic un « **mini-projet** » a été mis au point en collaboration avec les acteurs rencontrés. Cela consiste en l'implantation d'une démarche des compétences, et ce en proposant de nouveaux outils de gestion tels que la **grille de compétences** (Savall et Zardet, 1995)²⁹.

2.2.3. Processus de production des connaissances scientifiques

La qualité des informations recueillies au départ et les modes de collecte utilisés par le chercheur sont essentiels dans une recherche doctorale (Savall et Zardet, 2004)³⁰. De nature **qualitative**, l'enjeu majeur de notre travail réside dans la vérification de la scientificité des résultats obtenus. C'est pourquoi une combinaison des méthodes s'avère nécessaire.

- La triangulation des sources des données

²⁸ SAVALL H. et ZARDET V., « *Maîtriser les coûts et les performances cachés : le contrat d'activité périodiquement négociable* », op.cit., p. 223.

²⁹ SAVALL H. et ZARDET V., « *Maîtriser les coûts et les performances cachés : le contrat d'activité périodiquement négociable* », op.cit.

³⁰ SAVALL H. et ZARDET V., « *Recherches en sciences de gestion : approche qualimétrique* », op.cit.

Nous avons procédé à la triangulation de modes de collecte des matériaux expérimentaux : les entretiens semi-directifs (72 entretiens ~ 126 heures d'entretien), la documentation et l'observation-participante (~ 288 heures d'observation).

- L'observation longitudinale

Notre intervention dans la société ABC a débuté en 2001³¹. Ce positionnement permet l'amélioration de nos connaissances dans l'entreprise observée et favorise la confiance entre le chercheur et les acteurs. La dimension temporelle est importante dans la mesure où elle augmente la qualité des informations obtenues et favorise une meilleure interprétation de nos résultats.

- La distanciation méthodologique

Des allers-retours entre la France et la Tunisie ont été nécessaires pour réaliser ce travail. Cette recherche obéit au principe **distanciation-immersion** (Plane, 1994)³². L'application de ce principe nous a amenée à reconsidérer notre terrain de recherche, à consolider notre problématique et à adapter nos hypothèses (tableaux 2 et 3).

Tableau 2 : Activités de recherche en France (Phase de distanciation)

³¹ Dans le cadre de la maîtrise.

³² PLANE J.M., « *Contribution de l'intervention en management au développement de l'entreprise* », thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Lumière Lyon 2, 1994.

Années	2002	2003				2004				2005				2006			
Trimestres	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Activités de recherche																	
- Soutenance DEA	X																
- Projet de thèse	X																
- Séminaires doctoraux	X	X			X	X			X	X	X		X				X
- Rendez-vous avec notre directeur de thèse	X				X	X			X	X	X		X		X		X
- Recherche bibliographique (début de la recherche)		→				→											→
Problématique, hypothèse centrale																	
- Corps d'hypothèses																	
- Exploitation des matériaux																	
- Lexique																	
- Plan général										X							
- Plan détaillé avec idées clés													X	X			
- Début de la rédaction																	
- Rédaction finale																	X

Tableau 3 : Activités de recherche en Tunisie (Phase d'immersion)

Années	2002	2003				2004				2005				2006			
Trimestres	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	
Activités de recherche																	
- Observation directe		→															
- Entretiens semi-directifs		→				→				→							
- Documentation		→															
- Recherche des dysfonctionnements						→				→							
- Analyses des postes										→							
- Inventaire des compétences										→							
- Elaboration du référentiel														→			

- La proposition d'un modèle théorique

Notre recherche a été de préparer la société ABC à un nouveau concept, celui de la gestion des compétences, à l'aide de nouveaux outils de gestion notamment la grille de compétences. Ces outils nous ont permis de proposer à notre terrain d'étude **un nouveau système d'appréciation** des performances individuelles.

- Participation aux activités de recherches

Nos investigations ont été étayées par de nombreuses rencontres pratiques. En effet, nous avons participé à quatre rencontres scientifiques fructueuses pour notre thèse :

- L'école doctorale M.I.F³³ de l'Université Lyon 3 a organisé en mai 2004 deux journées réservées aux présentations de l'état d'avancement de la thèse pour les doctorants inscrits en deuxième année de thèse. Des enseignants-chercheurs, des directeurs de thèses de diverses disciplines ont assisté à ces présentations. Cette rencontre nous a permis de découvrir les sujets et les travaux d'autres doctorants. Nous avons pu collecter des remarques constructives de la part des enseignants.
- L'AGRH et Euromed Marseille Ecole de Management³⁴ ont organisé en novembre 2004 un symposium sur le thème « Y a-t-il une pensée Euroméditerranéenne en Gestion des Ressources Humaines ? ». Notre communication présente la problématique, la méthodologie et les résultats obtenus à la suite des entretiens semi-directifs menés dans notre terrain d'étude. Nous avons eu la

³³ Sous la direction d'Ahmed SILEM, Directeur de l'Ecole Doctorale, Professeur à l'Université Lyon 3.

³⁴ Sous la direction de François SILVA, Directeur de la recherche à Euromed.

chance de rencontrer des intervenants-chercheurs en gestion des ressources humaines de différents pays méditerranéens, y compris la Tunisie.

- L'I.A.E de Lyon et L'ISEOR ont organisé le 12^{ième} Tutorat Doctoral Grand Sud les 9 et 10 juin 2005. C'était l'occasion de faire le point sur l'état d'avancement de nos travaux et d'avoir une aide aussi bien sur le plan méthodologique que théorique.

- L'Academy of Management, Division Méthodes de recherche et l'ISEOR ont co-organisé les 26, 27 et 28 mars 2007 une Conférence Internationale sur les méthodes de recherche. Nous avons exposé notre partie méthodologique de la thèse en insistant sur les enjeux de la méthode qualitative lors de notre intervention-terrain.

Enfin, nous avons été chargée d'animer des cours en Gestion des Ressources Humaines à l'Institut Supérieur de Comptabilité et d'Administration des Entreprises (ISCAE) de Tunis. Ces cours que nous avons préparés furent une source d'enseignements importants qui nous ont permis de développer nos capacités pédagogiques.

3. Positionnement théorique

Notre objectif dans cette thèse est d'apporter un éclairage sur les problèmes sous-jacents aux pratiques des ressources humaines dans un contexte tunisien. Pour ce faire, nous nous sommes appuyée sur des résultats de recherches antérieures dans le domaine de gestion des ressources humaines, tant maghrébines que françaises, pour pouvoir situer notre terrain d'observation.

Ainsi, nous proposons de positionner notre travail, d'une part par rapport aux travaux de notre laboratoire, étant donné que la référence méthodologique est la même, et d'autre part par rapport aux autres travaux en Sciences de Gestion qui ont alimenté notre réflexion.

3.1. Laboratoire de recherche

Nous avons effectué ce travail au sein de l'Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations (ISEOR)³⁵. Ainsi, notre thèse s'est inspirée des travaux réalisés au sein de cette équipe de recherche.

³⁵ L'Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations (ISEOR) a été créé en 1976 par Henri Savall, Professeur des universités en Sciences de gestion. Le centre de recherche est associé à l'Université Lyon III et l'EM Lyon. Il est dirigé par Henri Savall avec la collaboration du Professeur Véronique Zardet, co-directrice et du Professeur Marc Bonnet, Directeur Adjoint.

Durant les quatre années de thèse, nous avons suivi des séminaires doctoraux qui constituent un **véritable échange** grâce à la variété des sujets et des terrains de recherche. Ces programmes collectifs de l'ISEOR sont fructueux pour une triple raison :

- Le centre ISEOR renferme un patrimoine de matériaux expérimentaux issus des recherches-interventions réalisées dans des organisations et des entreprises variées depuis trente ans. Les recherches expérimentales de l'ISEOR, qui s'appuient sur *la théorie socio-économique des organisations*, ont été conduites dans des secteurs d'activités divers et dans des pays différents (Tunisie, Maroc, Portugal, Mexique, etc.).
- Les séminaires doctoraux sont animés par des professeurs et des maîtres de conférences de différentes disciplines : stratégie, ressources humaines, marketing, etc.
- Une aide méthodologique est assurée depuis la première année de doctorat jusqu'à la rédaction de la thèse.

Nous nous sommes positionnée par rapport à certains travaux des chercheurs de l'ISEOR en fonction de trois sous-thèmes (tableau 4) : La GRH, les organisations publiques et les pays d'Afrique.

Tableau 4 : Positionnement par rapport aux recherches de l'ISEOR

Sous-thèmes	Sujets de thèse	Auteurs/ Directeurs	Convergences avec notre sujet de thèse
1. La gestion des ressources humaines	« Développement d'une gestion des compétences en contexte de changement organisationnel »	Jean Paul FAISANT Sous la direction de Véronique ZARDET (2003)	- Contribution à la mise au point d'un système de classification autour de la notion des compétences.
2. Les organisations publiques	« Etude du système de sanction- récompense en lien avec la performance des organisations de service public »	Françoise GOTER Sous la direction de Véronique Zardet (2005)	- Les défis de la modernisation du service public.

3. Les pays d'Afrique	« Proposition d'une gestion de type socio-économique pour l'amélioration des performances (cas du Togo et du Ghana)	Léni LOOKY Sous la direction de Henri SAVALL (2005)	- Les résistances au changement organisationnel dans les entreprises africaines.
	« La formation intégrée, méthode de gestion des compétences » (cas du Maroc)	Abdelmajid AMAN Sous la direction de Henri SAVALL (2001)	- Les écueils des pratiques des RH dans les sociétés marocaines.

3.2. Diversité des recherches en gestion des ressources humaines

Nous avons élaboré notre recherche bibliographique selon deux thématiques différentes :

- La **première** correspond aux travaux réalisés sur la gestion des compétences.
- La **deuxième** renvoie aux enjeux de la gestion des ressources humaines dans les organisations, en mettant en valeur les spécificités du contexte tunisien et du contexte public.

3.2.1. Les travaux sur la gestion des compétences

Les recherches sur la gestion des compétences restent limitées aux cas des entreprises européennes et particulièrement françaises qui évoluent dans un contexte qui leur est propre.

Nous avons regroupé ces travaux en **trois axes** de recherche. Nous indiquerons pour chacun de ces axes, les auteurs auxquels nous nous sommes référée.

- Transversalité de la notion de la compétence

Nous avons choisi de mettre en avant **quatre** approches différentes de la notion des compétences. Le choix de ces approches s'explique par la volonté de confronter la position des auteurs appartenant à

des disciplines diverses : le management stratégique, la théorie cognitive et psychologique, et le management des ressources humaines.

En management stratégique, les compétences se définissent comme un ensemble de savoirs collectifs et originaux qui sont difficilement transférables car ancrés dans l'organisation (Prahalad et Hamel, 1999)³⁶. De plus, les compétences en stratégie sont considérées comme un **moyen** collectif permettant d'atteindre les objectifs de l'organisation. Enfin, selon cette approche, les compétences sont le plus souvent appréhendées par rapport à **la performance organisationnelle**.

En management socio-économique, l'accent est mis sur les **synergies positives** entre les compétences individuelles en multipliant les dispositifs de communication, de concertation et de coordination en vue d'assurer la performance globale (Savall et Zardet, 2005)³⁷.

Les sciences cognitives s'intéressent plutôt aux compétences individuelles. Les travaux de Leboyer (1997)³⁸ mettent en avant les **caractéristiques de l'individu** comme une variable déterminante de la compétence. La particularité de cette approche réside dans le fait que les compétences individuelles sont évolutives selon un processus d'apprentissage organisationnel. Ce processus d'apprentissage s'explique par la nature du travail exercé, par la qualité de l'expérience professionnelle, et par une image positive de soi.

Les chercheurs en gestion des ressources humaines, quant à eux, ont réussi à donner un contenu plus opérationnel au concept de la compétence. En GRH, on raisonne en termes **d'input**, dans le sens où la compétence n'est plus un objet (approche stratégique) mais un objectif à atteindre.

- L'instrumentation de la gestion des compétences

Dans le cadre de cette étude, nous avons choisi de mobiliser un outil socio-économique : la **grille de compétences** (Savall, 1974 ; Savall et Zardet, 1994, 2003)³⁹. Cet outil peut être qualifié de générique car ses principes ont été testés et validés par les chercheurs-intervenants de l'ISEOR dans de nombreuses entreprises et organisations de différentes formes, tailles et secteurs activités. En ce qui nous concerne, la grille de compétences nous a permis de recenser et d'évaluer les compétences détenues par les acteurs de la société observée.

³⁶ HAMEL G. et PRAHALAD C.K., « *La conquête du futur* », Editions Dunod, 1999, 325 pages.

³⁷ Savall H. et ZARDET v., « *Ingénierie stratégique du roseau* », deuxième édition, Editions Economica, Paris 2005, 501 pages.

³⁸ Levy-Leboyer C., « *La gestion des compétences* », Editions d'Organisation 1996, deuxième tirage 1997, 165 pages

³⁹ SAVALL H. et ZARDET V., « *Maîtriser les coûts et les performances cachés : le contrat d'activité périodiquement négociable* », op.cit.

Nous nous sommes également inspirée des travaux d'instrumentation de Parlier, Jouvenot (2005)⁴⁰ pour élaborer **le référentiel des compétences**. L'expérience de ces auteurs en matière d'instrumentation de gestion des compétences nous a révélé qu'une telle démarche n'est pas une tâche aisée compte tenu de l'ambiguïté de la notion des compétences et de la divergence des perceptions des acteurs.

Des outils intermédiaires ont été mis au point permettant d'améliorer la cohérence de notre démarche. L'intérêt de notre travail réside alors dans le fait que nous sommes parvenue à avoir une **complémentarité** entre ces différents outils de management. Le travail sur terrain a permis de démontrer l'adéquation des outils socio-économiques avec les autres outils de gestion.

- Les pratiques de gestion des compétences

Les travaux de Defélix (2003)⁴¹ montrent que les pratiques de gestion des compétences sont en décalage avec les modèles théoriques. A cet effet, l'auteur propose une typologie pour mieux appréhender les pratiques de gestion des compétences dans les organisations.

Cette typologie nous a permis de positionner l'entreprise observée par rapport aux autres organisations qui se sont investies dans une telle démarche.

3.2.2. Les travaux sur la G.R.H. selon les contextes culturels

Nous avons dégagé, selon une approche contingente (Peretti, 2004)⁴², les variables susceptibles d'influer sur la démarche de gestion des compétences et d'une façon générale le processus d'amélioration de la fonction RH.

Nous nous sommes appuyée sur les résultats de plusieurs travaux effectués sur la GRH dans les pays de Maghreb, notamment ceux de Yanat et Scouarnec (2005)⁴³, Mounir (2005)⁴⁴ et de Zghal (2000 ; 2005)⁴⁵ et afin de cerner les contraintes rencontrées dans ce domaine dont la convergence est importante.

⁴⁰ JOUVENOT CH. et PARLIER M., « Elaborer des référentiels de compétences », Editions Anact, 2005, 461 pages.

⁴¹ DEFELIX CH., « Ce que gérer les compétences veut dire », in SEES et Revue Economique et Sociale, 2003, p 121-128.

⁴² PERETTI J.M., « *Ressources Humaines* », 9^{ième} édition, Editions Vuibert, 2004/2005, 582 pages.

⁴³ YANAT Z. et SCOUARNEC A., « *Perspectives sur la GRH au Maghreb : Algérie-Maroc-Tunisie* », Editions Vuibert, 2005, 295 pages.

⁴⁴ MOUNIR H., « *Emergence de l'entreprise et de la GRH en Algérie : complexité d'une construction conjointe* », in *Perspectives sur la GRH au Maghreb : Algérie-Maroc-Tunisie* », op.cit.

⁴⁵ ZGHAL R., « *La question des ressources humaines en Tunisie* », in *Perspectives sur la GRH au Maghreb : Algérie-Maroc-Tunisie* », op.cit.

En outre, nous nous sommes positionnée par rapport aux travaux de Hofstede (1987 ; 1994)⁴⁶ qui proposent des indicateurs à travers lesquels les lecteurs pourraient identifier des caractéristiques spécifiques d'une culture donnée.

Nous avons également fait appel à la théorie socio-économique des organisations (Savall et Zardet, 2005)⁴⁷ qui met l'accent sur la nécessité de créer un langage commun en renforçant les capacités de concertation et de coordination entre les acteurs afin de favoriser l'adhésion aux nouvelles règles. Dans une même perspective, Reynaud (1997)⁴⁸ note qu'une « régulation conjointe » entre les attentes sociales des salariés avec celle de l'organisation contribue à la réussite du processus de changement.

Ainsi, nous avons élaboré le plan de la thèse en fonction des thématiques que nous venons de présenter. Ce plan est subdivisé en deux parties :

- La **première partie** est consacrée au positionnement de la recherche. Le **chapitre 1** constitue le cadre théorique relatif à la gestion des compétences. Dans le **chapitre 2**, seront présentés les outils méthodologiques sur lesquels s'est fondé ce travail. Dans le **chapitre 3**, nous détaillerons les enjeux de l'environnement des organisations publiques en Tunisie et particulièrement ceux de notre terrain expérimental.
- La **seconde partie** relative aux enjeux de la gestion des compétences s'appuie essentiellement sur les données que nous avons recueillies sur le terrain d'observation. Ainsi, le **chapitre 4** comprend les résultats du diagnostic GRH réalisé dans la société observée selon une approche dysfonctionnelle. Ensuite, le **chapitre 5** relate le processus d'instrumentation de la gestion des compétences que nous avons adopté dans l'entreprise observée. Enfin, le **chapitre 6** met en perspective les spécificités culturelles et propose des pistes d'amélioration possibles.

⁴⁶ HOFSTEDE G., « Vivre dans un monde multiculturel », Editions d'Organisation, 1994, 351 pages.

⁴⁷ Savall H. et Zardet v., « *Ingénierie stratégique du réseau* », op.cit.

⁴⁸ Reynaud J.D., « Règles du jeu l'action collective et la régulation sociale », 3ième édition, Editions Colin, 1997, 348 pages.

Première partie. Importance de la gestion des compétences pour les organisations publiques tunisiennes

Introduction à la 1ère partie

L'objectif de cette partie est de présenter le cadre théorique de la recherche permettant de mieux cerner la notion de compétence et les pratiques de gestion des compétences dans les organisations (chapitre 1). Dans le chapitre 2, nous exposerons les caractéristiques épistémologiques de notre recherche ainsi que notre méthodologie de recueil des matériaux expérimentaux. Dans le chapitre 3 seront présentés le contexte dans lequel évoluent les organisations publiques tunisiennes ainsi que notre terrain de recherche.

Chapitre 1. Eclairages sur la gestion des compétences

Suite à une revue de la littérature, nous consacrerons le chapitre 1 à la définition de la compétence. L'accent sera mis sur le **caractère polysémique** de cette notion. Pour ce faire, nous avons recours à trois différentes approches : la stratégie, les sciences cognitives et la gestion des ressources humaines (section 1).

Nous présenterons ensuite les tentatives de modélisation des pratiques de gestion des compétences dans les organisations, en soulevant la question du décalage entre la théorie et la pratique (section 2).

L'objectif de ce chapitre est aussi d'identifier les **limites** du modèle de la compétence qui peuvent altérer la performance économique et sociale des organisations. C'est dans cet esprit d'ailleurs que nous évoquerons le concept de la responsabilité sociale de l'entreprise (section 3).

1. La compétence : une notion transversale

Il nous semble important de tenter de clarifier le concept de la compétence, ou d'en définir les contours qui sont encore incertains (Plane, 1995⁴⁹ ; Defélix, 2004⁵⁰) tant pour les chercheurs que pour les praticiens en gestion des ressources humaines. Vateville (2003)⁵¹ juge le terme compétence « flou », c'est « un mot valise, que chacun lui donne la signification qu'il préfère ».

La compétence est un concept « caméléon » qui a suscité l'attention de plusieurs chercheurs de disciplines diverses. Cependant, ces chercheurs sont loin d'être unanimes sur une définition commune du moment où chacun essaye de faire prévaloir des aspects de la compétence de part sa discipline et sa vision des « choses ».

La notion de la compétence n'est pas exclusivement réservée au domaine de la gestion des ressources humaines. Nous avons fait le choix de mettre en avant trois acceptions différentes de la compétence se rapportant au management stratégique, à la psychologie cognitive et à la gestion des ressources humaines.

1.1. L'approche stratégique de la compétence

« L'analyse stratégique constitue un domaine des Sciences de Gestion qui vise à proposer des réponses aux questions des entreprises concernant leur performance et leur développement »⁵². Pour cette raison, la notion de compétence en stratégie est traitée sous l'angle de la **performance organisationnelle**.

L'apparition et l'évolution du concept de la compétence en stratégie est tributaire d'un changement de paradigme suite à la remise en cause de la « **théorie positionniste** » (Porter, 1986)⁵³, qui stipule que le positionnement de la « firme » détermine son avantage concurrentiel, et de l'apparition de la « théorie des ressources » (Hamel et Prahalad, 1999)⁵⁴.

⁴⁹ PLANE J.M., « *Le paradoxe du mythe de la staticité des compétences et des comportements humains* », in communication présentée à l'Université d'été l'IAS, 1995.

⁵⁰ DEFELIX CH., « Ce que gérer les compétences veut dire », in SEES et Revue Economique et Sociale, 2003, p 121-128.

⁵¹ VATEVILLE E., « *Plaidoyer pour un nouveau statut des ressources humaines au sein de l'entreprise* », in la Revue L'Entreprise N° 66, 2003, p. 13.

⁵² AUBRET J. ; GILBERT P. et PIGEYRE.F « *Management des compétences : réalisations, concepts, analyses* », Editions Dunod, 2002, 196 pages, p. 64.

⁵³ PORTER M., « *L'avantage concurrentiel* », Editions Dunod, 1997.

⁵⁴ HAMEL G. ET PRAHALAD C.K., « *La conquête du futur* », Editions Dunod, 1999, 325 pages.

L'approche par les ressources, connue aussi sous « le modèle des ressources et compétences », devient le modèle théorique dominant en stratégie (Aubret et coll., 2002)⁵⁵. Cette approche-ressource considère que la firme est non seulement représentée par ses produits et ses services mais aussi par un portefeuille de ressources (ou compétences) qui va permettre de construire et d'instaurer de nouvelles règles concurrentielles. Ainsi, dans cette approche, la différence des performances s'explique plus par la quantité des ressources internes que par le positionnement concurrentiel.

Les compétences sont considérées par ailleurs comme étant une **variable d'ajustement** ou d'adaptation à l'environnement externe (Meddeb, 2003)⁵⁶. Dans une perspective similaire, Dietrich et Cazal (2005)⁵⁷ affirment que les compétences en stratégie constituent un **objet de gestion** (un moyen) pour réaliser les objectifs stratégiques de l'organisation.

Mais, de quelles compétences parle-t-on en stratégie ?

Suivant l'approche-ressource, l'accent est mis sur les **compétences collectives** ; les compétences individuelles, qui n'en sont qu'un élément, passent au second plan. Suivant la contribution de Hamel et Prahalad, les compétences organisationnelles sont la combinaison stratégique de plusieurs éléments : les compétences individuelles, les facteurs organisationnels (les équipements) et les atouts organisationnels (la culture d'entreprise et sa structure).

Matmati et Schmidt (2003)⁵⁸ présentent la compétence collective comme étant le savoir-faire de l'entreprise, c'est-à-dire sa capacité à mettre sur le marché des produits ou des services compétitifs et à conquérir des parts de marché à partir de la combinaison des différentes compétences individuelles de ses acteurs.

Les compétences en stratégie sont difficilement **transférables** car ancrées dans l'organisation. A cet effet, Barney (1991)⁵⁹ précise que les **compétences sont assimilées à une ressource stratégique** en ce sens qu'elle doit être rare, de valeur, imparfaitement imitable et non substituable.

Deux critiques peuvent être adressées à l'approche-ressource. La première réside dans le fait que l'approche présentée par Hamel et Prahalad sur la notion de compétence est jugée superficielle : elle

⁵⁵ Aubret A., Gilbert P. et PIGEYRE F., « Management des compétences : réalisations, concepts, analyses », op.cit.

⁵⁶ MEDDEB B., « *La gestion dans l'économie du savoir : un renouvellement nécessaire des compétences* », in Revue l'Entreprise, N° 67, p. 16.

⁵⁷ DIETRICH A. et CAZAL D., « Compétences et savoir : quels concepts pour quelles instrumentations », in gérer les compétences ; des instruments aux processus, Klarsfeld.A et Oiry E. (dir), Editions Vuibert, 2003, 293 pages, p.241.

⁵⁸ MATMATI M. et SCHMIDT D., « Auto-diagnostic des pratiques de ressources humaines à l'aide des TIC », Centre de documentation de l'ISEOR, 2003.

⁵⁹ Cité par DIETRICH A. et CAZAL D., in « Compétences et savoir : quels concepts pour quelles instrumentations », op.cit.

ne fait qu'exposer les composantes de la compétence collective sans pour autant expliquer les interrelations (Dietrich et Cazal, 2005)⁶⁰.

La deuxième critique renvoie aux imprécisions de ce que la compétence désigne. Ce manque de précision est dû au fait que la compétence en stratégie renferme des domaines très divers qui ne font qu'augmenter la confusion autour de ce concept d'autant plus que le chercheur ne pourrait tester les propositions théoriques dont la validité scientifique est limitée (Aubert et coll. 2002)⁶¹.

La compétence occupe une place centrale dans la **théorie socio-économique** des organisations (Savall et Zardet, 2005)⁶². Nous avons choisi de présenter cette théorie juste après la théorie des ressources car la compétence est analysée également sous l'angle de la performance socio-économique de l'organisation.

Dans les travaux de ces auteurs, le **potentiel humain** constitue un véritable levier d'action dans la stratégie socio-économique. Il est « *un facteur énergétique essentiel et une source d'avantages concurrentiels économiquement porteurs* »⁶³.

Ils définissent le potentiel humain comme un ensemble de ressources mobilisables permettant l'acquisition des compétences, leur mise en œuvre, et la réalisation de tâches plus complexes.

Savall, qui s'est inspiré des travaux de Perroux (1972)⁶⁴, considère que l'homme au travail doit agir comme une **unité active** dans le sens où l'acteur dans l'organisation possède une activité, c'est-à-dire une capacité d'action dans un environnement donné en créant de la valeur économique. Ainsi, l'analyse socio-économique met en relief la capacité d'action de l'individu et son énergie source d'amélioration de la performance organisationnelle.

Toujours à partir des écrits de Savall et Zardet, la compétence d'un acteur est un ensemble de connaissances théoriques acquises par le biais de la formation initiale, de l'apprentissage et de connaissances pratiques observables lors de l'exercice de son activité professionnelle. Dès lors, la compétence dans l'approche socio-économique résulte aussi bien de **la formation de base** que de **l'apprentissage organisationnel**.

La particularité de cette approche réside dans le fait que les compétences s'insèrent dans un cadre dynamique. En effet, le potentiel humain résulte d'une **synergie des compétences** et non plus comme la somme des diplômes et des qualifications possédés par l'individu. Le principe de synergie

⁶⁰ DIETRICH A. et CAZAL D., in « Compétences et savoir : quels concepts pour quelles instrumentations », op.cit.

⁶¹ Aubret A., Gilbert P. et PIGEYRE F., « Management des compétences : réalisations, concepts, analyses », op.cit.

⁶² Savall H. et zardet v., « *Ingénierie stratégique du roseau* », op.cit.

⁶³ SAVALL H. et ZARDET V., « *Ingénierie stratégique du roseau* », op.cit., p. 126.

⁶⁴ Cité par Savall H. et zardet v., « *Ingénierie stratégique du roseau* », op.cit.

développé dans l'analyse socio-économique remet en cause le principe « d'additivité » de Berahand (2002)⁶⁵ qui stipule que la performance collective est envisagée comme étant la sommation des performances ou des contributions productives individuelles.

Dans les organisations, deux formes de synergie peuvent exister : une synergie négative et une synergie positive.

Une **synergie négative** des compétences résulte d'un appauvrissement de la mise en œuvre des compétences individuelles et collectives et d'une sous-exploitation des qualifications des acteurs en termes d'adéquation à l'emploi.

Par contre, une **synergie positive** des compétences signifie que les compétences collectives mises en œuvre par le biais des compétences individuelles sont supérieures à la somme des qualifications initialement détenues par les acteurs.

Ainsi, les compétences dans l'approche socio-économique constituent un véritable levier stratégique d'amélioration de la performance durable de l'entreprise dès lors qu'elle résulte d'une **synergie positive des compétences collectives**. Dans une telle perspective, la performance organisationnelle en théorie socio-économique des organisations s'insère également dans une action collective qui se traduit par l'équation suivante :

Encadré 1 : Equation de la performance selon l'approche socio-économique

Compétences collectives + Synergie positive des compétences (individuelles + collectives) = Performance Organisationnelle Durable

Que deviennent les compétences dans l'approche cognitiviste ?

1.2. L'approche cognitiviste de la compétence

L'approche des sciences cognitives et de la psychologie de travail a donné un caractère singulier à la notion de compétence dans la mesure où elle s'insère dans un **processus d'apprentissage** (d'où le terme cognitif).

Ce processus d'apprentissage s'explique par le fait que le développement des compétences permet aux « sujets » de construire de nouvelles représentations qui les rendent plus efficaces dans le travail (Hoc, 1972)⁶⁶.

⁶⁵ Cité par BARALDI L., CAVESTRO W. et DURIEUX CH., in « *De la construction à l'usage des règles de gestion de compétences : quelle innovation ?* », in 14^{ème} congrès AGRH, 2003, Grenoble, tome 1, p. 186.

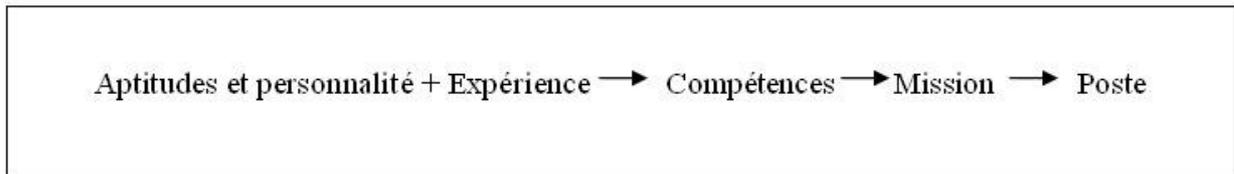
⁶⁶ Cité par AUBRET J. ; GILBERT P. et PIGEYRE F., in « *Management des compétences : réalisations, concepts, analyses* », op.cit., p. 51.

Dans le même ordre d'idées, Malgaive (1990)⁶⁷ considère la compétence comme « *un savoir en usage* » : elle permet **d'adapter** le « sujet » cognitivement et techniquement à l'emploi. En ce sens, elle permet de résoudre des problèmes rencontrés dans le milieu de travail.

Partageant cette idée, Aubret et coll. (2002)⁶⁸ affirment que les compétences dans une telle perspective sont définies par la nature des problèmes à résoudre ou par les opérations que doit réaliser le « sujet », d'où l'importance de l'expérience professionnelle. Certains chercheurs parlent d'ailleurs du **savoir expérimentiel** pour mettre en avant le rôle déterminant de l'expérience professionnelle dans l'acquisition des compétences.

Une telle acception est relativement proche des travaux de Leboyer (1997)⁶⁹. Ses travaux mettent en évidence le fait que la compétence est non seulement acquise par le travail et l'expérience professionnelle mais aussi tributaire des caractéristiques de l'individu (ses aptitudes, son potentiel, sa motivation). L'auteur note que les compétences « *sont le fruit de l'expérience mais elles sont acquises à condition que les aptitudes et les traits de personnalité adéquats soient présents* » (encadré 2).

Encadré 2⁷⁰ : Genèse et rôle des compétences



Dans l'approche cognitiviste, le débat porte essentiellement sur la **nature** des compétences. De Montmolin (1984)⁷¹ considère les compétences comme un **ensemble stabilisé** de savoirs et de savoir-faire de conduites-types, des procédures standard, de types de raisonnements que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau. Les compétences sont essentiellement liées à une tâche et à une activité donnée. Ainsi, De Montmolin note que les compétences ne peuvent évoluer hors du poste occupé et que le poste arrête des compétences définitives et spécifiques. Une telle idée est cependant discutable.

⁶⁷ Cité par AUBRET J. ; GILBERT P. et PIGEYRE F., in « *Management des compétences : réalisations, concepts, analyses* », op.cit., p. 51.

⁶⁸ AUBRET J. ; GILBERT P. et PIGEYRE F., in « *Management des compétences : réalisations, concepts, analyses* », op.cit.

⁶⁹ LEVY-LEBOYER C., « *La gestion des compétences* », op.cit.

⁷⁰ In « *La gestion des compétences* », LEVY-LEBOYER C., 1997, op.cit.

⁷¹ Cité par LEVY-LEBOYER C., « *La gestion des compétences* », op.cit.

En effet, Leboyer (1997)⁷² précise que les compétences sont plutôt en **interaction constante** avec les caractéristiques de l'organisation et de son environnement : elles ne peuvent être donc qu'**évolutives** puisque les missions, qui définissent un poste donné, font appel à des compétences différentes et également à des aptitudes spécifiques.

Nous rejoignons l'idée développée par Leboyer selon laquelle la compétence est une notion **subjective** en ce sens qu'elle dépend de la manière par laquelle l'individu s'aperçoit, évalue ses compétences et s'auto-évalue : c'est ce qu'on appelle « **l'image de soi** ». L'auteur précise que « *les analyses cognitives ont contribué à mieux définir les sources d'information et à mieux connaître les mécanismes qui nous permettent de développer et d'actualiser l'image de nos compétences* ».

Leboyer distingue trois facteurs pouvant influencer l'« image de soi » : la perception directe, l'apprentissage et l'influence sociale.

- **La perception directe** de nos succès et de nos échecs est la source la plus importante pour construire une image de ses compétences. Il est évident que les succès accroissent l'estime de soi et la conviction d'être efficace alors que des échecs répétés altèrent notre confiance en nous.
- **L'apprentissage** découle de l'observation des résultats des autres. Le fait d'observer le comportement des autres, par exemple de les voir réussir, déclenche une comparaison entre soi-même et les autres et accroît la capacité d'effectuer la même chose.
- L'influence sociale **qui, soit par la communication verbale, soit par les attentes implicites des autres, renseigne l'individu sur ce que peuvent représenter ses compétences à l'égard des autres. Ainsi, plus notre « image de soi » est vulnérable à l'observation des autres, plus nous doutons de nos capacités.**

Voyons à présent « l'approche GRH »⁷³ de la compétence.

1.3. « L'approche GRH » de la compétence

Si les considérations sur la compétence en sciences cognitives ont réussi à donner une définition plus concrète (par rapport au management stratégique), l'approche de la gestion des ressources humaines, quant à elle, a réussi à donner une définition plus **opérationnelle** ou « opératoire » (Aubret et coll. 2002)⁷⁴. Ceci s'explique par le fait qu'en GRH, on raisonne en termes d'input, c'est-à-dire que l'on considère les compétences comme **une fin, un objectif à atteindre** (Dietrich et Cazal, 2003)⁷⁵.

⁷² LEVY-LEBOYER C., « *La gestion des compétences* », op.cit.

⁷³ Nous entendons par « l'approche GRH », les définitions de la compétence proposées par les chercheurs dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

⁷⁴ AUBRET J. ; GILBERT P. et PIGEYRE F., in « *Management des compétences : réalisations, concepts, analyses* », op.cit.

Dans la littérature en Gestion des Ressources Humaines, nous pouvons trouver une panoplie de définitions sur la compétence. Nous avons établi notre choix des définitions proposées en fonction de deux critères :

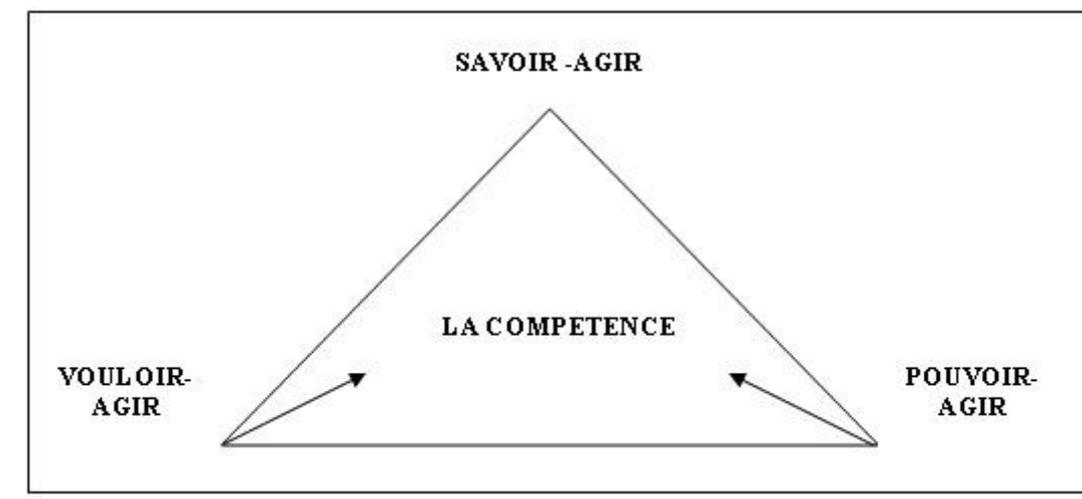
- Les définitions **récentes** qui tiennent compte d'ailleurs des définitions antérieures.
- Les orientations de notre sujet pour faire apparaître la **dimension contextuelle**⁷⁶ de la compétence.

Nous avons retenu la définition proposée par Le Boterf (2001)⁷⁷. Selon lui, la compétence est la **combinaison** de trois qualités qui évoluent dans **une action**. Ainsi, on distingue :

- Le **savoir-agir** qui suppose de savoir combiner et mobiliser des ressources pertinentes (connaissances, savoir-faire, réseaux...).
- Le **pouvoir-agir** qui renvoie à l'existence d'un environnement, d'une organisation, de choix de management et de conditions sociales qui rendent possibles et légitimes la prise de responsabilités et de risques de l'individu.
- Le **vouloir-agir** qui se réfère à la motivation personnelle.

Nous avons schématisé l'interaction entre les trois éléments qui composent la compétence dans la figure (4) suivante :

Figure 4 : La combinaison du savoir-agir, vouloir-agir et du pouvoir-agir



⁷⁵ DIETRICH A. et CAZAL D., in « Compétences et savoir : quels concepts pour quelles instrumentations », op.cit.

⁷⁶ Nous définissons la dimension contextuelle de la compétence, celle qui est compatible avec le contexte dans lequel la compétence est entendue.

⁷⁷ LE BOTERF G. « *Ingénierie et évaluation des compétences* », 3^{ème} édition, Editions d'Organisation, 2001, 539 pages, p. 29.

Le Boterf remet en cause la définition classique de la compétence qui se réduit à la somme de **savoirs**, de **savoir-faire** et de **savoir être**. Cette logique de décomposition « *tue la compétence* » d'autant plus qu'elle est à l'origine de l'inefficacité des décisions en matière de gestion des compétences, voire même l'abandon des projets réalisés dans ce domaine. Jouvenot, Parlier et coll. (2005)⁷⁸, quant à eux, expliquent la remise en question de la définition classique par le flou qui entoure la notion du savoir-être.

Dans le tableau (5), nous faisons le rapprochement de l'approche classique de la compétence avec celle proposée par Le Boterf (2001)⁷⁹.

Tableau 5 : Evolution du concept de la compétence

L'approche classique de la compétence	La nouvelle approche de la compétence
<p>Logique fragmentaire savoir, savoir-faire et savoir être</p>	<p>Logique combinatoire savoir agir, pouvoir-agir et vouloir-agir</p>

Suivant la contribution de Le Boterf, la compétence est **construite** à partir de la combinaison de deux types de ressources à savoir : les ressources incorporées ou les ressources personnelles et les ressources de l'environnement. Deux nouvelles dimensions se distinguent, qui sont :

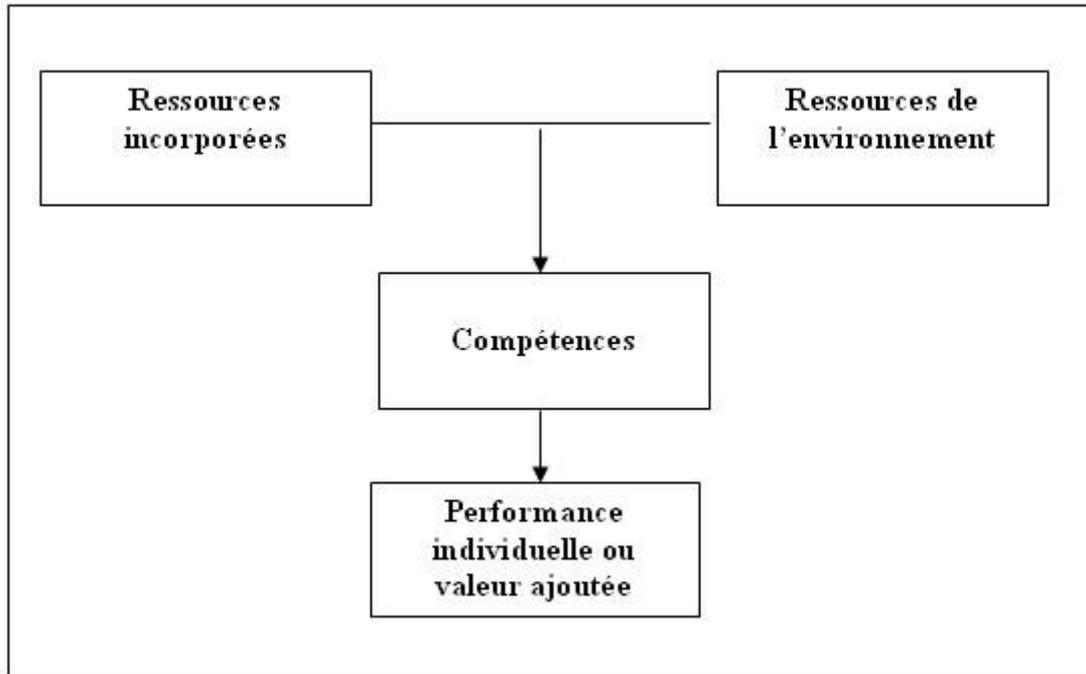
- **L'environnement** pour pouvoir agir : il renvoie à l'organisation, au système managérial, etc.
- **L'individu** pour vouloir agir : il renvoie à la motivation, au sentiment d'appartenance de reconnaissance, à la qualité des relations, etc.

Figure 5⁸⁰ : Les ressources de la compétence

⁷⁸ JOUVENOT CH. et PARLIER M., « *Elaborer des référentiels de compétences* », Editions ANACT, 2005, 461 pages.

⁷⁹ LE BOTERF G. « *Ingénierie et évaluation des compétences* », op.cit., p.30.

⁸⁰ Figure inspirée, LE BOTERF G. « *Ingénierie et évaluation des compétences* », op.cit., p. 45.



Toutefois, nous pensons que ces deux nouvelles dimensions ne sont qu'un prolongement de l'approche développée par Boyé et Ropert en 1994⁸¹. Ces auteurs définissent la compétence comme une capacité à agir dans un environnement professionnel donné dans la mesure où elle est « *un ensemble de savoir-faire en action requis par les problèmes à résoudre, attachés à la personne qui les met en œuvre, reconnus comme tels par l'environnement dans lequel ils s'exercent, directement dépendant du contexte sociotechnique et culturel d'application* »⁸².

Une telle définition met en relief la dimension **contextualiste** de la compétence puisqu'elle correspond au rapprochement entre des savoirs maîtrisés, un potentiel individuel et une organisation du travail, laquelle distribue la légitimité à exercer ce savoir. Ainsi, la compétence en gestion des ressources humaines est autant une **caractéristique liée à la personne qu'à l'organisation du travail**.

Boyé et Ropert (1994)⁸³ ne rejettent pas néanmoins la définition classique de la compétence (savoir, savoir-être, savoir-faire) du moment qu'elle constitue une **équation professionnelle personnelle** de chaque acteur dans l'entreprise. A cet effet, ils précisent que ces trois savoirs permettent de mieux saisir et mesurer (ou évaluer) les compétences dans le milieu de travail.

Dans une autre perspective, Defélix (2003)⁸⁴ note que la compétence est une notion relative à l'organisation, c'est pourquoi elle doit être empirique. En effet, l'auteur se refuse de recourir à une

⁸¹ BOYE M. et ROPERT G., « *Gérer les compétences dans les services publics* », Editions d'Organisation, 1995, 203 pages.

⁸² BOYE M. et ROPERT C., « *Gérer les compétences dans les services publics* », op.cit., p. 63.

⁸³ BOYE M. et ROPERT C., « *Gérer les compétences dans les services publics* », op.cit., p. 67.

⁸⁴ DEFELIX CH., « *Ce que gérer les compétences veut dire* », op.cit., pp. 121-128.

définition figée et définitive de la compétence. La définition de la compétence doit émerger du terrain, du lieu d'observation du chercheur qui apporte sa propre vision des choses.

En effet, Defélix souligne qu'une définition empirique contribue à la mise en œuvre d'une instrumentation et d'une démarche plus adaptée sur le terrain. Il note que *« le repérage et la classification des pratiques (de gestion des compétences) doivent plutôt partir de ce que les acteurs de terrain eux-mêmes ont choisi d'appeler compétence : enfermer celle-ci dans une définition canonique reviendrait au contraire à fermer les yeux sur la diversité et la richesse des actions déployées sur le terrain »*.

Partageant cette idée, nous avons interrogé les acteurs rencontrés lors des entretiens semi-directifs, sur leur (s) définition (s) de la compétence. Nous avons retenu une approche intéressante dans la mesure où la compétence est appréhendée sous l'angle de son **utilité managériale**. Elle joue un rôle régulateur, voire innovateur de la fonction RH.

« La gestion des compétences a fait ses preuves dans les grandes organisations. Prenons l'exemple de l'EDF ou de la société IBM [...]. Il est temps qu'on fasse la même chose ».

(Encadrement)

« Nous sommes dépassés sur tous les plans...La gestion des compétences permettra de donner un nouveau souffle à la GRH ».

(Encadrement)

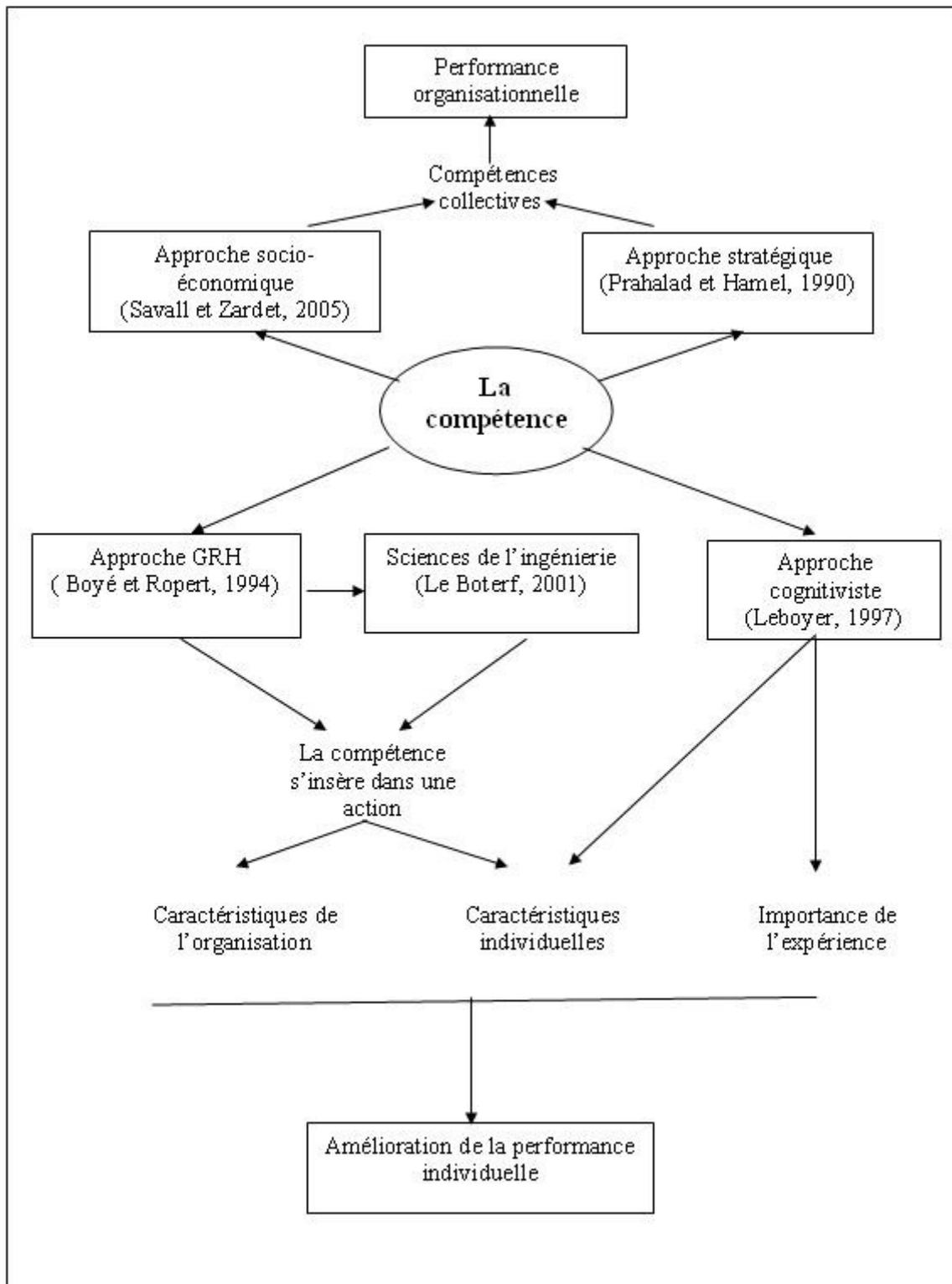
« Chaque individu doit être reconnu pour ce qu'il est et pour ce qu'il fait pour l'organisation. Malheureusement, la politique RH actuelle favorise les injustices individuelles ».

(PERSONNEL DE BASE)

Au terme de l'analyse de ces différentes acceptions, nous constatons que la définition de la compétence est une notion transversale qui pourra être appréhendée sous différents angles.

La figure (6) fournit une synthèse des approches que nous venons d'étudier.

Figure 6 : La transversalité de la notion de compétence



Il est difficile de recourir à une définition unique et définitive de la compétence. Ce que nous avons pu retenir des définitions précédentes est que la compétence est une notion fortement liée aux représentations des théoriciens et des acteurs de l'organisation. Est-ce que c'est le cas de la gestion des compétences ?

2. La « gestion des compétences » : entre discours et pratiques

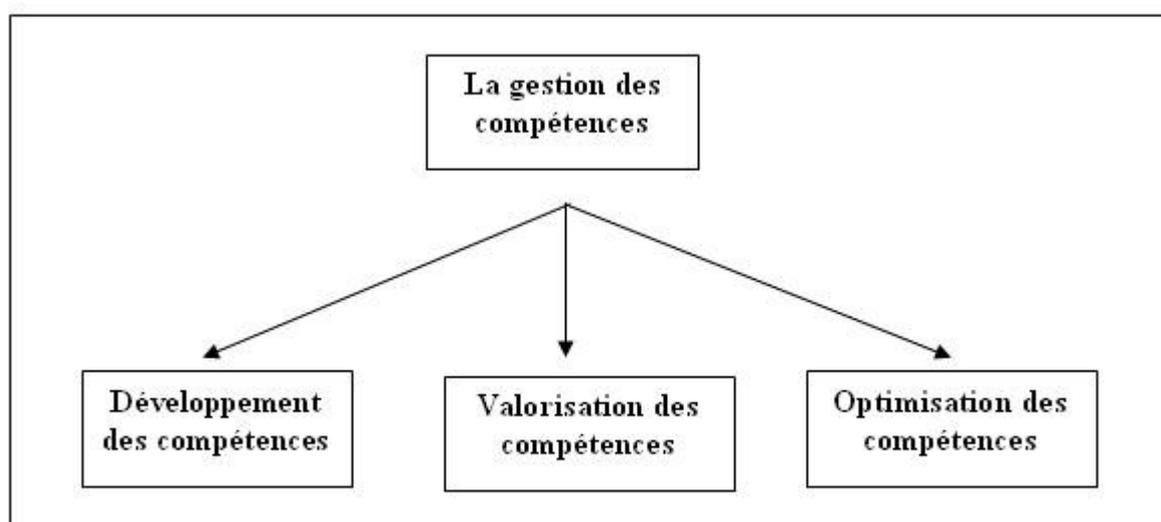
La gestion des compétences prend de plus en plus d'importance dans la littérature en Sciences de Gestion ; pourtant elle reste un concept flou (Defélix, 2003)⁸⁵ du fait de l'ambiguïté de la notion de la compétence.

2.1. Evolution du concept de la gestion des compétences

Pour commencer l'analyse, un préalable s'impose : qu'est ce que la gestion des compétences ? Nous retenons la définition de Boyé et Ropert (1994)⁸⁶ qui définissent la gestion des compétences comme « la capacité à mettre en œuvre, dans un environnement donné, les connaissances et les comportements nécessaires aux missions en fonction de la contribution attendue par l'organisation ».

Selon ces auteurs, trois fonctions essentielles sont assignées à la gestion des compétences : **développer** les compétences, **valoriser** les compétences et **optimiser** les compétences (figure 7). Le développement des compétences correspond à la création de nouveaux savoirs individuels et collectifs. La valorisation quant à elle, permet de mettre en lumière les savoirs issus de l'expérience, du vécu et de l'histoire de la personne. Ces savoirs peuvent être exploités ou non dans le poste de travail. Enfin, l'optimisation des compétences consiste à rendre les savoirs plus adaptatifs aux évolutions de l'environnement de l'organisation.

Figure 7 : Rôles de la gestion des compétences



Source : Boyé et Ropert (1994)

⁸⁵ DEFELIX CH., « Ce que gérer les compétences veut dire », op.cit., pp. 121-128.

⁸⁶ BOYE M. et ROPERT G., « Gérer les compétences dans les services publics », op.cit., p. 17.

2.1.1. Une pratique « récente »

Les travaux d'Aubret et coll. (2002)⁸⁷ mettent en relief le processus émergeant de la gestion des compétences en France allant de la **conceptualisation** jusqu'à l'**instrumentation** de la notion. A cet effet, le modèle français de la gestion des compétences a franchi trois étapes : l'étape exploratoire, l'étape de maturité et l'étape de l'expertise.

- L'étape exploratoire

Les premières tentatives de gestion des compétences en France remontent à 1984 grâce au colloque organisé par CEGOS sur le thème de l'éducation professionnelle. L'accent est mis sur les nouvelles compétences requises par l'économie et le rôle des entreprises dans le développement de ces compétences. Les expériences pionnières ont commencé avec IBM France en 1985, la sidérurgie de Sollac en 1986, et le Propharm (laboratoire pharmaceutique) en 1987.

- L'étape de maturité

A partir des années 90, la gestion des compétences s'institutionnalise via des accords signés par les entreprises. Sur le plan pratique ceci a été traduit par :

- La relève de la gestion prévisionnelle des emplois.
- Une innovation du dispositif de classification des emplois autour de la notion des compétences.
- L'abondance des offres des méthodes et la dynamisation du consulting.

- L'étape d'expertise

A la fin des années 90, les pratiques de gestion des compétences se consolident, en ce sens qu'elles s'appuient sur « une technologie sociale » grâce à l'informatisation des outils de gestion spécifique.

En France, bien que la gestion des compétences soit réglementée, les démarches compétences semblent être peu nombreuses (Defélix, 2004)⁸⁸. En effet, l'enquête CEGOS (2003)⁸⁹ révèle que **61%** des entreprises françaises ont un projet en cours pour évaluer les compétences de leurs collaborateurs.

Les publications du Ministère du Travail français indiquent que seulement **7,7%** de ces entreprises pratiquent la gestion des compétences. Keller (2003)⁹⁰ précise que les outils mis en place pour gérer les compétences sont utilisés d'une manière optionnelle ou complémentaire.

⁸⁷ AUBRET J. ; GILBERT P. et PIGEYRE F., in « *Management des compétences : réalisations, concepts, analyses* », op.cit.

⁸⁸ DEFELIX CH., « La gestion des compétences au défi de la mesure : des réceptions différenciées de la norme ISO 9001 version 2000 », AGRH, 2004.

⁸⁹ DEFELIX CH., « La gestion des compétences au défi de la mesure : des réceptions différenciées de la norme ISO 9001 version 2000 », op.cit.

Defélix (2004)⁹¹ ajoute que sur le plan des discours, les colloques, publications et sites Internet dédiés au sujet de la gestion des compétences sont peu nombreux.

En Tunisie, on ne peut parler de véritables mouvements de gestion des compétences à la française, sinon de « tentatives timides ». Celles-ci révèlent d'un **volontarisme désorienté** des organisations nationales puisqu'elles n'ont pas suffisamment trouvé l'appui et le soutien des institutions socio-économiques. D'ailleurs, l'absence d'une réglementation propre laisse penser que la gestion des compétences ne figure pas parmi les priorités des pouvoirs publics.

Dans la société ABC, la gestion des compétences est **un prolongement de la formation professionnelle**. Elle s'insère dans une logique « de régulation ponctuelle » des activités de la gestion des ressources humaines : il s'agit soit de créer le lien d'adaptabilité des compétences détenues avec le contenu du travail comme une clé d'accès à l'emploi, soit d'engager cette formation dans une perspective de mobilité professionnelle.

2.1.2. Problème de terminologie

Suivant les travaux de Defélix (2003 ; 2006)⁹² sur le management des compétences, le flou et les imprécisions autour des pratiques de gestion des compétences sont liés aux divergences entre les terminologies employées.

En effet, de nombreux auteurs font la distinction entre **gestion des compétences** et **gestion par les compétences**. Citons, Aubret et coll. (2002)⁹³ qui font cette distinction pour distinguer les entreprises qui ne pratiquent pas la gestion des compétences de celles qui la pratiquent. Ces auteurs notent que les entreprises ne sont pas sur le même pied d'égalité concernant les pratiques et que les discours des dirigeants peuvent cacher des réalités divergentes. Le changement de vocabulaire, selon eux, ne suffit pas obligatoirement à accéder aux pratiques. Ainsi, les auteurs précisent qu'on parle « *de la gestion par les compétences, lorsque la notion de compétence se substitue à d'autres notions, par exemple celle de poste, pour assurer le fonctionnement d'une organisation. La gestion des compétences est donc plus restrictive que la gestion par la compétence* ».

⁹⁰ DEFELIX CH., « La gestion des compétences au défi de la mesure : des réceptions différenciées de la norme ISO 9001 version 2000 », op.cit..

⁹¹ DEFELIX CH., « La gestion des compétences au défi de la mesure : des réceptions différenciées de la norme ISO 9001 version 2000 », op.cit.

⁹² DEFELIX CH., « *La normalisation et l'exigence de mesures peuvent-elles aider les PME à gérer les compétences ?* », in nouveaux regards sur la gestion des compétences, Klarsfeld A. ; Oiry E. et Defélix CH. (dir), Editions Vuibert, 2006, 266 pages, page 73.

⁹³AUBRET J. ; GILBERT P. et PIGEYRE F., in « *Management des compétences : réalisations, concepts et analyses* », op.cit.

C'est pour cette raison que la distinction paraît donc utile pour pouvoir cerner le degré d'intégration de la gestion des compétences dans les pratiques des organisations.

Toutefois, Defélix (2003)⁹⁴ ne partage pas cet avis et précise que si les pratiques de gestion de compétence ne sont guère clarifiées, c'est à cause du foisonnement des appellations de la gestion des compétences qui alimentent davantage la confusion sur le sujet. Ainsi, l'auteur s'abstient à faire ce genre de distinction et préfère l'expression « gestion des compétences » qui est la plus répandue sur le terrain et dans la littérature. En ce qui nous concerne, nous avons choisi d'employer cette expression.

2.1.3. Problème d'évaluation

La question des appellations soulève un second problème : celui de **la mesure ou de l'évaluation** des pratiques de gestion des compétences (Defélix 2004⁹⁵ ; Klarsfeld 2006⁹⁶). Tout d'abord, les tentatives d'évaluation des pratiques de ces dernières sont jugées relativement peu nombreuses, du fait du leur caractère « récent »⁹⁷ dans les organisations.

Bouteiller et Gilbert (2003)⁹⁸ expliquent à cet effet que les « traditions nationales » en France privilégient plus la mesure (l'évaluation) de la compétence que le processus de gestion. En d'autres termes, l'évaluation des compétences occupe une place plus importante que l'évaluation du processus dans les organisations, et ce malgré les évolutions dans le domaine du management de la qualité, notamment la norme ISO 9001 version 2000. Les auteurs ajoutent que l'absence du « protocole évaluatif » ne permet pas d'établir la comparaison entre les pratiques de Gestion des Ressources Humaines dans un contexte de gestion des compétences et dans un contexte de gestion traditionnelle.

Defélix (2004)⁹⁹ note que les résultats des recherches effectuées sur le lien entre la compétence et la performance organisationnelle ne semblent pas être concluants. A titre d'exemple, les travaux sur l'évaluation de l'impact de la gestion des compétences ont été traités exclusivement sous un **angle quantitatif** : les seuls liens ont été démontrés entre les pratiques de rémunération et la performance (Tremblay et Sire, 1999)¹⁰⁰. Pour autant, les conclusions de ces chercheurs, à cet effet, semblent être

⁹⁴ DEFELIX CH., « *Ce que gérer les compétences veut dire* », op.cit., pp. 121-128.

⁹⁵ DEFELIX CH., « La gestion des compétences au défi de la mesure : des réceptions différenciées de la norme ISO 9001 version 2000 », op.cit.

⁹⁶ KIARSFELD A., « La gestion des compétences : le défis de sa mesure », in nouveaux regards sur la gestion des compétences, Editions Vuibert, 2006, 266 pages, p. 229.

⁹⁷ Voir § 2.1.1.

⁹⁸ Cités par DEFELIX CH., in « La gestion des compétences au défi de la mesure : des réceptions différenciées de la norme ISO 9001 version 2000 », op.cit.

⁹⁹ DEFELIX CH., « La gestion des compétences au défi de la mesure : des réceptions différenciées de la norme ISO 9001 version 2000 », op.cit.

contradictoires selon Klarsfeld et Saint-Orge (2000)¹⁰¹. Ces derniers précisent qu'il « *semble difficile d'affirmer que la rémunération des compétences est efficace ou non* ».

Par ailleurs, les relations de cause-à-effet de la gestion des compétences et de la performance ont été principalement traitées sur une seule catégorie d'individus, notamment le **personnel de base ou les opérationnels**. Ceci s'explique par le fait que les compétences de ces acteurs sont très spécifiques, facilement repérables et évaluables, c'est pourquoi elles sont le plus souvent testées par opposition aux compétences de l'encadrement.

Baraldi, Cavestro et Durieux (2003)¹⁰² pensent qu'il est indispensable d'étendre l'étude sur la compétence vers d'autres catégories du personnel pour pouvoir évaluer les « compétences comportementales ». Cette catégorie de compétences constitue un domaine privilégié sur lequel l'encadrement doit agir et doit évaluer les effets sur la performance de l'organisation. Néanmoins, ces auteurs sont conscients que cet exercice s'annonce délicat tant pour les spécialistes que pour les chercheurs du fait du « flou » du savoir-faire (Dietrich, 2002¹⁰³ ; Aubret et coll., 2002¹⁰⁴).

Au terme de ces constatations, nous remarquons que la gestion des compétences se heurte à un certain nombre de difficultés qui mettent en relief le décalage qui peut y avoir entre les propositions théoriques et ce qui se passe en pratique. Dans ces circonstances, il sera pertinent de trouver un modèle pour pouvoir évaluer le degré d'intégration des pratiques de gestion des compétences dans les organisations.

2.2. Vers une configuration des pratiques de gestion des compétences

Comme les entreprises ne pratiquent pas de la même manière la gestion des compétences, il nous semble nécessaire de trouver des critères qui les différencient. Néanmoins, les chercheurs qui se sont penchés sur la question ne sont qu'une minorité. Citons, à nouveau, les travaux de Defélix (2003)¹⁰⁵.

Nous avons choisi la typologie proposée par Defélix du fait de son caractère à la fois **descriptif et explicatif**. L'intérêt réside dans la volonté d'indiquer un cadre possible pour **comparer les pratiques**

¹⁰⁰ Cités par DEFELIX CH., in « La gestion des compétences au défi de la mesure : des réceptions différenciées de la norme ISO 9001 version 2000 », op.cit.

¹⁰¹⁵³Cités par DEFELIX CH., in « La gestion des compétences au défi de la mesure : des réceptions différenciées de la norme ISO 9001 version 2000 », op.cit.

¹⁰² BARALDI L., CAVESTRO W. et DURIEUX CH., in « *De la construction à l'usage des règles de gestion de compétences : quelle innovation ?* », in 14^{ème} congrès AGRH, 2003, Grenoble, tome 1, p. 186.

¹⁰³ DIETRICH A., « Les paradoxes de la notion de compétences en GRH », in Revue Sciences de Gestion, N°33-été 2002, ISEOR, sous la direction de Savall.H., p 97-121.

¹⁰⁴ AUBRET J. ; GILBERT P. et PIGEYRE F., in « *Management des compétences : réalisations, concepts et analyses* », op.cit.

¹⁰⁵ DEFELIX CH., « *Ce que gérer les compétences veut dire* », op.cit., pp. 121-128.

de gestion des compétences dans les organisations. L'auteur distingue quatre configurations : langagière, exploratoire, de confrontation et d'intégration.

- La configuration langagière

Cette configuration reste, selon cet auteur, la plus fréquente. La gestion des compétences dans ce cadre relève essentiellement du **discours normatif** des acteurs. **Il n'y pas de pratiques concrètes et encore moins d'instrumentations.** Dans ce cas, l'organisation prétend gérer les compétences, mais ni ses acteurs ni les outils disponibles ne permettent d'opérationnaliser ces discours, c'est-à-dire d'organiser le passage à l'acte. Néanmoins, elle peut être un préalable, voire une « **étape de légitimation** » pour la mise en œuvre des actions futures. Nous situons la société ABC dans cette configuration.

Lors de ces cinq dernières années, le discours du gouvernement tunisien était axé sur « l'économie du savoir » et sur la nécessité de renouveler les compétences pour « construire l'entreprise de demain ». C'est dans cet esprit que la société ABC s'est investie dans le projet « gestion des compétences », conjointement avec le projet d' « amélioration de la fonction RH » auquel nous avons collaboré.

Lors de nos investigations (2003-2006), les dirigeants rencontrés de la société observée ont souvent recours aux termes « compétence » ou « gestion des compétences » ; une façon de montrer qu'ils sont à la page des nouveautés managériales. *A priori*, un tel vocabulaire leur permet de s'adapter aux discours de leurs homologues étrangers (EDF, Hydro-Quebec, Spenoza, etc.) dont l'expérience en matière de gestion des compétences est considérable.

Sur le plan pratique et d'après les résultats de l'état des lieux que nous avons effectué au sujet de la fonction RH dans cette société (chapitre 4), les compétences dans les politiques de formation, de recrutement et de gestion de carrières ne sont prises que d'une façon informelle.

- La configuration exploratoire

L'entreprise conserve son instrumentation traditionnelle centrée sur les emplois et les postes de travail, mais décrit ces emplois et ces postes en termes de compétences requises. Les instruments utilisés en matière de la gestion des ressources humaines reposent ainsi sur la prise en compte des compétences, mais dans une optique organisationnelle, c'est-à-dire que l'entreprise définit, repère et analyse les compétences nécessaires sans pour autant faire le lien avec les compétences détenues ni avec la rémunération.

- La configuration de confrontation

Dans ce cas, non seulement l'entreprise décrit et évalue ses emplois en termes de compétences requises, mais organise aussi l'évaluation des compétences détenues par ses employés en référence avec ces compétences requises.

- La configuration d'intégration

L'entreprise décide de ne plus se reposer sur l'organisation (de la fonction ressources humaines) et les descriptions d'emplois en vigueur. Dans cette configuration, le système de rémunération est basé sur l'identification des compétences détenues individuellement.

Cadin et Guérin (1999), cités par Defélix, soulignent que l'expression « logique des compétences » est pleinement réservée pour cette configuration à tel point qu'il existe une rupture entre la gestion traditionnelle des ressources humaines et la logique des compétences.

En définitive, la typologie proposée par Defélix montre que les organisations ne sont pas sur le même pied d'égalité au niveau de leurs pratiques de la gestion des compétences. Cependant, cette typologie est loin de décrire « *un parcours normatif par lequel toute organisation aurait à passer, une échelle de valeur ou de prestige au royaume des best practices* »¹⁰⁶.

2.3. Mise en cohérence entre la gestion des compétences et la GRH

Certains auteurs et praticiens font le lien entre la gestion des compétences et la gestion des ressources humaines.

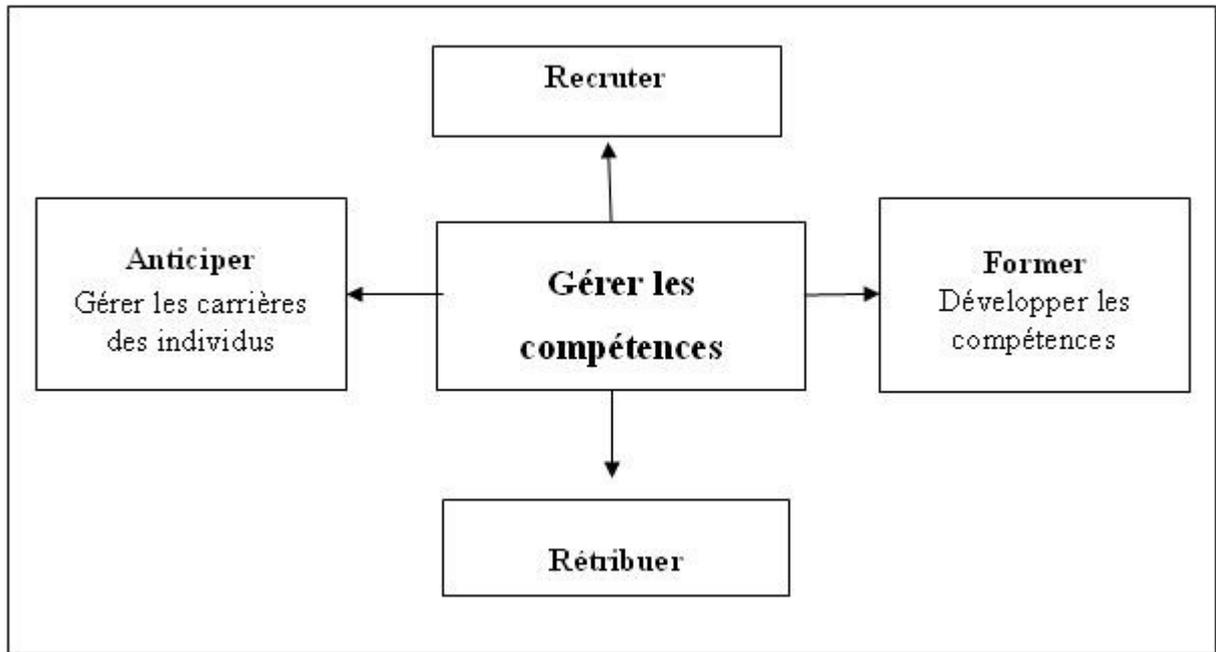
L'EDF¹⁰⁷ a réussi à mettre en place une politique de Gestion des Ressources Humaines (rémunération, recrutement, la formation, et de gestion de carrière) autour de la notion des compétences (figure 8).

Figure 8¹⁰⁸ : La gestion des compétences à l'E.D.F

¹⁰⁶ DEFELIX CH., « *Ce que gérer les compétences veut dire* », op.cit., pp. 121-128.

¹⁰⁷ Nous avons fait référence à EDF étant donné qu'elle est dans le même secteur d'activité que la société ABC.

¹⁰⁸ LE NY D., « *La gestion des compétences-clés au cœur du système de management* », in Revue Personnel, n° 447, février 2004.



Dietrich (2002)¹⁰⁹ assimile la gestion des compétences à **une innovation managériale** dans la mesure où elle va transformer les règles de gestion du travail rigide qui caractérisent le système taylorien, en règles plus souples et flexibles où les salariés sont plus responsables et autonomes, voire plus professionnels.

Pour améliorer le professionnalisme, l'auteur affirme que la gestion des compétences agit sur le couple comportement-performance de deux façons : d'une part, elle permet d'adapter les comportements cognitifs à des systèmes techniques de plus en plus complexe et ce à travers la formation et d'autre part, elle est à l'origine des changements des mentalités : « *une révolution dans la tête des gens* ».

Ainsi, la gestion des compétences permet aux entreprises d'intégrer de nouvelles normes de production, de qualité, de nouveaux modes de travail, et de maintenir leur compétitivité, voire assurer leur pérennité étant donné que : « *la compétence est centrée sur les notions de marché, de client et de qualité, c'est pourquoi le compétent sera celui qui répond aux besoins de flexibilité, de réactivité des entreprises et de qualité des clients* »¹¹⁰.

Vateville (2003)¹¹¹ quant à lui, considère la gestion de la compétence comme **une mutation managériale** équivoque. D'après lui, ce modèle est un levier incontournable permettant à la gestion des ressources humaines d'accueillir de nouvelles aspirations de la population : aspiration à la concertation, à la participation, à l'expression, à la reconnaissance, etc.

¹⁰⁹ DIETRICH A., « *Les paradoxes de la notion de compétences en GRH* », op.cit. p.103.

¹¹⁰ DIETRICH A., « *Les paradoxes de la notion de compétences en GRH* », op.cit. p.103.

¹¹¹ VATEVILLE E., « *Plaidoyer pour un nouveau statut des ressources humaines au sein de l'entreprise* », op.cit.

Dans une perspective similaire, la mutation managériale selon Defélix (2003) renvoie à l'idée que la gestion des compétences est **un moyen permettant l'amélioration des pratiques de la Gestion des Ressources Humaines**, et que gérer les compétences « *est potentiellement une manière globale et finalement renouvelée de gérer les ressources humaines* »¹¹².

Afin de réussir la mutation managériale, la gestion des compétences doit s'insérer dans une **continuité** avec le mode de management en vigueur. Un tel positionnement, permet de garantir l'intégration de nouvelles règles et d'éviter l'« Exit » des acteurs. C'est la raison pour laquelle, nous préférons d'employer le terme « mutation managériale » qui implique une continuité plutôt que le terme « innovation managériale » qui renvoie à une rupture avec l'existant.

Sur ce fait, nous rejoignons Defélix (2003)¹¹³ qui précise : « **La gestion des compétences est une extension du modèle traditionnel de la gestion des ressources humaines** ». Cette extension peut être appréhendée selon les trois activités de la gestion des ressources humaines (tableau 6) : acquisition, stimulation et régulation.

Tableau 6 ¹¹⁴ : Rapprochement du modèle traditionnel et du modèle de la compétence

Gestion des ressources humaines traditionnelle		Gestion des compétences	
Activité générique	Exemples de pratiques	Activité générique	Exemples de pratiques
Acquérir les ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> - Définir les postes à pourvoir. - Décrire les tâches et les qualifications requises. - Repérer le diplôme des candidats. 	Acquérir les compétences	<ul style="list-style-type: none"> - Spécifier les compétences requises aujourd'hui et demain, - Repérer les compétences effectivement détenues par les candidats, au travers d'essais professionnels ou de mise en situation.
Stimuler les ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> - Classifier les emplois dans une logique de poste - Faire reposer la rémunération sur le poste occupé. - Proposer un parcours de carrière au sein d'une échelle préétablie. 	Stimuler les compétences	<ul style="list-style-type: none"> - Introduire le repérage des compétences détenues pour élaborer la classification. - Faire reposer tout ou partie de la rémunération sur les compétences détenues et/ou

¹¹² DEFELIX CH., « La gestion des compétences dans la stratégie de croissance d'une PME innovante : le cas Microtek », Septembre 2003.

¹¹³ DEFELIX CH., « *Ce que gérer les compétences veut dire* », op.cit., pp. 121-128.

¹¹⁴ DEFELIX CH., « *Ce que gérer les compétences veut dire* », op.cit., pp. 121-128.

	- Evaluer la tenue du poste et l'atteinte des objectifs.		mises en œuvre. - Evaluer les compétences détenues et développées, en lien avec un référentiel.
Réguler les ressources humaines	- Adapter les paramètres organisationnels (temps et organisation du travail) et faire évoluer les salariés en fonction de ceux-ci. - Mener une politique de formation professionnelle continue. - Etablir une gestion prévisionnelle des emplois.	Réguler les compétences	- Faire évoluer les paramètres organisationnels, et notamment l'organisation du travail, en fonction des compétences détenues et de leur évolution (organisations qualifiantes). - Mener une stratégie de développement des compétences individuelles et collectives. - Passer d'une gestion prévisionnelle des emplois à une gestion anticipée des compétences.

En guise de conclusion, nous pouvons affirmer que la gestion des compétences apparaît comme un véritable levier de changement organisationnel et managérial. Mais est-ce toujours le cas ?

3. Le modèle de la gestion des compétences : regard critique

La gestion des compétences est loin d'être une pratique neutre dans les organisations (Vateville, 2003)¹¹⁵. Elle peut être à l'origine de certaines aberrations d'ordre socio-économique. Nous nous proposons, dans ce qui suit, d'étudier l'impact de ce modèle sur la performance organisationnelle.

3.1. Aperçu sur la performance organisationnelle

Suite aux mutations de l'environnement juridique (droit du travail), social (évolution des attentes) et économique (intensification de la concurrence mondiale), la notion de performance a connu des évolutions.

¹¹⁵ VATEVILLE E., « *Plaidoyer pour un nouveau statut des ressources humaines au sein de l'entreprise* », op.cit.

La performance économique a consisté d'abord à accroître le profit des entreprises. Avec les travaux de Savall (1978)¹¹⁶, la performance économique intègre la dimension sociale, d'où la notion de la performance socio-économique. Dans ce cadre, l'entreprise cherche non seulement à maximiser la satisfaction des dirigeants mais aussi de ses employés.

Récemment un nouveau paradigme concernant la performance durable se développe intégrant la dimension environnementale. La déclaration de Rio 1992 a défini le développement durable comme « *un développement qui permet aux générations présentes de satisfaire leurs besoins sans remettre en cause la capacité des générations futures à satisfaire les leurs* »¹¹⁷.

C'est dans cet esprit que la responsabilité sociale de l'entreprise¹¹⁸ est apparue par la combinaison de trois dimensions : l'économique (Profit), le social (People) et l'environnemental (Plane).

D'après Yanat (2005)¹¹⁹, la responsabilité sociale de l'entreprise permet d'apprécier « *l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations, avec toutes leurs parties prenantes internes et externes et ce afin de satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables et investir dans le capital humaine et l'environnement* ».

Le concept de la responsabilité sociale remonte au milieu des années 70, pourtant il n'est pas pleinement intégré, du moins dans les stratégies actuelles des entreprises maghrébines (Yanat, 2005¹²⁰ ; Smida 2005¹²¹).

A cet effet, Yanat explique que la fonction R.H dans ces pays reste renfermée sur elle-même. Influencées par un « paradigme fonctionnaliste » qui valorise l'équilibre, le *statu quo* et le maintien des structures organisationnelles, les pratiques RH demeurent cloisonnées et routinières. Une telle situation n'est pas compatible avec la responsabilité sociale de l'entreprise dont les principes sont fondés sur l'ouverture aux autres.

Les entreprises maghrébines se situent dans une conception classique de la performance à dominante financière qui « *ne favorise pas le changement pour intégrer d'autres parties prenantes afin de prendre en compte leur potentiel de créativité* »¹²². C'est dans ce contexte que l'avènement de la

¹¹⁶ SAVALL H. et ZARDET V., « *Ingénierie stratégique du roseau* », op.cit.

¹¹⁷ YANAT Z., « *Responsabilité sociale et invariants en gestion des ressources humaines au Maghreb* », in perspectives sur la GRH au Maghreb, Editions Vuibert, 2005, 296 pages, p. 3.

¹¹⁸ BIARDEAU S. ; BOURCIEU S. et SALGADO M., « *Enjeux et pratiques de la responsabilité sociale dans les entreprises* », in Actes 3^{ème} Congrès ADERSE, 2005, volume 1, p. 289.

¹¹⁹ YANAT Z. « *Responsabilité sociale et invariants en gestion des ressources humaines au Maghreb* », op.cit.

¹²⁰ Idem.

¹²¹ Lors du 3^{ème} congrès de l'ADERSE, Lyon, 2005.

¹²² YANAT Z. « *Responsabilité sociale et invariants en gestion des ressources humaines au Maghreb* », op.cit, p.3.

gestion des compétences dans les organisations maghrébines pourrait éveiller une prise de conscience auprès des dirigeants et des pouvoirs publics afin de réhabiliter le social dans les orientations stratégiques actuelles.

Ce débat ne doit pas néanmoins occulter les limites du modèle de la compétence.

3.2. Limites du modèle de la compétence

Certaines recherches ont révélé des enjeux quant au modèle de la compétence où la performance organisationnelle n'est pas systématiquement garantie.

3.2.1. Remise en cause de la performance collective

Vateville (2003)¹²³ souligne que le modèle de la gestion des compétences encourage l'individualisme au détriment de la coopération : c'est ce qu'il appelle « **le mirage social** ». Selon lui, la performance n'est pas nécessairement atteinte car l'important dans ce modèle est que chaque individu fasse de son mieux. Cet objectif « *ne garantit pas la maximisation de la performance et individuelle et menace la solidarité collective... Il peut en effet, inciter l'individu à s'éloigner de ses collègues trop efficaces, générant des phénomènes de ségrégation de la population* »¹²⁴.

Dans une perspective similaire, Baraldi, Cavestro et Durieux (2003)¹²⁵ pensent que la gestion des compétences « *constitue une atteinte dans le fonctionnement de collectifs stables* », c'est-à-dire qu'elle pourrait affaiblir **la cohésion et les liens de solidarité**. Certains comportements dualistes peuvent en effet générer des effets négatifs sur le collectif si les individus sont évalués sur leurs performances et compétences individuelles.

Ainsi, nous rejoignons l'idée développée par Savall et Zardet (2005)¹²⁶, que l'absence d'une synergie positive entre les acteurs affaiblit la performance collective et en conséquence la performance organisationnelle.

3.2.2. Remise en cause de l'équité salariale

¹²³ VATEVILLE E., « *Plaidoyer pour un nouveau statut des ressources humaines au sein de l'entreprises* », op.cit.

¹²⁴ VATEVILLE E., « *Plaidoyer pour un nouveau statut des ressources humaines au sein de l'entreprises* », op.cit.

¹²⁵ BARALDI L., CAVESTRO W. et DURIEUX CH., in « *De la construction à l'usage des règles de gestion de compétences : quelle innovation ?* », op.cit.

¹²⁶ SAVALL H. et ZARDET V., « *Ingénierie stratégique du roseau* », op.cit.

La gestion des compétences est basée sur une logique d'individualisation dans le sens où elle requiert des pratiques de gestion des ressources humaines de plus en plus orientées vers l'individu. L'individualisation touche principalement les formes de rémunération (Baraldi, Cavestro et Durieux, 2003)¹²⁷.

Jarnias (2003)¹²⁸ souligne que l'individualisation des salaires, basée sur les compétences, devrait être « *un catalyseur de l'implication des salariés* ». En ce sens, la rémunération individuelle pousse les salariés à s'impliquer davantage dans leur activité et par conséquent d'être plus créatif.

Une étude américaine¹²⁹ a prouvé que l'introduction d'une rémunération par les compétences permet une plus grande incitation à apprendre et à développer des compétences, mais faut-il au préalable identifier les compétences susceptibles d'être rémunérées, une façon de définir les règles de jeux et d'éviter les tensions qui peuvent en découler (Karlsfeld, 2003)¹³⁰.

Dietrich (2002)¹³¹ note qu'il existe **deux possibilités** qui se présentent à l'entreprise pour rémunérer les compétences : soit la rémunération se fera en fonction des projets individuels, soit à travers l'expérience (entre autres l'ancienneté) des individus.

Dans le premier cas (les projets individuels), la rémunération de la personne compétente sera sur la base d'un projet : tâches cibles / emplois cibles et dont les indemnités de récompense seront fixées à l'avance et seront les mêmes pour chaque salarié occupant ou exerçant cet emploi. La rémunération n'est donc pas totalement individuelle mais plutôt spécifique.

Dans le deuxième cas (l'expérience), la rémunération est mécanique dans le sens où elle ne reflète pas forcément la compétence. Une personne, après 10 ans d'ancienneté sur un poste, n'est pas forcément plus compétente qu'une personne qui est là depuis un an¹³², par exemple.

Nous partageons partiellement cette idée dans la mesure où il faut se focaliser **sur la qualité de l'expérience professionnelle**¹³³ plutôt que sur sa durée. Nous pensons que l'ancienneté est un critère incontournable pour le système de classification des rémunérations dans les organisations publiques qui repose sur la « logique de grade ».

¹²⁷ BARALDI L., CAVESTRO W. et DURIEUX CH., in « *De la construction à l'usage des règles de gestion de compétences : quelle innovation ?* », op.cit.

¹²⁸ JARNIAS S., « *Gestion des compétences et implications organisationnelles : comment gérer et dépasser les contradictions cachées ?* », 2003.

¹²⁹ In « *Gestion des compétences et implications organisationnelles : comment gérer et dépasser les contradictions cachées ?* », Jarnias S., 2003.

¹³⁰ KLARSFELD A., « *Rémunérer les compétences : analyse comparative et longitudinale de deux établissements du secteur du carton ondulé* », in *Gérer les compétences ; des instruments aux processus*, Klarsfeld.A et Oiry E. (dir), Editions Vuibert, 2003, 293 pages, p. 147.

¹³¹ DIETRICH A., « *Les paradoxes de la notion de compétences en GRH* », op.cit.

¹³² Exemple proposé par Dietrich (2002).

¹³³ Ce concept sera davantage développé dans le chapitre 6.

La rémunération des compétences est un aboutissement légitime et logique. Toutefois, les pratiques d'individualisation imposent de nouvelles « règles de jeu » qui peuvent remettre en cause certains principes tels que **l'équité salariale** (Peretti, 2004)¹³⁴ qui est censée être préservée, surtout s'agissant d'une entreprise publique.

Baraldi, Cavestro et Durieux (2003)¹³⁵ affirment que dans l'organisation publique la compétence peut se contredire avec **l'ancienneté** qui est une garantie d'une expérience accumulée et du principe d'équité d'une part, et avec **le grade** qui est un élément de reconnaissance de la détention de savoir d'autre part. Ils expliquent que le grade est une propriété de l'individu (Saglio, 1988)¹³⁶ et que les nouvelles règles qui seront imposées par l'introduction d'une gestion basée sur les compétences peuvent susciter l'insatisfaction de certains acteurs qui risquent d'être rétrogradés.

D'après Peretti (2004)¹³⁷, **le principe d'équité** suppose que les efforts fournis par le salarié, en dehors ou dans un contexte de compétences, doivent être systématiquement récompensés. En effet, chaque salarié évalue les contributions qu'il apporte au profit de l'organisation telles que ses compétences, ses efforts physiques et ses résultats. Ainsi, il calcule un ratio rétribution / contribution qu'il compare au même ratio concernant les autres salariés de l'entreprise. Il fait également cette comparaison à l'extérieur de l'entreprise. Le schéma suivant présente le ratio d'équité (encadré 3) :

Encadré 3 : Le ratio d'équité

$$\text{Ratio d'équité} = \frac{\text{Contribution}}{\text{Rétribution}}$$

Selon la théorie d'Adams (1963), cité par Peretti, une **situation d'inéquité** entraîne une action pour modifier le ratio en faisant varier la contribution ou la rétribution. En situation de sous-équité, le salarié essaie d'accroître sa rétribution, en « trichant » : Détournement des biens de la société, utilisation personnelle d'équipements ou en réduisant discrètement sa contribution (absentéisme, ralentissement, moindre qualité, etc.). En **situation de suréquité**, le salarié accroît sa contribution.

¹³⁴ PERETTI J. M., « *Ressources humaines* », 4^{ème} édition, Editions Vuibert, 2004, 575 pages.

¹³⁵ BARALDI L., CAVESTRO W. et DURIEUX CH., « *De la construction à l'usage des règles de gestion de compétences : quelle innovation ?* », op.cit.

¹³⁶ Cité par BARALDI L., CAVESTRO W. et DURIEUX CH., in « *De la construction à l'usage des règles de gestion de compétences : quelle innovation ?* », op.cit., p. 186.

¹³⁷ PERETTI J. M., « *Ressources humaines* », op.cit.

Vateville (2003)¹³⁸ pense que la rémunération des compétences peut constituer une **source de conflit individuel**. En effet, le plus compétent cherchera à faire prévaloir ses atouts pour des raisons aussi bien matérielles que morales : désir d'une bonne image de soi et de se faire distinguer. Cela accroît le sentiment de « jalousie » chez certains de ses collègues. Dès lors, le compétent peut être aussi assimilé à un **opportuniste** qui aura plus de chance à grimper les échelons et de faire carrière. Enfin, l'auteur conclut que le modèle de la gestion des compétences peut conduire à un harcèlement sur le milieu de travail du fait que le compétent se sent « **supérieur** » aux autres qui sont jugés insuffisamment performants.

3.2.3. Transformation du rôle du salarié

Les performances organisationnelles ont évolué avec le modèle de la gestion des compétences. En effet, **la performance de l'entreprise relève aussi bien de la responsabilité de l'employeur que de l'employé.**

Le modèle de la compétence a pour conséquence l'évolution plus générale du rôle de l'acteur au sein de l'organisation. Il doit prendre en main sa propre carrière dans un tel contexte. Ainsi, **il devient un entrepreneur de sa propre force de travail** dans le sens où il développe ses compétences par lui-même et pour lui-même.

Vateville (2003)¹³⁹ souligne la transformation du statut du salarié qui devient responsable de ses réalisations, indépendant plus ou moins de son employeur. Dès lors, on passe d'une « obligation de moyens » à « une obligation de résultats » : l'employé devrait supporter les résultats financiers de l'organisation aussi bons que mauvais.

Cette partie du « risque » que le travailleur doit supporter favorise **l'individualisme salarial**, dans la mesure où chacun est indépendant dans le seul but d'être meilleur que les autres et garantir par conséquent son emploi d'une part, et la performance de l'entreprise d'autre part. Ainsi, le modèle de la compétence accroît la **subordination** du salarié aux objectifs financiers de l'organisation. Si l'employé n'atteint pas les objectifs fixés par l'entreprise, il risque d'être sanctionné.

Dans le même état d'esprit, Jarnias (2003)¹⁴⁰ précise que la gestion des compétences n'est pas un facteur évident **d'implication** organisationnelle, car dans cette démarche le salarié est plus souvent

¹³⁸ VATEVILLE E., « *Plaidoyer pour un nouveau statut des ressources humaines au sein de l'entreprises* », op.cit.

¹³⁹ VATEVILLE E., « *Plaidoyer pour un nouveau statut des ressources humaines au sein de l'entreprises* », op.cit.

¹⁴⁰ JARNIAS S., « *Gestion des compétences et implications organisationnelles : comment gérer et dépasser les contradictions cachées ?* », 2003.

assimilé à une variable « quantitative » (en termes de coûts) que « qualitative ». L'auteur ajoute que la rémunération des compétences devient une « tactique » de l'entreprise visant **la manipulation des salariés** dont la motivation est principalement pécuniaire, afin de les impliquer davantage dans le travail et aux objectifs de l'organisation.

Enfin, Baraldi, Cavestro et Durieux (2003)¹⁴¹ notent que la gestion des compétences peut être assimilée à un « *discours idéologique qui fait piéger les agents dans une course sans fin à la productivité sans contrepartie véritable en matière de carrière ou de rémunération* » ou « *jeu pervers dont la hiérarchie peut être en partie complice ou prisonnière* ».

Si la gestion des compétences est assimilée à une innovation managériale, il n'en demeure pas moins que celle-ci soit à l'origine de certaines inerties qui peuvent altérer la performance socio-économique. Ainsi, les entreprises ont intérêt de revoir leurs stratégies de modernisation, entre autres leurs stratégies RH, au regard de la responsabilité sociale de l'entreprise. Ce concept, tant défendu en théorie, consiste à concilier les différentes attentes de chaque partie prenante (Smida, 2005)¹⁴² afin de créer de nouvelles conditions de la performance et d'assurer la pérennité de l'organisation.

Conclusion du chapitre 1

L'exigence d'une gestion des compétences s'affirme de plus en plus fortement pour assurer le bon fonctionnement des organisations publiques tunisiennes. Il est en effet nécessaire d'anticiper l'introduction de ce concept dans les pratiques actuelles de la gestion des ressources humaines (GRH) pour garantir que les entreprises publiques pourront assurer leur pérennité.

Cette anticipation est davantage indispensable vu les évolutions issues de l'environnement (mondialisation, privatisation, évolutions des attentes des usagers...) qui entraînent une transformation du rôle de chacun dans l'entreprise et soulève la question de compétences des fonctionnaires de la fonction publique en Tunisie.

C'est dans cette perspective que nous avons voulu étudier le concept de la gestion des compétences. Ainsi, dans le chapitre 1, l'accent a été mis sur **la transversalité** de la notion des compétences. Ceci fait suite à l'analyse des approches stratégique, psychologique et gestion des ressources humaines.

Nous avons montré également que l'application du modèle de la gestion des compétences diffère d'une organisation à une autre. Aussi, est-il intéressant de mettre en relief les **variables qui**

¹⁴¹ BARALDI L., CAVESTRO W. et DURIEUX CH., « *De la construction à l'usage des règles de gestion de compétences : quelle innovation ?* », op.cit.

¹⁴² SMIDA A., « *La théorie des parties prenantes* », in Actes 3^{ème} congrès de l'ADERSE, Lyon, 2005, p. 675.

influencent la gestion des compétences et qui font que celle-ci est loin d'être une pratique uniforme dans les organisations.

Nous avons souligné par ailleurs que la portée de la gestion des compétences risque d'être compromise s'il n'est pas tenu compte de l'aspect social et économique des acteurs. Nous avons conclu sur le fait que la gestion des compétences dépend du degré de conciliation des intérêts des différentes parties prenantes de l'organisation. Ainsi, **la responsabilité sociale** de l'organisation doit être engagée afin de garantir la réussite des stratégies des modernisations.

Chapitre 2. méthodologie de recherche

Il nous semble important de consacrer une partie de notre développement à la présentation et l'explication de la méthodologie poursuivie, même si, un premier aperçu lui a été consacré dans la partie introductive.

Dans le chapitre 2 nous exposerons tout d'abord le positionnement épistémologique qui qualifie ce travail suite à quoi nous préciserons notre choix de l'approche qualitative (section 1).

Ayant fait le choix d'utiliser la méthode de l'étude de cas, couplée à une analyse longitudinale, il s'agit pour nous de mettre en valeur notre processus d'accès au terrain d'observation scientifique afin d'appréhender notre posture de chercheur (section 2).

Après avoir détaillé notre méthodologie d'exploitation des matériaux expérimentaux, nous détaillerons, dans cette partie, la technique déployée pour analyser les informations qualitatives recueillies (section 3).

1. choix épistémologiques

Il est important de préciser les choix épistémologiques pour comprendre le processus de production des connaissances scientifiques. Nous présentons tout d'abord notre mode de raisonnement.

1.1. Le mode de raisonnement

Nous développons dans cette partie notre posture épistémologique adoptée, ainsi que le mode de raisonnement qui a caractérisé notre réflexion.

1.1.1. Un positionnement constructiviste

Dans une recherche, le chercheur doit définir son positionnement épistémologique afin de comprendre les grandes caractéristiques de son processus de recherche (Martinet, 1990¹⁴³ ; Savall et Zardet, 2004¹⁴⁴). L'épistémologie désigne une réflexion constructive sur la production de connaissances scientifiques, leurs portées et leurs limites (Savall et Zardet, 1996)¹⁴⁵.

Dans le même ordre d'idée, Thiétart et coll. (1999)¹⁴⁶ affirment que « *la réflexion épistémologique s'impose à tout chercheur soucieux d'effectuer une recherche sérieuse car elle permet d'asseoir la validité et la légitimité d'une recherche* ».

Deux familles de paradigmes caractérisent la pensée épistémologique : le positivisme et le constructivisme¹⁴⁷.

Le **positivisme** provient du mot « positif », et comme le souligne Le Comte, « *Positif signifie à la fois le réel, utile, certain, précis, organique, relatif et même sympathique* »¹⁴⁸. Dans cette approche, le monde et l'objet de recherche préexistent indépendamment du chercheur : « *il y a une réalité objective du monde observé* ».

Par ailleurs, le processus poursuivi dans une recherche positiviste s'appuie sur l'élaboration d'un modèle théorique du phénomène, en formulant des hypothèses en principe déductives. L'objectif du chercheur étant de tester la validité du modèle ou de la théorie choisie au départ.

Cependant, les connaissances sont évolutives dans une **recherche constructiviste** car « *le chemin de la connaissance se construit en marchant* » (Glaserfeld, 1988)¹⁴⁹.

Le chercheur constructiviste construit son propre objet de connaissance contrairement au chercheur positiviste qui considère la réalité comme une donnée. Une telle posture accroît l'implication du chercheur suite à une forte interaction entre le chercheur et son objet de recherche.

Nous avons fait le choix d'appréhender notre objet de recherche en ayant une posture constructiviste. Ce choix se justifie par le fait que notre objet s'est construit au fur et à mesure de nos observations empiriques. Par ailleurs, nous avons contribué à l'évolution de notre objet à travers la mise au point d'une instrumentation pour gérer les compétences¹⁵⁰.

¹⁴³ In « Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique », Savall H. et zardet v., Préface David BOJE, Editions Economica, 2004, 432 pages.

¹⁴⁴ Savall H. et zardet v., « Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique », op.cit.

¹⁴⁵ SAVALL H. et ZARDET V., « La dimension cognitive de la recherche-intervention : la production de connaissances par interactivité cognitive », in Revue Internationale de Systémique, mois de janvier, 1996.

¹⁴⁶ Thietart R.A. et coll., « Méthodes de recherche en management », Editions Dunod, 1999, 535 pages.

¹⁴⁷ Outre ces deux approches, Thiétart et coll., (1999) distinguent également l'approche « interprétative ».

¹⁴⁸ Savall H. et zardet v., « Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique », op.cit. p. 56.

¹⁴⁹ Cité par Thietart R.A. et coll., « Méthodes de recherche en management », op.cit.

¹⁵⁰ Ce point sera développé dans le chapitre 5.

1.1.2. Alternance entre le raisonnement inductif et déductif

Dans une recherche, nous trouvons principalement deux formes de raisonnement permettant la construction des connaissances scientifiques (Savall et Zardet, 2005)¹⁵¹ :

- Le raisonnement **déductif** consiste « à poser une hypothèse, puis à collecter des données pour valider l'hypothèse, enfin à en déduire le degré de validation ». Ce raisonnement part d'une règle générale en théorie pour arriver à une conclusion particulière.
- Le raisonnement **inductif** consiste à observer des phénomènes sur le terrain pour en formuler des hypothèses. Ce raisonnement part d'une situation spécifique pour arriver à formuler des hypothèses extrapolables à une autre situation.

A ces deux modes de raisonnement, s'ajoute le raisonnement **abductif** qui consiste à tirer des **conjectures** à partir de l'observation pour ensuite les tester et les discuter (Koeing, 1993)¹⁵².

Dans notre travail, nous avons poursuivi un raisonnement itératif (figure 9) qui a combiné ces trois processus de raisonnement.

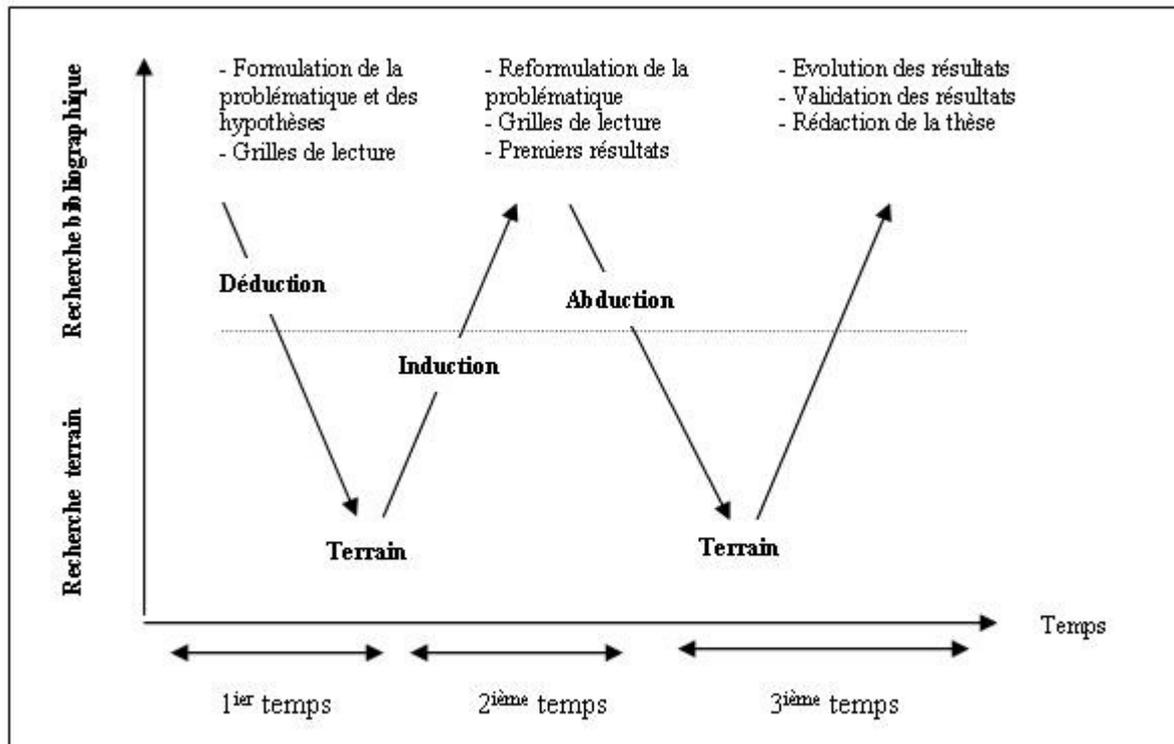
- Dans un premier temps, notre raisonnement a été de type déductif. Nous avons fait appel aux constats de nos recherches antérieures notamment dans la société ABC, et à nos fiches de lectures issues de la recherche bibliographique.
- Dans un deuxième temps, notre raisonnement a été de type inductif : Les hypothèses proviennent aussi de notre recherche-terrain.
- Dans un troisième temps, notre raisonnement a été de type abductif, ce qui nous a permis de trouver des hypothèses théoriques qui convergent avec les résultats pour pouvoir les valider.

Figure 9¹⁵³ : Processus de construction des hypothèses

¹⁵¹ Savall H. et zardet v., « Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique », op.cit.

¹⁵² Cité par Savall H. et zardet v., « Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique », op.cit.

¹⁵³ Figure adaptée, in « Recherche en sciences de gestion : Approche qualimétrique », SAVALL H. et ZARDET V., op.cit, p. 129.



1.2. Choix de la méthode qualitative

Pour appréhender notre objet de recherche, nous avons retenu l'approche qualitative.

1.2.1. Apports de la méthode qualitative en Sciences de Gestion

A priori, les méthodes qualitatives sont les plus exploitées dans les recherches en gestion des ressources humaines. D'après un rapport publié par Retour (2005)¹⁵⁴, **58%** des thèses soutenues en gestion des ressources humaines entre 2002 et 2003 relèvent de la méthodologie qualitative, 38% d'entre elles sont issues d'une combinaison qualitative et quantitative, et enfin 4 % sont purement quantitatives.

Van Maanen (1983)¹⁵⁵ définit les méthodes qualitatives comme « *un éventail de techniques d'interprétation qui visent à décrire, décoder, traduire et d'une façon générale être en accord avec le sens du phénomène* ».

¹⁵⁴ RETOUR D., « *Etat des thèses en GRH* », in *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Jan-Mar 2005, p. 69.

¹⁵⁵ SAVALL H. et ZARDET V., in « *Recherches en sciences de gestion : approche qualimétrique* », op.cit., p. 70.

Igalens et Roussel (1998)¹⁵⁶ pensent que les méthodes qualitatives favorisent « l'observation dynamique » des phénomènes et leur compréhension. C'est pourquoi les recherches qualitatives sont souvent qualifiées de compréhensive dans le sens où elles cherchent à expliquer le phénomène étudié. Enfin, les méthodes qualitatives ont la particularité d'observer et de simplifier les phénomènes complexes (Marshall et Rossman, 1989)¹⁵⁷. Ces méthodes contribuent à la génération de nouvelles théories ou de nouveaux concepts (Usunier, 1993)¹⁵⁸.

1.2.2. Typologie des recherches en Sciences de Gestion

Parmi les méthodologies employées dans les recherches en sciences de gestion, on trouve :

- La **recherche-intervention** (Savall, 1977, 1979) est une méthode interactive entre le chercheur et les acteurs sur le terrain à visée transformative (Savall et Zardet, 2004)¹⁵⁹. Il s'agit de **co-construire** avec les acteurs les modèles et les outils de gestion adaptés à partir d'un projet initial. L'intervention ne consiste pas uniquement à explorer un système pour mieux le comprendre, mais aussi à produire des **connaissances opérationnelles** qui permettent d'orienter un groupe d'acteurs dans un processus de changement.
- La **recherche par étude de cas** (Yin, 1990 ; 1994)¹⁶⁰ se développe de plus en plus dans le domaine de la GRH (Beaumont, 1996 ; Wacheux, 1995)¹⁶¹. L'étude de cas est adaptée à un cadre théorique clairement défini, et lorsque la question de recherche consiste à vérifier certaines hypothèses (Roussel et Igalens, 1998)¹⁶².
- La **recherche-action** (Lewin, 1951)¹⁶³ consiste à préparer un groupe au changement, par un processus participatif. La particularité de la recherche- action réside dans la **visée transformative de l'objet** de recherche qui est prononcée

¹⁵⁶ IGALENS J. et ROUSSEL P., « *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines* », Préface de Michel Godet, Editions Economica, 1998, 207 pages.

¹⁵⁷ SAVALL H. et ZARDET V., in « *Recherches en sciences de gestion : approche qualimétrique* », op.cit.

¹⁵⁸ SAVALL H. et ZARDET V., in « *Recherches en sciences de gestion : approche qualimétrique* », op.cit.

¹⁵⁹ SAVALL H. et ZARDET V., in « *Recherches en sciences de gestion : approche qualimétrique* », op.cit.

¹⁶⁰ Cité par SAVALL H. et ZARDET V., in « *Recherches en sciences de gestion : approche qualimétrique* », op.cit.

¹⁶¹ Cités par IGALENS J. et ROUSSEL P., « *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines* », op.cit.

¹⁶² Cités par IGALENS J. et ROUSSEL P., « *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines* », op.cit.

¹⁶³ Cité par SAVALL H. et ZARDET V., in « *Recherches en sciences de gestion : approche qualimétrique* », op.cit.

Notre recherche est de type **étude de cas longitudinale**. En effet, nous avons collecté les matériaux expérimentaux sur **cinq années consécutives**. Néanmoins, le choix d'étudier un seul cas peut entraîner deux principales limites :

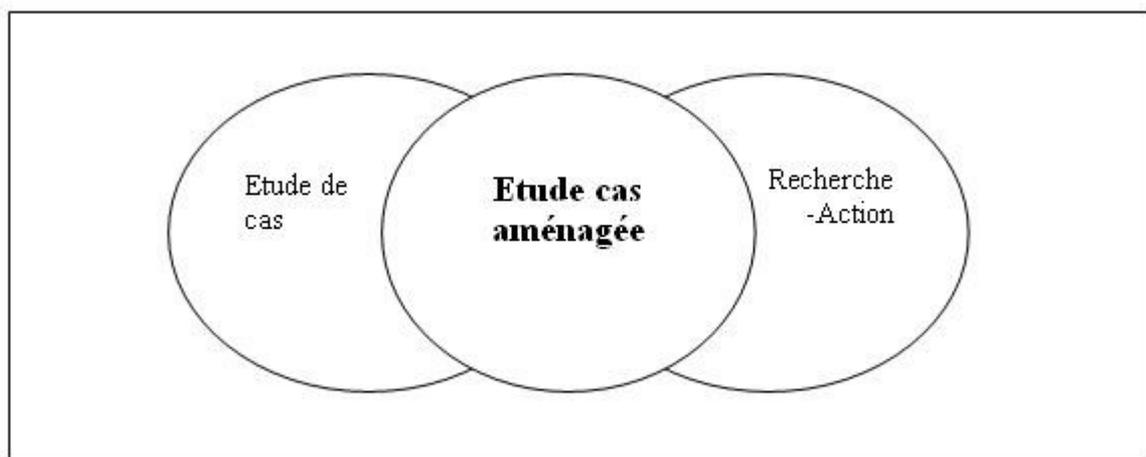
- La première correspond à la validité des résultats qui seront d'autant plus concluants et génériques qu'il aurait dû observer sur plusieurs cas. Cette limite a pu être compensée par les **caractéristiques du terrain** (près de 10000 agents ayant des niveaux socioculturels variés) et par la multiplication des interventions sur des **sites** aussi **différents** (Siège social, les, les directions décentralisées, agences) qu'**éloignés** (Tunis, Radès, M'seken, etc.).
- La deuxième renvoie à la dépendance du chercheur vis-à-vis de son terrain de recherche. Nous avons pu combler cette limite par le recours à la « **distanciation méthodologique** ». Elle consiste à prendre de recul par rapport au terrain d'observation pendant une période définie.

Dans un souci de qualité des données collectées, nous avons fait évoluer notre posture vers la **recherche-action**. Ainsi, notre recherche se situe à **mi-chemin** entre la recherche par étude de cas et la recherche-action d'où l'appellation « **étude de cas aménagée** ».

La recherche-action dans notre cas s'est traduite par la mise en place, avec la participation des acteurs que nous avons rencontrés, de nouveaux outils de gestion tels que la grille de compétences, les fiches d'analyse des emplois, le référentiel des compétences, etc. en vue d'implanter une GRH autour de la notion de la compétence.

La figure (10) met en relief le positionnement de notre recherche par rapport à la recherche-action et la recherche par étude de cas.

Figure 10 : Recherche par étude de cas aménagée



Le tableau (7) ci-après visualise les principales caractéristiques de notre recherche par référence aux autres recherches en Sciences de Gestion.

Tableau 7 : Principales caractéristiques de notre recherche

	Etude de cas	Recherche action	Recherche intervention	Notre recherche
Posture épistémologique	Positiviste	Constructiviste	Constructiviste	Constructiviste
Statut du chercheur	Neutre : faible interactivité	Impliqué avec distance : forte interactivité	« Joue le jeu » avec distance : forte interactivité	Impliquée avec distance : forte interactivité
Approche méthodologique	Explicative et compréhensive	Explicative, compréhensive et Prescriptive	Explicative, compréhensive et Prescriptive : Transformation de l'objet d'étude	Explicative et compréhensive et prescriptive
Terrain	Présence importante et continue	Présence exigée et discontinue	Présence exigée et discontinue	Forte présence et discontinue
Le travail empirique	Tester des modèles	Mise en place des outils et tester des méthodes à visée transformative	Mise en place d'un projet à visée transformative	- Mise en place des outils socio-économiques
Mode de raisonnement	Déductif	Inductif /déductif	Abductif	Abductif
Nature de la recherche	Qualitative	Qualitative/ Quantitative	Qualimétrique	Qualitative

Nous détaillerons désormais notre processus d'intervention sur le terrain d'observation.

2. L'intervention sur le terrain

Cette recherche dans la société ABC s'insère dans un continuum avec nos recherches antérieures qui ont été effectuées dans cette société. Ainsi, il nous semble utile de retracer l'historique de notre intervention afin de mettre en relief notre posture.

2.1. Une recherche longitudinale

Notre première intervention dans la société ABC remonte à **2001** dans le cadre de notre mémoire de maîtrise¹⁶⁴. Nous avons réalisé une enquête auprès de 150 agents sur le thème : « La motivation dans la société ABC ».

En juin 2002, dans le cadre du D.E.A de Gestion socio-économique des organisations, nous avons effectué un diagnostic socio-économique dans le Département du Personnel de la société. Lors de la soutenance du mémoire de DEA, une partie substantielle du questionnement avec les membres de jury fut consacrée à la problématique d'amélioration des pratiques RH dans la société ABC. Ce qui nous a motivé, d'ailleurs, à nous pencher sur cette question.

A notre retour à la société ABC en janvier 2003, et forte de notre expérience acquise lors de nos interventions précédentes, nous avons abordé la mise en place du management des compétences. Notre objectif fut de sensibiliser l'entreprise à forger une politique de gestion des ressources humaines autour de la notion de gestion des compétences.

Il nous a fallu avoir l'accord du PDG afin de commencer notre intervention. L'acceptation de notre proposition de diagnostiquer les compétences (détenues et requises) afin de créer et mettre en place un référentiel.

2.2. Stratégie d'Accès aux données

Compte tenu de la difficulté de trouver un terrain d'expérimentation conciliant les objectifs de recherche et les objectifs de l'organisation, une négociation préalable du terrain est nécessaire pour assurer une convergence des intérêts de l'organisation avec ceux du chercheur.

2.2.1. Négociation flexible de l'intervention

La négociation d'une recherche entre l'entreprise et le chercheur est essentielle pour la qualité et l'efficacité du déroulement de la recherche (Savall et Zardet, 2004)¹⁶⁵. La négociation requiert des

¹⁶⁴ « *La motivation dans la société ABC* », mémoire de maîtrise en études commerciales à l'Ecole Supérieure de Commerce de Tunis en 2001, sous la direction de ZRIBI O.

¹⁶⁵ Cité par SAVALL H. et ZARDET V., in « *Recherches en sciences de gestion : approche qualimétrique* », op.cit.

capacités relationnelles et comportementales dont le chercheur doit se doter pour atteindre ses objectifs de recherche. C'est pour cette raison d'ailleurs que la recherche sur le terrain n'est pas une tâche aisée.

Pour intervenir sur le terrain, deux démarches de négociation sont envisagées (Savall et Zardet, 2004)¹⁶⁶ :

- L'entreprise sollicite une équipe connue pour pratiquer une recherche-intervention.
- L'entreprise accepte le concours d'un chercheur pour mener sa recherche-intervention¹⁶⁷.

C'est dans le cadre du **deuxième cas** que nous sommes intervenue. L'objet de la négociation a porté sur les objectifs de la recherche, sur la méthodologie à adopter et sur le calendrier de l'intervention. Suite à quoi une négociation portant sur les conditions optimales requises pour la bonne réussite de l'intervention. Il s'agit de mettre à disposition des ressources matérielles et humaines. Ces éléments ont fait l'objet d'une ordonnance émise par la société ABC en guise de « cahier de charge méthodologique ».

Nos interventions antérieures, et nos relations nouées avec les différents acteurs de la société, nous ont permis de mener les négociations avec une grande **flexibilité**.

Dans un premier temps, nous avons contacté le responsable du projet « R.H » en tant que première interface de notre projet de recherche. Les discussions ont porté essentiellement sur nos objectifs de recherche, notre méthodologie d'intervention ainsi que la population qui serait impliquée. Comme les entrevues avec le responsable du projet n'aboutissaient pas, nous avons décidé de prendre contact avec le PDG. Cela nous semblait être la manière la plus appropriée d'accélérer la décision d'accord.

L'entretien avec le PDG de la société a duré **45** minutes. Le PDG à qui nous avons remis notre projet de recherche s'est exprimé en ces termes : « *la modernisation de la fonction ressources humaines est parmi les préoccupations prioritaires de notre société et du gouvernement. Nous encourageons toutes les initiatives et les travaux de recherche dans ce domaine...Nous avons besoin de nouvelles façons de faire ... Le fait que la société ABC ait créé un projet « ressources humaines » montre bel et bien l'importance que nous accordons à cette fonction et notre volonté à la rendre plus efficace et réactive... Dans le contexte actuel, gérer les compétences de nos effectifs semble la voie privilégiée pour satisfaire nos clients et pour maintenir la notoriété de notre société à l'échelle nationale et internationale* ».

¹⁶⁶ SAVALL H. et ZARDET V., in « *Recherches en sciences de gestion : approche qualimétrique* », op.cit.

¹⁶⁷ Selon Savall et Zardet (2004), la recherche-intervention est pratiquée le plus souvent en équipe. En France, trois équipes de recherches en gestion sont connues pour pratiquer de longue date (25 ans à 30 ans) la recherche –intervention. Il s'agit du Centre de Recherche en Gestion de l'Ecole Polytechnique, de Centre de Gestion Scientifique de l'Ecole de Mines de Paris et de l'ISEOR.

Après cette réunion, nous avons attendu **deux mois** pour obtenir un avis favorable formalisé dans une **première note**¹⁶⁸.

D'autres entretiens ont suivi avec le responsable du projet « Ressources Humaines » et son équipe. Ces entrevues étaient très utiles. Elles nous ont facilité l'intégration dans le groupe du projet et dans les différents services de la société ABC.

Suite à ces rencontres, une **deuxième note**¹⁶⁹ a été rédigée par le responsable du projet « R.H ». Cette note, qui a été envoyée à toutes les Directions de la société, précise le mode de collecte de données (les entretiens), notre statut ainsi que nos objectifs de recherche. De telles précisions peuvent être très utiles en cas de contestation éventuelle de la part d'un des acteurs qui sera contacté.

Il faut dire que ces notes nous ont servi de garantie, puisque que nous intervenions sur un seul terrain de recherche, et que le risque de perdre le chantier devrait être envisagé. En contre partie, nous avons signé une attestation par laquelle nous nous sommes engagée à utiliser les informations collectées sur la société uniquement dans le cadre de notre recherche.

2.2.2. Le recours au « parrainage »

Pour réussir le bon déroulement de l'intervention, l'appui d'un parrain est indispensable pour effectuer une recherche exploratoire. Celui-ci joue un rôle de facilitateur voire d'intermédiaire surtout si le chercheur n'a pas encore une très bonne connaissance du terrain ou s'il propose un concept nouveau pour l'entreprise observée.

Un « parrain », membre du projet « Ressources Humaines » de la société, nous a été désigné lors de la négociation de notre intervention. Le recours au système de parrainage a été de grande utilité dans la mesure où il nous a permis de gagner un temps considérable pour commencer nos investigations.

Notre « parrain » nous a assistée essentiellement pour la programmation des entretiens avec les directeurs qui ne sont pas facilement accessibles étant donné leurs engagements du fait de leurs positions hiérarchiques, etc.

La relation avec notre parrain a été gérée de telle façon à limiter son influence à notre égard. Néanmoins, un dysfonctionnement est à signaler au sujet du « risque de contamination » provoqué par le recours au système de parrainage.

Thiéart et coll. (1999)¹⁷⁰ désignent par contamination « *toute influence exercée par un acteur sur un autre* ». Cette contamination peut être directe (persuasion, séduction, impression, humeur, attitude,

¹⁶⁸ Voir annexe n° 2.

¹⁶⁹ Voir annexe n°2.

¹⁷⁰ THIÉTART R-A. et Coll., « *Méthodes de recherche en management* », op.cit.

comportement, etc.) ou indirecte (émission de message par un tiers, diffusion non contrôlée de signaux aux acteurs, diffusion d'un document influençant la population étudiée, choix des termes dans un guide d'entretien, etc.).

En ce qui nous concerne, le fait d'être indirectement associée au projet « Ressources Humaines » de la société n'a pas laissé une très « bonne impression » auprès de certains acteurs¹⁷¹. Certains cadres ayant collaboré par le passé au projet « Ressources Humaines » n'ont pas de bonnes relations avec la nouvelle équipe pour des raisons d'hégémonie et de lutte d'influence. Ces conflits ont engendré une « contamination » qui est facile à relever lors des entretiens. Nous avons dû rappeler à ces acteurs que nous étions autonome dans la conduite de nos interventions.

2.2.3. Posture adoptée sur le terrain

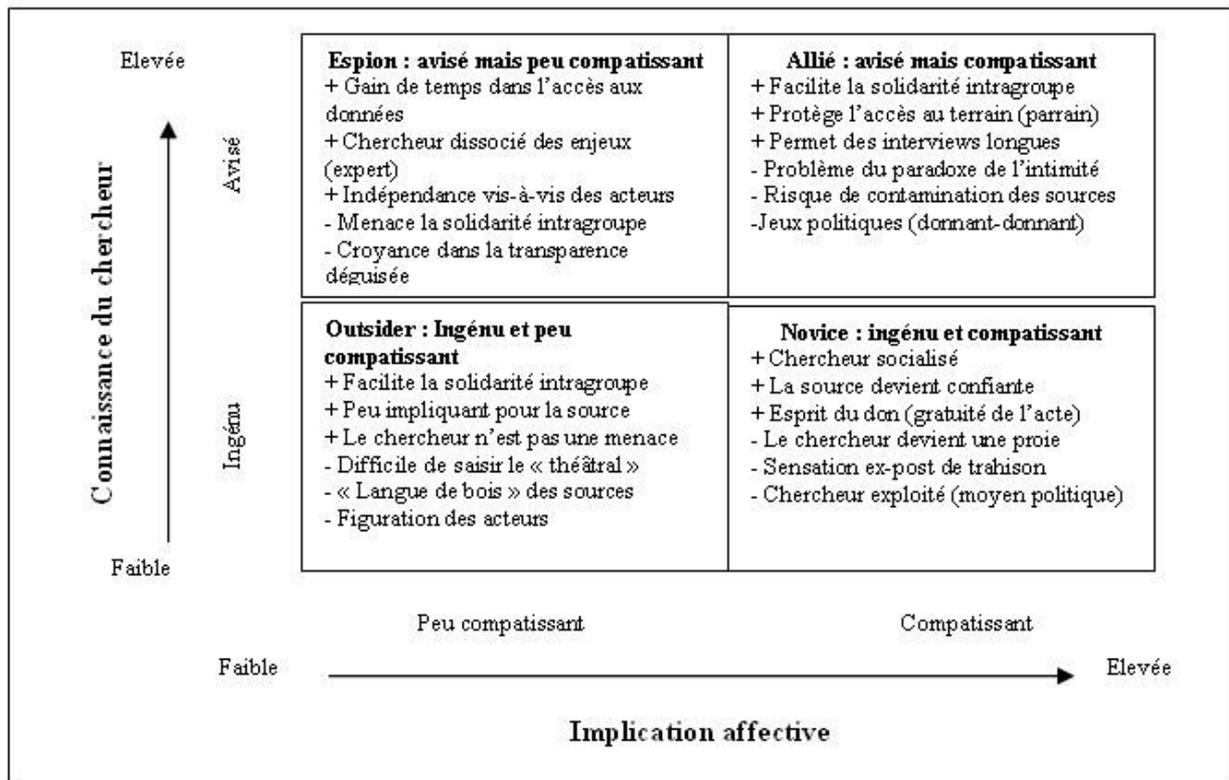
Mitchell (1993)¹⁷² préconise une typologie (figure 11) du rôle du chercheur en fonction de deux critères : la connaissance du terrain acquise par le chercheur et son implication affective à l'égard des acteurs. Nous distinguons la posture du chercheur « ingénu » et celle du chercheur « avisé ».

Figure 11¹⁷³ : Perception du rôle du chercheur

¹⁷¹ Le projet « amélioration de la fonction ressources humaines » a été créé en 1997. Il se trouve que plusieurs agents, ayant travaillé sur ce projet, se sont succédé. Certains anciens membres ont affirmé qu'ils étaient « manipulés » dans la mesure où leur contribution a été sous-estimée et que seuls les hauts responsables ont pu en profiter.

¹⁷² Cité par THIETART R-A et coll., « *Méthodes de recherche en management* », op.cit., p. 249.

¹⁷³ Inspiré de MITCHELL (1993), in « *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines* », THIETART R-A et coll., op.cit, p. 250.



Source : Mitchell (1993)

- Le chercheur ingénu

Le chercheur a une faible connaissance du terrain. Dans un rôle de « Novice », il essaye d'attirer la confiance des acteurs. Néanmoins, il peut devenir « proie » des acteurs en entretenant une relation intime avec eux. Un sentiment de trahison peut se produire si le chercheur agit sans leur aval.

Dans une relation plus froide mais moins « menaçante » avec les acteurs, le chercheur sera considéré comme un « Outsider ». Le manque d'interactivité avec les acteurs peut limiter ses investigations.

- Le chercheur avisé

Dans cette posture, le chercheur a une meilleure connaissance du terrain. Dans une position d'« espion », il est indépendant vis-à-vis de son terrain et ne cherche pas à s'impliquer. Ainsi, les données peuvent être biaisées ou incomplètes du fait du manque de socialisation.

En revanche, un rôle d'« allié » semble être le rôle idéal. Le chercheur a plus de latitude pour accéder aux données car une véritable interactivité s'installe entre le chercheur et les acteurs. La qualité des informations est meilleure et les entretiens sont plus longs et plus spontanés même si « le paradoxe de l'intimité » (Mitchell, 1993)¹⁷⁴ pourrait être fatal. En effet, une « intimité » engagée avec les acteurs pourrait réduire la validité interne de la recherche.

¹⁷⁴ MITCHELL (1993), in « Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines », THIETART R-A et coll., op.cit.

Dans une même perspective, Thiétart et Coll. (1999)¹⁷⁵ précisent que « *plus le chercheur entre dans le jeu de la désinhibition du sujet étudié, plus il aura tendance à approuver dans le sens de l'acteur en offrant un degré d'intimité réciproque* ».

Dans notre cas, nous étions **impliquée** du fait de notre bonne connaissance du terrain d'observation (chercheur avisé). Le risque de la « manipulation » ou de « l'intimité » (chercheur allié) reste inévitable du fait que notre recherche est **étendue dans le temps** (cinq années consécutives). C'est la raison pour laquelle **une distanciation méthodologique** (Plane, 1994¹⁷⁶ ; Savall et Zardet, 2004¹⁷⁷) se révèle nécessaire par rapport au terrain d'observation. D'ailleurs, une telle distanciation est un « *pas vers la quête de l'authenticité* » (Igalens et Roussel, 1998)¹⁷⁸.

Au terme de la présentation de notre processus d'intervention, nous proposons d'exposer notre méthode de collecte de données.

3. Méthodes de collecte et d'analyse des données

Nous avons opté pour **trois modes** de collecte des données à savoir : les entretiens, l'observation et l'analyse documentaire. Cette triangulation des données est centrale dans la stratégie de recherche par étude de cas (Roussel et Igalens, 1998)¹⁷⁹.

3.1. L'observation

Thiétart et coll. (1999)¹⁸⁰ définissent l'observation comme est une technique de collecte des données par laquelle le chercheur observe des processus ou des comportements se déroulant dans une organisation pendant une période de temps délimitée.

Dans l'analyse socio-économique, cette méthode permet d'observer les acteurs en train d'accomplir leurs tâches régulières en vue de repérer les difficultés auxquelles ils sont confrontés ainsi que leurs besoins de formation (Aman, 2001)¹⁸¹.

¹⁷⁵ THIETART R-A et Coll., « *Méthodes de recherche en management* », op.cit., p. 249.

¹⁷⁶ PLANE J.M., « *Contribution de l'intervention en management au développement de l'entreprise* », thèse pour le doctorat en Sciences de Gestion de l'Université Lumière Lyon 2, 1994.

¹⁷⁷ SAVALL H. et ZARDET V., « *Recherches en sciences de gestion : approche qualimétrique* », op.cit.

¹⁷⁸ IGALENS J. et ROUSSEL P. ; « *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines* », op.cit., p. 15.

¹⁷⁹ D'après Igalens et Roussel (1998), la triangulation des données consiste à obtenir des informations des sources différentes concernant la même question de recherche. Une réponse homogène a une grande probabilité d'être exacte à l'issue de l'analyse de ces informations.

¹⁸⁰ THIETART R-A et Coll., « *Méthodes de recherche en management* », op.cit.

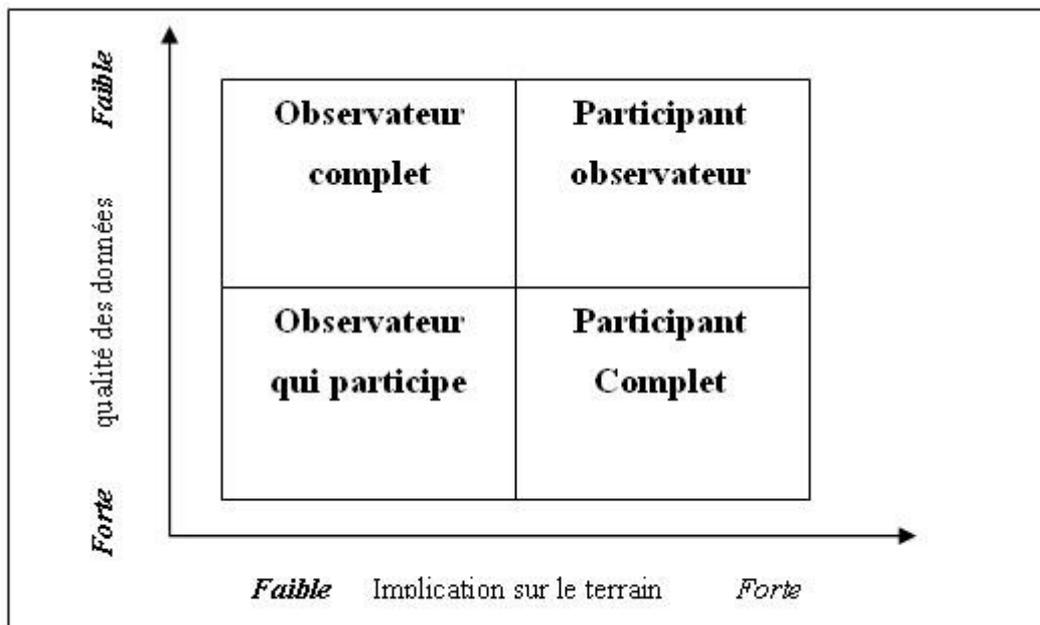
¹⁸¹ AMAN A., « *La gestion des ressources humaines dans les entreprises marocaines* », thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Lumière Lyon 2, sous la direction d'Henri Savall, 2001.

Nous avons eu recours à l'observation selon deux perspectives différentes :

- La première correspond à la volonté **d'identifier les dysfonctionnements** qui n'étaient pas forcément déclarés lors des entretiens. Dans ce cas, l'observation vient compléter les résultats des entretiens.
- La deuxième permet d'observer les acteurs pendant leur travail pour diagnostiquer **les compétences détenues**. Dans ce cas, l'observation nous a été très utile lors la phase d'élaboration de notre projet.

En effet, c'est en observant que le chercheur peut adopter différentes postures sur le terrain (Junker, 1960 ; De Gold, 1970)¹⁸². Ces postures mettent en évidence la qualité des données collectées et le degré d'implication (ou de neutralité) du chercheur sur le terrain d'observation. D'où la matrice suivante :

Figure 12¹⁸³ : Typologie de postures d'observation sur le terrain



Source : Thiétart et coll. (1999)

- Participant- complet : en adoptant cette posture, le chercheur participe à l'activité de l'entreprise. Les informations ne sont pas biaisées du fait de la faible réactivité des acteurs (Thiétart et coll., 1999) puisqu'il est mandaté pour effectuer ces investigations. Cependant, l'autonomie et la prise du recul sont réduites.

¹⁸² Cités par THIETART R-A et Coll., « Méthodes de recherche en management », op.cit., p. 237.

¹⁸³ THIETART R-A et Coll., « Méthodes de recherche en management », op.cit., p. 238.

- Participant- observateur : dans cette position, le chercheur dispose de plus de marge de manœuvre par rapport à la position précédente. Il n'est pas tout à fait neutre vis-à-vis de son objet car son statut de membre de l'organisation prédomine sur son rôle de chercheur. Cependant, la base de données peut s'avérer « incomplète » du fait que la personne est sollicitée par l'organisation.
- L'observateur qui participe : dans cette posture, le chercheur est plutôt neutre à l'égard de son objet. En effet, comparé aux deux positions précédentes, sa participation en tant que chercheur à l'activité de l'organisation observée reste marginale. Ainsi, il aura la possibilité de recourir à d'autres méthodes de collecte des données (les entretiens, les questionnaires, etc.).
- L'observateur complet : la neutralité du chercheur est totale vu qu'il se considère comme un intervenant externe de l'organisation. Ainsi, les données primaires risquent d'être insuffisantes ou incomplètes vu que l'implication du chercheur sur le terrain est superficielle.

Nous avons choisi d'adopter la posture de **l'observateur qui participe**. Nous avons effectué au total **288 heures** de travail sur une durée de **trois mois** en 2004. Nous avons participé à l'activité de l'entreprise et plus précisément nous avons travaillé dans la direction des ressources humaines de la société ABC en tant que stagiaire. L'objectif était double :

- Le premier consistait à donner un statut et une « identité » au chercheur. Les acteurs ont accepté plus le terme « stagiaire » que l'on considère comme étant une personne interne à l'entreprise quoique temporairement.
- Le deuxième consistait à faciliter l'accès à certains documents.

L'observation a été également une occasion pour consulter les documents de la société.

3.2. L'analyse documentaire

Nous avons adopté deux approches pour recueillir des informations pertinentes en rapport avec notre objet de recherche (Savall et Zardet, 2004)¹⁸⁴ :

- Dans un premier temps, nous avons établi une liste de documents officiels à caractère administratif, légal ou réglementaire pour en faire la demande aux responsables de la direction des ressources humaines.
- Dans un deuxième temps, nous avons sollicité lors des entretiens semi-directifs d'autres documents internes à l'entreprise permettant **d'étayer les informations collectées** en entretiens.

Nous avons également eu accès aux documents formalisés dont certains sont considérés comme confidentiels ou n'ayant pas fait l'objet d'une publication formelle. Ces documents étaient d'une

¹⁸⁴ SAVALL H. et ZARDET V., in « *Recherches en sciences de gestion : approche qualimétrique* », op.cit.

grande utilité, mais pour des raisons déontologiques, nous nous abstenons de citer ces documents et d'indiquer leurs sources.

Le tableau de la page suivante présente les sources que nous avons exploitées lors de nos investigations.

Tableau 8 : Contenu de notre analyse documentaire

Documents	Sources	Utilisations
Bilan social	Département du personnel	Caractéristiques des effectifs. Investissement en matière de ressources humaines (formation...).
Rapport d'activité	Département du personnel	Présentation de l'entreprise. Définition de l'activité et du marché. Données financières et comptables.
Organigrammes	Département du personnel	Structures hiérarchiques.
Statut du personnel	Département du personnel	Cadre juridique et réglementaire de la gestion des ressources humaines. Règles et procédures sur la GRH.
Manuel de procédures	Département du personnel	Intitulés exacts des emplois. Description exhaustive des emplois.
Plan de formation	Unités observées	Données sur la politique de

		formation (dépenses, population, etc.).
--	--	---

Outre l'observation et l'analyse documentaire nous avons eu recours à des entretiens.

3.3. Les entretiens

L'entretien est « une technique destinée à collecter des données reflétant l'univers mental conscient ou inconscient des individus »¹⁸⁵. En gestion des ressources humaines, l'entretien occupe une place centrale (Igalens et Roussel, 1998)¹⁸⁶ d'autant plus que les entretiens traitent des sujets peu connus ou quand le cadre théorique retenu impose de faire préciser aux acteurs leurs représentations du phénomène étudié (Thiétart et coll., 1999)¹⁸⁷.

Dans une perspective similaire, Plane (2000)¹⁸⁸ précise que les entretiens constituent un détour dans l'intériorité de l'organisation car ils sont l'occasion de réunir un maximum d'informations concrètes sur le vécu quotidien des acteurs.

Nous avons effectué les entretiens selon deux approches complémentaires :

- collecter des informations sur les **dysfonctionnements** qui se trouvent dans l'entreprise observée.
- et recueillir un maximum de perceptions sur un **sujet nouveau** celui de la gestion des compétences.

3.3.1. La conduite des entretiens semi-directifs

Selon les travaux de Wacheux (1996)¹⁸⁹, il existe quatre formes d'entretiens : entretien de groupe, entretien directif, entretien semi-directif et entretien non-directif.

Tableau 9 : Les quatre formes classiques de l'entretien

Nature	Définition
Directif	L'acteur, orienté par le chercheur, répond à une suite de questions courtes et précises sur des faits, des opinions et des représentations.

¹⁸⁵ THIETART R-A et Coll., « Méthodes de recherche en management », op.cit.

¹⁸⁶ IGALENS J. ET ROUSSEL P., « Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines », op.cit.

¹⁸⁷ THIETART R-A et Coll., « Méthodes de recherche en management », op.cit.

¹⁸⁸ PLANE J.M., « Recherche-intervention : management et développement de l'entreprise », in Revue de Gestion 2000.

¹⁸⁹ WACHEUX F. « Méthodes qualitatives et recherches en gestion », Editions Economica, 1996, p.204

Semi-directif	L'acteur s'exprime librement sur des questions précises, sous le contrôle du chercheur. L'implication est partagée.
Non- directif	La conversation est libre et ouverte sur des thèmes préalablement définis. Le chercheur intervient pour recentrer, reformuler et accepter le discours de l'acteur.
Entretien de groupe	Forme spécifique d'entretien qui s'intéresse aux interactions entre les acteurs et à la construction groupale des explications et de représentations.

Source : Wacheux (1996)

Nous avons choisi de conduire des entretiens semi-directifs qui sont jugés plus complets et spontanés (Igalens et Roussel, 1998)¹⁹⁰ au moyen d'un guide d'entretien ¹⁹¹ préétabli selon le modèle socio-économique tout en se positionnant par rapport à notre problématique d'amélioration des pratiques R.H dans la société en question afin de saisir les dysfonctionnements de la fonction ressources humaines.

Le guide d'entretien comporte six **thématiques** (tableau 10) qui couvrent à la fois de la dimension de la **gestion courante** ainsi que des éléments relevant de la **gestion du développement** telles que les orientations stratégiques de l'entreprise.

Les questions ont été le plus souvent de **type ouvert** laissant autant que possible une liberté d'expression des acteurs. Toutefois, elles ont été posées différemment afin de mieux s'adapter au profil des interviewés et de garantir une meilleure compréhension des questions posées. Seuls les thèmes du guide d'entretien restent inchangés.

Tableau 10 : Les six thématiques des entretiens

Intitulé de la thématique	Nombre de questions
Conditions de travail	6
Organisation du travail	9
Gestion du temps	4
Communication-Concertation-Coordination	8
Formation-intégrée	9
Mise en œuvre stratégique	3
Total des questions	29

¹⁹⁰ IGALENS J. et ROUSSEL P., « Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines », op.cit.

¹⁹¹ Le guide d'entretien est consigné en annexe 3.1.

Les questions posées deviennent en effet **d'ordre conceptuel** lorsqu'il s'agissait d'interroger les « cadres ». Nous cherchons plus précisément avec cette catégorie d'apprécier et de comprendre les **causes-racines** qui sont à l'origine des dysfonctionnements. Elles visent aussi à recueillir les points de vue des acteurs sur des sujets auxquels ils ne sont pas forcément attendus ; la privatisation, les orientations stratégiques de leur société, etc. Par ailleurs, la particularité des entretiens avec cette catégorie réside au niveau de leurs réponses dans lesquelles sont exprimées des suggestions **et des solutions aux problèmes** cités.

Les questions deviennent cependant **d'ordre pratique** lorsqu'il s'agissait d'interviewer les autres catégories du personnel (maîtrise et exécution). Nous avons fait le choix de poser des questions qui ont trait à la gestion courante afin de détecter les insuffisances que peuvent rencontrer les acteurs au quotidien.

3.3.1.1. La population ciblée

Au total, nous avons effectué **72** entretiens (individuels et collectifs) auprès de **88** personnes. Ces entretiens étaient individuels (64 entretiens) et collectifs (8 entretiens). Ils se sont déroulés sur des sites divers de la société ABC (siège social, districts, centrale, les annexes, etc.).

Le tableau (11) visualise les caractéristiques des entretiens réalisés.

Tableau 11 : Les entretiens réalisés

Caractéristiques des entretiens / Unités observées	Nombre d'entretiens	Durée, nature des entretiens	Langue employée
Direction Générale	- 1 entretien avec le PDG. - 13 entretiens avec les directeurs. - 5 entretiens avec les chefs de département.	-Durée moyenne : 2H15 - Entretiens individuels : 19 personnes.	Française
Direction des ressources humaines	- 6 entretiens avec les responsables des unités. - 15 entretiens avec les cadres opérationnels.	- Durée moyenne : 2H00 - Entretiens individuels : 21 personnes.	Arabe/ Française

Unités décentralisées	<ul style="list-style-type: none"> - 10 entretiens avec les responsables des unités. - 14 entretiens avec les cadres opérationnels. - 8 entretiens avec les agents de maîtrise et d'exécution. 	<ul style="list-style-type: none"> - Durée moyenne : 2H00 - Entretiens individuels : 24 personnes. - Durée moyenne : 1H30 - Entretiens collectifs : (24 personnes ont été vues en entretiens par groupe de 3). 	Arabe/ Française Arabe
entretiens personnes (dont 64 cadres) Soit ~126 heures d'entretiens			

Le tableau (12) permet d'extraire le profil des interviewés.

Tableau 12 : Profil des interviewés

Catégories	Nombre	%
Exécution	12	14
Maîtrise	12	14
Cadres	64	72

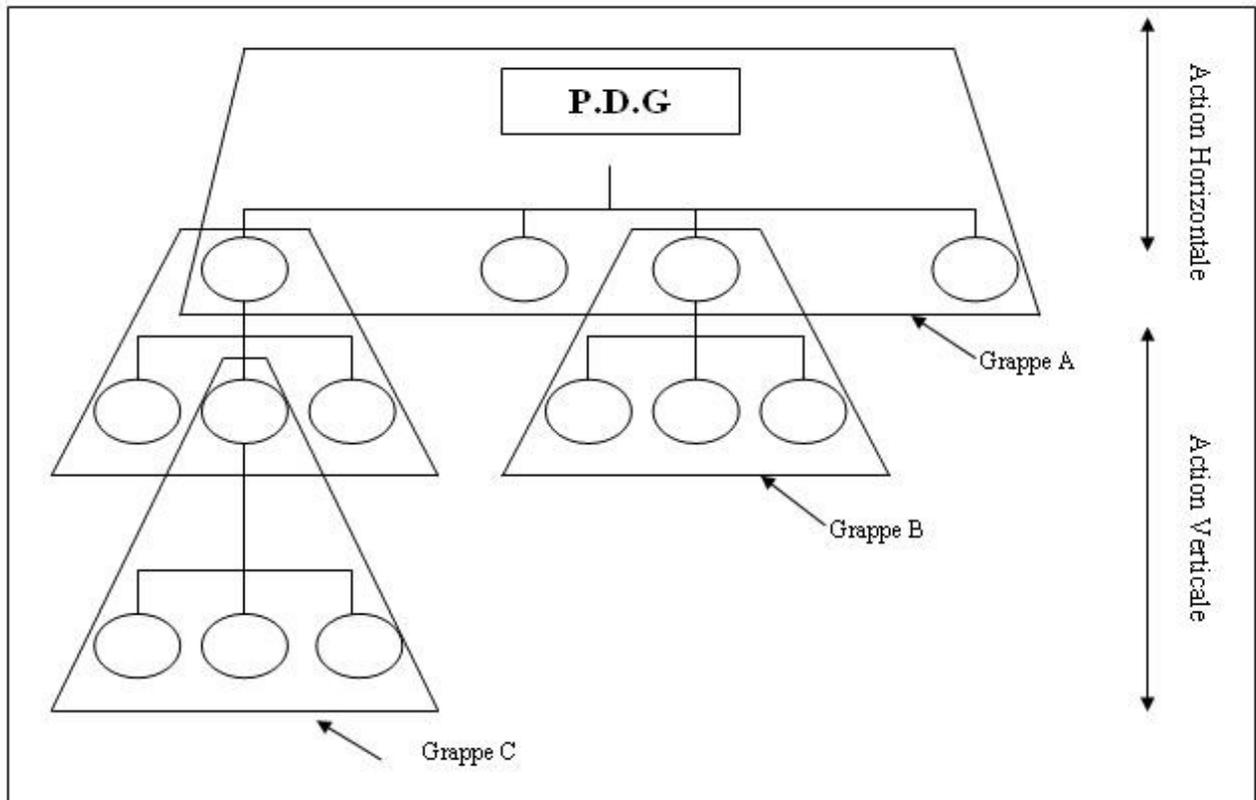
Nous avons choisi nos interlocuteurs selon la méthode HoriVert (Savall et Zardet, 2003)¹⁹². Cette démarche porte sur **deux actions** simultanées et articulées (figure 13) :

- une action **Horizontale** impliquant l'équipe de Direction (grappe A) ;
- une action **Verticale** dans deux unités de base de l'entreprise qui implique le personnel de base et l'équipe d'encadrement (grappes B et C).

La figure (13) de la page suivante visualise la démarche poursuivie pour définir notre échantillon.

¹⁹² Savall H. et zardet v., « Maîtriser les coûts et les performances cachés : le contrat d'activité périodiquement négociable », Editions Economica 2003, 410 pages.

Figure 13 : La démarche HoriVert appliquée à la société ABC (présentation simplifiée)



©ISEOR, 2001

Les personnes interviewées ne sont pas sélectionnées un par un, mais par sous-groupes appelés grappes. Chaque personne étant rattachée à une grappe et à une seule. Les grappes que nous avons choisies correspondent à des niveaux hiérarchiques différents. Concrètement, la grappe **A** correspond à la population des Directeurs. La grappe **B** correspond aux Chefs de département et aux Responsable des unités etc. La grappe **C** correspond au Personnel de base, aux agents de maîtrise et d'exécution.

Vu la taille importante de l'entreprise, une **sélection aléatoire** a été faite sur les personnes appartenant aux grappes **B** et **C** représentant 20 à 30 % de l'effectif total de ces grappes. Par ailleurs, nous nous sommes entretenue avec tous les Directeurs de la grappe **A**.

3.3.1.2. Les étapes de l'entretien

La collecte des données s'est réalisée moyennant des prises de notes exhaustives dont l'objectif est de retranscrire fidèlement les propos tenus. Pour des raisons déontologiques, il nous est arrivé parfois de reformuler les propos sans pour autant en changer le sens.

Quatre phases ont caractérisé le déroulement des entretiens semi-directifs que nous avons menés :

- **1^{ière} phase** : La première phase consiste à informer l'acteur interviewé sur les objectifs de l'entretien en question, sur les règles du jeu propre à l'entretien (anonymat, restitution anonyme des résultats), sur notre statut et sur les raisons pour lesquelles la personne interrogée a été retenue (Plane, 1996¹⁹³ ; Igalens et Roussel, 1998¹⁹⁴). Nous avons consacré les **dix premières minutes** de l'entretien à cet effet. Cette phase, bien que très succincte, permet à l'acteur interviewé de se situer rapidement et d'éveiller son intérêt.
- **2^{ème} phase** : La seconde phase d'une durée d'environ **dix minutes** consiste à demander à l'acteur interviewé d'exposer brièvement les grandes lignes de sa carrière professionnelle ainsi qu'une description de sa fonction actuelle.
- **3^{ème} phase** : C'est la phase d'écoute active qui a duré environ **60 minutes**. Le but de cette phase est de laisser les acteurs s'exprimer librement sur les thèmes et les sous-thèmes qui composent le guide entretien. Notre travail a consisté lors de cette phase à une prise de notes exhaustive.
- **4^{ème} phase** : La phase finale consiste à remercier l'agent pour sa collaboration ainsi que de présenter la pertinence de notre entretien pour notre recherche. Nous avons profité de cette phase pour fixer, entre autres, des entretiens complémentaires. Enfin, lors de cette phase, nous avons pu recueillir les impressions des acteurs sur la méthode des entretiens avec laquelle ils n'étaient pas forcément familiarisés. La durée moyenne de cette phase est de **10 minutes**.

Nous avons aussi improvisé (sans rendez-vous préalable) des entretiens avec certains acteurs¹⁹⁵, qui sont exclus dans le tableau (11). Ces entretiens, qui étaient une occasion pour enrichir notre base de données, ont été conduits de façon à orienter les discours des acteurs à propos de notre sujet pour compléter certaines informations.

Ces entretiens ne se sont pas déroulés sans certaines difficultés, que nous exposons ci-après.

3.3.2. Les difficultés rencontrées

Comme le souligne Stake (1995), cité par Thiétart et coll. (1999)¹⁹⁶, chaque individu interrogé lors des entretiens doit être considéré comme ayant des expériences personnelles et des histoires spécifiques à évoquer. C'est la raison pour laquelle nous pouvons identifier des attitudes différentes, voire opposées, à l'égard de l'intervenant- chercheur.

¹⁹³ PLANE J.M., « *Recherche-intervention : management et développement de l'entreprise* », op.cit

¹⁹⁴ IGALENS J. et ROUSSEL P., « *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines* », op.cit.

¹⁹⁵ Ces acteurs ne figuraient pas sur la liste des entretiens (voir p. 93).

¹⁹⁶ THIETART R-A et Coll., « *Méthodes de recherche en management* », op.cit.

3.3.2.1. *Les attitudes non consensuelles*

Lors des entretiens, nous avons identifié quatre profils d'acteurs différents : le participant-collaborateur, le participant non-consensuel, le participant neutre et le non-participant.

- Les participants-collaborateurs (une majorité) : ce sont ceux qui acceptent, sans aucune hésitation, de nous accorder l'interview. Ils approuvent et encouragent notre travail. Les entretiens ont été longs, riches et spontanés et les réponses cohérentes et convaincantes. Certains acteurs se sont montrés disponibles et courtois en mettant à notre disposition de la documentation si bien que nous avons jugé utile d'organiser d'autres entretiens.
- Les participants non consensuels (une minorité) : ce sont des acteurs qui ont participé à des entretiens tout en ayant adopté une attitude non-consensuelle à notre égard. Ils n'ont montré aucun intérêt à notre sujet. Ils sont allés jusqu'à critiquer négativement l'opportunité d'une telle action dans leur entreprise. Leurs attitudes se sont traduites par des interjections du genre « *je n'ai pas de temps à perdre* », « *je ne sais pas* » ou « *je ne peux pas vous répondre* ».
- Les participants neutres (une minorité) : de nature réservée, ces personnes ont beaucoup hésité avant de nous accorder l'entretien. Leurs réponses ont été vagues ou « hors-sujet ». Ils pensent qu'ils ne peuvent pas être de grande utilité pour notre recherche.
- Les non-participants (deux agents) : Ils ont refusé catégoriquement l'entretien sous prétexte qu'ils sont très sollicités ou qu'ils diront « la même chose » que leurs collègues.

Nous tenons à signaler que de telles attitudes à l'égard du chercheur ont été observées également par Aman (2001)¹⁹⁷ lors de ses travaux de thèse dans une entreprise publique marocaine.

3.3.2.2. *Les jeux de pouvoir et la complaisance*

L'entretien collectif crée une interaction entre les membres du groupe qui permet de stimuler leur réflexion sur le problème posé (Bouchard, 1976)¹⁹⁸. Néanmoins, il est important de signaler que « les jeux de pouvoir » peuvent biaiser l'authenticité des discours des acteurs interrogés. A cet égard, Rubin et Rubin (1995)¹⁹⁹ précisent que l'entretien de groupe peut entraîner une réticence des sujets (acteurs) à se révéler face aux autres participants.

Nous avons observé ce phénomène lors de certains entretiens collectifs que nous avons conduits. Il doit y avoir un acteur ou deux qui prennent la parole plus que les autres. A ce moment là, nous étions obligée de reposer la question aux plus réservés.

¹⁹⁷ Aman A., « La gestion des ressources humaines dans les entreprises marocaines », op.cit.

¹⁹⁸ Cité par THIETART R-A. et Coll., in « *Méthodes de recherche en management* », op.cit., p. 237.

¹⁹⁹ Cités par THIETART R-A. et Coll., in « *Méthodes de recherche en management* », op.cit., p. 237.

Par ailleurs, certains cadres ont tendance à **surestimer** l'organisation du travail de leur société et à faire les éloges de leurs chefs hiérarchiques, surtout quand il s'agissait d'aborder le thème de la communication. Ce même phénomène a été observé dans les organisations togolaises par Looky (2005)²⁰⁰.

Nous expliquons ce phénomène **par le lien avec l'autorité**. Nous montrerons dans le chapitre 6, que la culture tunisienne est basée sur le respect de l'autorité en l'occurrence l'autorité hiérarchique. Le responsable hiérarchique est le plus souvent considéré comme un modèle social, voire « un père » à qui on doit le respect. Faire ses éloges est une manière d'exprimer sa loyauté envers lui.

3.3.2.3. Influence des effets temporels et de la langue

Les discours des acteurs peuvent être « pollués » notamment sous l'influence des effets temporels (Savall, Zardet, 2004)²⁰¹. Les entretiens pour notre cas se sont déroulés pendant la période d'été qui est caractérisée par les grandes chaleurs et les bouleversements conséquents au mode de travail en séance unique. Ce phénomène est de nature à perturber le comportement des agents et leur disponibilité.

Comme nous l'avons signalé dans le tableau (11), quelques entretiens ont été conduits en langue Arabe. Ceci s'explique par le fait que certains acteurs se sentent plus « à l'aise » dans leur langue maternelle ou/et que le niveau de qualification ne permet pas de s'exprimer en langue française. Ainsi, certaines informations peuvent être biaisées suite à la traduction de l'arabe au français.

3.4. Analyse des informations qualitatives : L'effet-miroir

Nous avons opté pour la méthode **d'analyse de contenu**²⁰² telle que préconisée dans l'analyse socio-économique (Savall et Zardet, 2004)²⁰³ pour pouvoir analyser les informations qualitatives recueillies au cours de notre intervention. Cette méthode repose sur la technique de **l'effet-miroir** afin d'obtenir une **validation interne** de nos résultats.

L'effet-miroir consiste à mettre les personnes interrogées face à leurs propos. Celui-ci correspond à une **présentation par le chercheur**, de manière anonyme, de la synthèse issue de l'analyse des entretiens semi-directifs et des informations que nous avons collectées.

²⁰⁰ LOOKY L., « Proposition d'une gestion de type socio-économique pour l'amélioration des performances. Cas du Togo et du Ghana », thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean Moulin Lyon 3, sous la direction d'Henri Savall, 2005.

²⁰¹ SAVALL H. et ZARDET V., « Recherches en sciences de gestion : approche qualimétrique », op.cit.

²⁰² Il existe de nombreuses autres méthodes d'analyse de contenu. Parmi celles-ci la méthode d'analyse de déconstruction de récit préconisée par Boje D. (2001).

²⁰³ SAVALL H. et ZARDET V., « Recherches en sciences de gestion : approche qualimétrique », op.cit.

Ce **retour d'information** est une preuve de considération et de respect des personnes interrogées (Igalens et Roussel, 1998)²⁰⁴. Ce retour d'information est aussi indispensable pour obtenir une validation, une invalidation, un nuancement voire un enrichissement des données (Savall et Zardet, 2004)²⁰⁵.

3.4.1. Méthode d'élaboration de l'effet-miroir

Nous avons élaboré l'effet-miroir à partir des notes exhaustives prises lors des entretiens semi-directifs. Concrètement, nous avons recensé les principales phrases exprimées par les acteurs, dénommées *phrases-témoins*, puis nous les avons classifiées dans des *thèmes* et *sous-thèmes* du guide d'entretien.

Ensuite, au sein de chaque sous-thème, les phrases-témoins²⁰⁶ sont regroupées par proximité sémantique que nous avons formulée en *idées-clés*²⁰⁷.

Au total, nous avons recensé plus de **250** phrases-témoins. Le traitement de ces informations s'est fait d'une **façon manuelle**.

Les informations se présentent sous une forme arborescente telle que schématisée dans la figure 14.

Figure 14 ²⁰⁸: Arborescence des informations

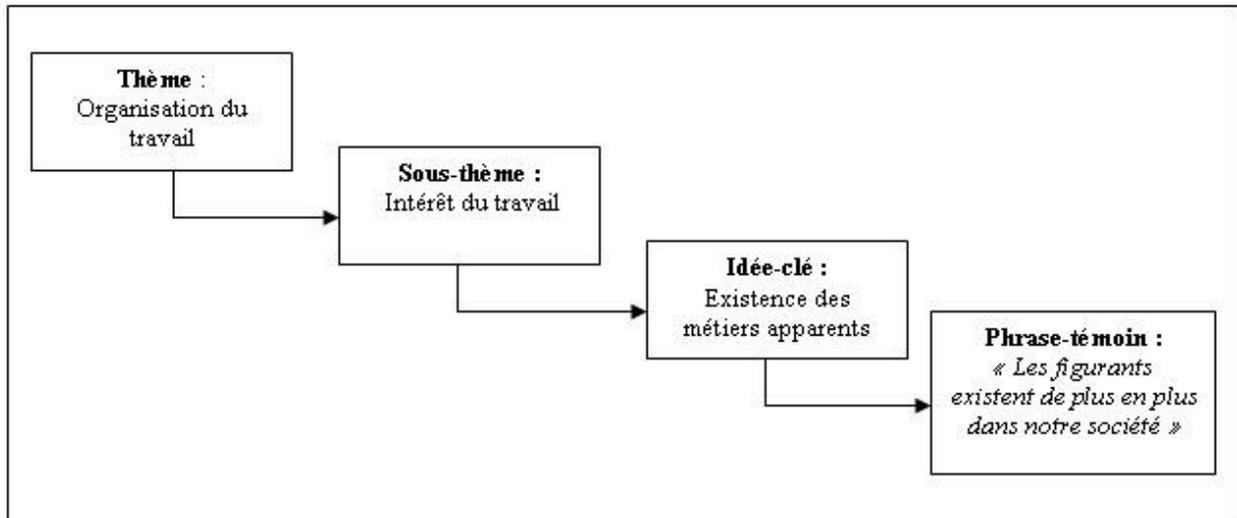
²⁰⁴ IGALENS J. et ROUSSEL P., « *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines* », op.cit.

²⁰⁵ SAVALL H. et ZARDET V., « *Recherches en sciences de gestion : approche qualimétrique* », op.cit.

²⁰⁶Ce sont des phrases extraites des entretiens, sans modification de leur formulation, sauf en cas d'erreurs d'expression ou parfois à cause de termes injurieux ou déplacés. L'intégralité des phrases-témoins est consignée en annexe 3.2.

²⁰⁷ Ce sont des phrases génériques formulées par le chercheur et fédérant toutes les phrases-témoins.

²⁰⁸ Cette arborescence est prescrite par la méthode socio-économique.



Source : Savall (2001)

La particularité de l'effet-miroir réside dans le fait qu'elle fournit une **représentation collective** de l'organisation par le chercheur et les acteurs rencontrés. Dès lors, l'effet-miroir propose un **langage mixte** : professionnel et scientifique (Savall et Zardet, 2004)²⁰⁹. Le langage professionnel, est celui exprimé dans le **langage naturel** des acteurs rencontrés et que l'on trouve dans les phrases-témoins. Le langage scientifique de nature **conceptuelle** est celui qui sous forme des idées-clés formulées par le chercheur.

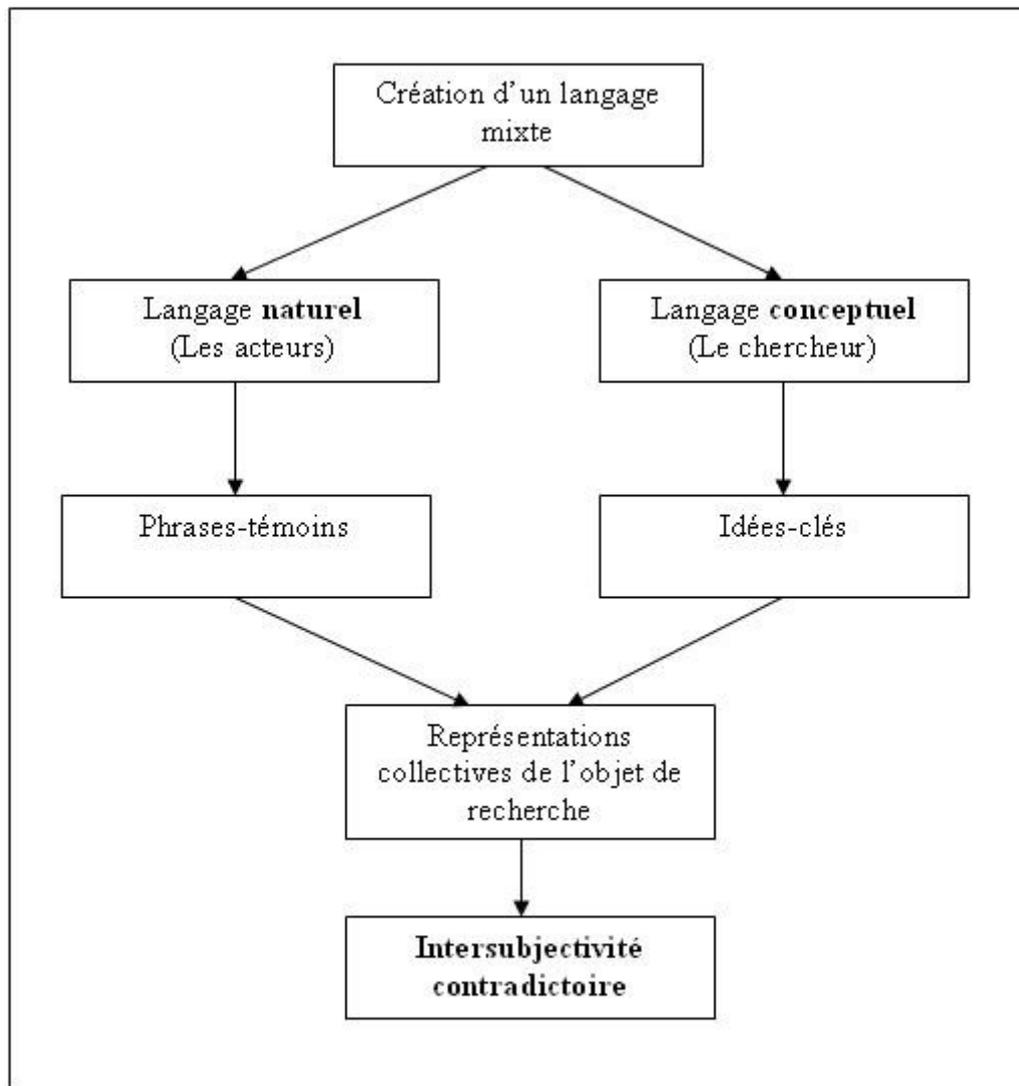
Le chercheur, par le moyen de cette méthode, fournit des informations aux acteurs pour susciter leur réaction et les interpeller. C'est pour cette raison que ces informations peuvent provoquer, dans la plupart des cas, « un choc culturel » chez les acteurs car elles sont susceptibles de modifier leurs représentations. C'est ce qu'on appelle l'« intersubjectivité contradictoire » (Savall et Zardet, 1996 ; 2004)²¹⁰.

Figure 15²¹¹ : Principe d'intersubjectivité contradictoire de l'effet-miroir

²⁰⁹ SAVALL H. et ZARDET V., « *Recherches en sciences de gestion : approche qualimétrique* », op.cit.

²¹⁰ Savall H. et Zardet v., « *La dimension cognitive de la recherche-intervention : la production de connaissances par interactivité cognitive* », in *Revue Internationale de Systémique*, mois de janvier, 1996.

²¹¹ Inspiré de SAVALL H. et ZARDET V., in « *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique* », op.cit.



Le principe d'intersubjectivité contradictoire réside dans le fait que l'effet-miroir permet de mesurer le degré de convergence/ divergence des opinions des acteurs. Moyennant cette technique, nous avons pu relever que certaines informations recueillies peuvent se contredire ou non. Dès lors, l'effet-miroir permet une confrontation des idées entre les personnes.

Ainsi, l'arborescence des informations poursuivie pour analyser les notes prises lors des entretiens semi-directifs a permis aux acteurs de l'entreprise de vérifier notre interprétation de l'objet observé. Cette confrontation permet d'objectiver et de contrôler la qualité des informations co-produites.

En plus, la présentation de l'effet-miroir permet d'accroître la relation de confiance (Savall et Zardet, 2004)²¹² entre les acteurs de l'entreprise et le chercheur puisque les premiers vont pouvoir évaluer la qualité du travail réalisé par le chercheur tant du point de vue technique (respect des idées exprimées

²¹² SAVALL H. et ZARDET V., in « Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique », op.cit.

par les acteurs) que du point de vue déontologique, notamment (respect de l'anonymat lors du traitement et la présentation des données collectées).

3.4.2. Présentation de l'effet-miroir

L'effet-miroir a été présenté essentiellement aux membres de la Direction et à l'Encadrement. Nous n'avons pas pu exposer les résultats auprès de toutes les personnes qui ont participé aux entretiens étant donné que certaines d'entre-elles sont trop sollicitées.

Au cours de la présentation de l'effet-miroir, des réactions et des attitudes diverses se sont produites allant de l'indifférence jusqu'à « l'attaque ».

- **L'indifférent** : de nature « réservé », l'acteur écoute attentivement sans contester. Ses agissements sont plutôt gestuels : sourires pincés, sourcils levés, etc. Nous avons compris qu'il approuve d'une certaine manière nos résultats mais qu'il ne veut pas prendre position.
- **Le militant** : de nature « ouvert », celui-ci approuve nos résultats à tel point qu'il essaye de les compléter et de les justifier. Avec cette catégorie, nous notons une importante interactivité.
- **L'attaquant** : pour lui, c'est « le choc ». Il critique chaque point de la présentation. Il propose de reformuler certains propos jugés exagérés. Il trouve la présentation engagée pour ne pas dire audacieuse.

Nous avons regroupé les attitudes des acteurs au regard de la position hiérarchique et de leur âge (notamment) l'ancienneté. Nous avons remarqué que le « militant » est, soit membre du personnel de base²¹³, soit une personne jeune et ouverte aux nouveautés managériales et aux nouvelles idées.

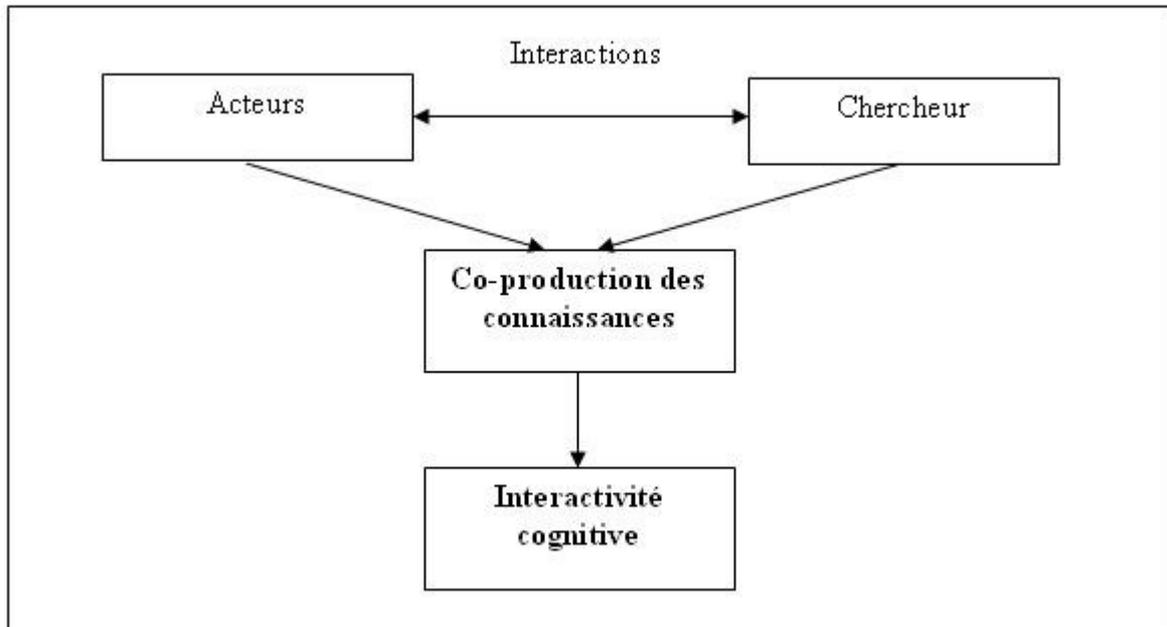
En revanche l'« indifférent » ou l'« attaquant » sont des personnes qui occupent généralement un poste de responsabilité et qui n'hésitent pas à contredire les propos de leurs collaborateurs. Sinon, ils ont une ancienneté élevée et ne supportent pas qu'on dise « du mal » de leur société.

En définitive, cette confrontation ou plutôt cette **interactivité cognitive** (Savall et Zardet, 2004)²¹⁴ avec les acteurs que nous avons rencontré pour la deuxième fois, nous a permis d'améliorer considérablement **le degré de signifiante de nos informations et d'en garantir une bonne validité**. En plus, ce travail était l'occasion de convaincre les managers d'améliorer les pratiques de gestion des ressources humaines et de contribuer à la modification de leurs représentations.

Figure 16 : Principe d'interactivité cognitive de l'effet-miroir

²¹³ Agents de maîtrise et d'exécution.

²¹⁴ SAVALL H. et ZARDET V., « Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique », op.cit.



Conclusion du chapitre 2

Le chapitre 2 nous a permis de présenter en détail la méthodologie d'intervention que nous avons adoptée sur le terrain d'observation.

Nous avons pu voir dans un premier temps nos choix épistémologiques qui ont influencé notre réflexion. Nous avons démontré que notre étude se situe à **mi-chemin** entre **la recherche par étude de cas** et **la recherche-action**. Ensuite, nous avons précisé notre approche du terrain qui a nécessité une négociation préalable. Par ailleurs, nous avons mis en avant certaines caractéristiques que nous souhaitons faire prévaloir dans notre recherche telles que ses dimensions **explicative** et **longitudinale**.

Nous nous sommes appuyée sur **la méthode socio-économique** pour recueillir les matériaux issus du terrain afin de réaliser le diagnostic et rechercher des solutions à nos questionnements. Nous avons présenté le **processus de triangulation** entre les modes de collecte de données (entretien, observation, documentation) adopté tout en mettant en relief les **enjeux** et les difficultés que nous avons rencontrés.

Pour finir, nous avons présenté la méthode de dépouillement des données qui s'est fondée sur la technique de **l'effet-miroir**. Cette méthode nous a permis une validation interne de nos résultats selon deux principes : **l'intersubjectivité contradictoire** et **l'interactivité cognitive**. Cette confrontation entre ces personnes, nous a permis d'obtenir une meilleure traçabilité de nos résultats que les acteurs peuvent percevoir.

Chapitre 3. Les nouveaux défis des organisations publiques en Tunisie

Nous avons présenté dans le chapitre précédent notre positionnement méthodologique. L'objet du présent chapitre est de présenter le contexte dans lequel évoluent les organisations publiques en Tunisie.

Nous souhaiterons dans un premier temps de dresser un panorama des principales évolutions économiques et sociales que la Tunisie a connues ces dernières années. Dans cette section, nous tenterons de définir le concept de **l'entreprise publique** (section 1).

L'objectif de ce chapitre est surtout d'exposer les enjeux du processus de changement dans les organisations publiques tunisiennes. Il s'agit d'identifier les éléments internes et externes aux entreprises publiques qui apparaissent bloquants dans le cadre des démarches de modernisation de la fonction publique. La question de privatisation et de **standardisation des projets de restructuration** sera mise en perspective (section 2).

Nous exposerons également **le cadre expérimental** de notre recherche. Ayant choisi de travailler sur une seule étude de cas, nous mettrons en valeur l'environnement institutionnel, économique et social

notre terrain de recherche. Ce travail nous permet de positionner l'entreprise observée par rapport au contexte tunisien actuel et d'apprécier par la suite les contraintes qui en découlent (section 3).

Les organisations publiques tunisiennes

L'environnement des organisations publiques a connu des mutations économiques et sociales suite à l'adhésion de la Tunisie aux accords de l'O.M.C. Ceci s'est traduit par l'apparition de l'idéologie de l'économie libérale qui a induit des restructurations socio-économiques au niveau de l'organisation.

1.1. Présentation du contexte tunisien

Durant ces dernières années, la Tunisie a enregistré de bonnes performances suite à la stabilité politique qui prévaut dans le pays, ce qui a instauré un climat de confiance et une libération des initiatives privées. Dès lors, la Tunisie s'est engagée dans des réformes économiques et sociales qui lui ont valu une considération de la part de la communauté internationale.

Sur le **plan économique**, la Tunisie fut le premier pays de la rive sud de la Méditerranée à adhérer à l'OMC (1995) et à conclure un accord de partenariat et de coopération avec l'Union Européenne

SOMMAIRE

- ▶ PERFORMANCES ECONOMIQUES
- ▶ INDUSTRIE
- ▶ AGRICULTURE
- ▶ SYSTEME BANCAIRE ET FINANCIER
- ▶ TRANSPORT
- ▶ COMMUNICATIONS
- ▶ INVESTISSEMENT EXTERIEUR
- ▶ INCITATIONS A L'INVESTISSEMENT

(1997). L'objectif de cet accord vise l'instauration d'une zone de libre échange qui représente une opportunité pour la Tunisie afin d'améliorer sa compétitivité et d'attirer les investisseurs étrangers.

Ce n'est pas un hasard si la Banque Mondiale loue la réussite de la Tunisie qui se hisse au premier rang par ses résultats macro-économiques²¹⁵ encourageants. La Tunisie occupe en effet une place de choix parmi les pays arabes et africains et ce malgré les ressources naturelles limitées. Les principaux résultats sont :

- La réalisation d'une croissance soutenue du PIB avec un taux moyen annuel de 5.8%.
- La progression de l'investissement à un rythme soutenu de 13.5% par an, ce qui a permis de porter le taux d'investissement à 22,7 % en 2006 et le taux d'épargne à 2.4% en 2005.
- L'amélioration des équilibres financiers extérieurs à travers la réduction du déficit courant dont le taux s'est limité en 2006 à 2.3% du PIB.
- La baisse du taux d'endettement entre 2002 et 2006 qui est passé de 51.6% à 49.2%.

Enfin, le processus de libéralisation de l'économie tunisienne s'est traduit par la signature des accords bilatéraux et régionaux tels que le traité d'Abuja en 1996, qu'elle a signé avec les pays arabes de l'Union du Maghreb Arabe (UMA).

Sur le **plan social**, une attention particulière a été accordée aux ressources humaines. Dans ce cadre, les réformes ont touché essentiellement le système éducatif et la formation qui sont de nature à créer une infrastructure favorable au programme de mise à niveau global de l'économie et à améliorer la productivité et la compétitivité nationale et internationale. Par ailleurs, l'évolution du niveau d'instruction et le recul considérable du taux d'analphabétisme (~ 10%)²¹⁶ ont été les points forts de la réforme sociale.

Néanmoins, les résultats du bilan social sont plus ou moins mitigés. L'augmentation du chômage des jeunes devient de plus en plus menaçante. Officiellement, **15%** de la population active en Tunisie, en grande majorité les jeunes, sont au chômage.

Le plan économique et social tunisien prévoit une progression de la population active allant de 55% en 1990 à 70%²¹⁷ en 2010. Le nombre d'étudiants universitaires en 2005 s'élève à 311 569 étudiants. Parallèlement, le nombre des diplômés a **quadruplé en 10 ans** pour atteindre la barre de 40 321 en 2004²¹⁸.

Compte tenu de cette situation, les organisations tunisiennes doivent assurer plus que jamais leur rôle social pour résorber le chômage. L'enjeu est de taille pour les organisations publiques : d'une part

²¹⁵ www.tunisie.com/BusinessInfo/te.html (Budget économique 2005/2006).

²¹⁶ www.africatime.com/tunisie/nouvelle.

²¹⁷ SOURCE : INSTITUT NATIONAL DE LA STATISTIQUE (2005).

²¹⁸ D'après le site du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche.

l'augmentation du nombre de diplômés, et d'autre part les jeunes demandeurs d'emploi choisissent, le plus souvent, la fonction publique qui représente une solution sûre en termes de garantie et de stabilité d'emploi.

Encadré 4 : Chiffres clés sur la Tunisie (2005)

Population : 10.5 millions
Superficie : 163 000 Km ²
Taux de pauvreté : 4%
Chômage : 15%
Taux d'analphabétisme : 10%
Taux de croissance PIB : 5 %

1.2. Les entreprises publiques tunisiennes

Précisons tout d'abord le terme « entreprise publique » dans le contexte tunisien.

1.2.1. Vers une définition de l'entreprise publique

Comme le précisait Nora (1967)²¹⁹ il y a quarante ans, le secteur public « offre aujourd'hui l'image d'un paysage aux frontières imprécises et à la physionomie chaotique ».

La notion d'entreprise publique pose de sérieux problèmes de délimitation et de définition. Il s'avère difficile de trouver un critère unique pour définir les entreprises publiques d'autant plus que les définitions proposées par les textes officiels, caractérisées par leur hétérogénéité, sont jugées arbitraires et trompeuses (Ben Letaïf, 1998)²²⁰.

L'imprécision de la notion d'entreprise publique en droit tunisien est loin d'être un cas isolé (Goter, 2006)²²¹. Selon Ben Letaïf (1998)²²², le secteur public constitue un ensemble d'entreprises hétérogènes sur **le plan juridique** (établissements publics, sociétés anonymes, etc.) ainsi que sur **le plan de**

²¹⁹ Cité par BARTOLI A., in « *Le management dans les organisations publiques* », 2^{ème} édition, Editions Dunod, Paris 2005, 419 pages.

²²⁰ BEN LETAIF M., « *L'Etat et les entreprises publiques en Tunisie ; les mutations du contrôle* », Préface de Ben Saleh Hafedh et Marcou Gérard, Editions l'Harmattan, 1998, p. 64.

²²¹ GOTER F., « *Etude du système de sanction- récompenses en lien avec la performance des organisations de service public* », thèse de doctorat en Sciences de Gestion, sous la direction de Zardet V., 2005, tome 1 et tome 2, 2005.

²²² BEN LETAIF M., « *L'Etat et les entreprises publiques en Tunisie ; les mutations du contrôle* », op.cit.

l'organisation et de la gestion des activités exercées (service public, activités monopolistiques, activités concurrentielles, industries, commerce, services, etc.).

Pour préciser la notion de l'entreprise publique, Ben Letaïf (1998)²²³ distingue deux champs doctrinaux : la doctrine économique et la doctrine juridique.

Pour **les économistes**, les définitions se sont basées sur les notions de **subordination**, de dépendance et de **contrôle** qui reflètent le pouvoir de l'Etat. Ainsi, Hafsi (1984)²²⁴ définit l'entreprise publique comme une « *organisation qui gère des activités économiques, sociales et/ou culturelles dans laquelle l'Etat a formellement le contrôle des instruments de gestion* ».

Cette définition est relativement proche de celle préconisée par l'INSEE²²⁵ qui définit une entreprise publique comme « *une entreprise sur laquelle l'Etat peut exercer directement ou indirectement une influence dominante du fait de la propriété ou de la participation financière en disposant soit de la majorité du capital, soit de la majorité des voix attachées aux parts émises* ».

Les juristes, quant à eux, leurs définitions n'aboutissent pas à une seule acception générale et à caractère universel mais ils indiquent qu'elles s'accordent sur les éléments de **l'autonomie financière** et de la **personnalité morale** comme critères essentiels de la notion d'entreprise publique.

Citons à titre d'exemple, El Ayadi (1968)²²⁶ qui note que « *l'entreprise publique se caractérise par son autonomie financière et sa personnalité morale. Le patrimoine, dont elle dispose, est partiellement ou entièrement public. Elle mène une activité de gestion, soit comme simple entreprise privée, soit en tant que puissance publique* ».

La définition proposée par Frioui (1982)²²⁷ nous semble plus globale que les précédentes du moment qu'elle intègre les différents éléments proposés par les deux doctrines. Selon l'auteur, « *l'entreprise publique est caractérisée par la personnalité morale, l'autonomie financière, l'appartenance du capital (totale ou partielle) aux pouvoirs public et un objet d'activité qui consiste, soit à diriger un secteur stratégique, soit à gérer comme une simple entreprise privée une activité qui lui est confiée par l'Etat* ».

Dans cet ensemble « flou », nous retenons cependant la définition avancée par le législateur tunisien. Ainsi, d'après le Journal Officiel de la République Tunisienne (JORT), l'article 8 de la Loi n°89-9 du 1er février, qui a été modifiée et complétée par la Loi n°96-74 du 29 juillet 1996, « *sont considérées comme entreprises publiques au sens de la présente Loi :*

²²³ BEN LETAIF M., « *L'Etat et les entreprises publiques en Tunisie ; les mutations du contrôle* », op.cit.

²²⁴ Cité par BEN LETAIF M., in « *L'Etat et les entreprises publiques en Tunisie ; les mutations du contrôle* », op.cit.

²²⁵ Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques (INSEE- France).

²²⁶ Cité par BEN LETAIF M., in « *L'Etat et les entreprises publiques en Tunisie ; les mutations du contrôle* », op.cit.

²²⁷ Cité par BEN LETAIF M., in « *L'Etat et les entreprises publiques en Tunisie ; les mutations du contrôle* », op.cit., p. 66.

- Les établissements publics n'ayant pas un caractère administratif et dont la liste est fixée par décret
- Les sociétés dont le capital est entièrement détenue par l'Etat
- Les sociétés dont le capital est détenu par l'Etat, les collectivités publiques locales, les établissements publics et les sociétés dont le capital est entièrement détenu par l'Etat, à plus de 50% chacun individuellement ou conjointement ».

A ces trois catégories, l'article 9 de la loi n° 94-102 ajoute « *les banques et les sociétés d'assurance dont le capital est détenu par l'Etat de manière directe ou indirecte à 34% ou plus, individuellement ou conjointement* ».

Chérif et Kamoun (1994)²²⁸ soulignent que les entreprises publiques se distinguent des entreprises privées par leur caractère public mais s'alignent sur ces dernières par le fait de l'autonomie de leur personnalité régie par les règles de **droit commun** quant à leur organisation, leur fonctionnement et leur gestion. Néanmoins, leur statut a un **caractère hybride** (droit commun / droit public) puisqu'elles restent un instrument de la politique de l'Etat qui détient un droit de regard et de contrôle sur leur patrimoine et sur leur mode de gestion et ce via à la tutelle.

A cet effet, Bartoli (2005)²²⁹ présente trois aspects qui caractérisent les entreprises publiques :

- la gestion du personnel repose sur des statuts spécifiques et présentent des similitudes avec les statuts de la fonction publique ;
- la gestion comptable et financière est influencée par la comptabilité et la gestion budgétaire publique ;
- la nomination des dirigeants par le gouvernement.

Les entreprises publiques tunisiennes ont connu des évolutions à travers l'histoire.

1.2.2. Aperçu historique sur les organisations publiques en Tunisie

C'est au lendemain de l'indépendance de la Tunisie en 1956 que le processus de nationalisation des entreprises, qui étaient sous le protectorat français, a été déclenché. A cette époque, la gestion des entreprises a été confiée aux dirigeants sur la base de leurs qualifications et de leur appartenance politique.

²²⁸ CHERIF S. ET KAMOUN M., « *L'entreprise publique en Tunisie - précis de droit* », Centre de Recherches et d'Etudes Administratives, Tunis, 1994, 516 pages.

²²⁹ BARTOLI A., « *Le management dans les organisations publiques* », op.cit.

Dans les années 70, le protectionnisme a marqué la politique de l'Etat car l'objectif du gouvernement de cette époque étant d'industrialiser le pays et de créer le maximum d'emplois. De ce fait, plusieurs entreprises publiques se sont créées afin de réaliser la politique économique et sociale du gouvernement. Nous pouvons citer à titre d'exemples la création de l'office du planning familial pour maîtriser la croissance démographique, la création de plusieurs offices pour la mise en valeur des terres agricoles, etc.

Toutefois à partir des années 80, la croissance constante d'un certain nombre d'entreprises publiques d'une part, et l'encouragement des investissements privés d'autre part, avaient des conséquences néfastes sur l'économie : un déséquilibre financier chronique a été enregistré durant cette période. Les raisons qui sont à l'origine de ce déséquilibre sont multiples : mauvaise conception du schéma de financement, sous-estimation des investissements, dispersion de l'activité, pléthore de personnel, vétusté des équipements, mauvaises prévisions financières, etc. (Ben Turkia, 1992)²³⁰.

Ce n'est qu'en 1986 que les pouvoirs publics ont pris conscience de l'ampleur du problème que pose ce déséquilibre. Certaines mesures ont été prises afin de garantir la notoriété publique souvent remise en cause. A cet effet, le gouvernement a adopté le Programme d'Ajustement Structurel (P.A.S) imposé par la Banque Mondiale et le Fonds Monétaire Internationale (F.M.I). Les objectifs de ce dispositif sont :

- La modernisation des structures et des infrastructures.
- L'ouverture de l'économie aux investissements étrangers.
- L'amélioration de la compétitivité des entreprises nationales.

Par ailleurs, ce programme a mis l'accent sur la nécessité de limiter la taille du secteur public par un désengagement de l'Etat des activités dites non prioritaires ou concurrentielles. L'objectif étant de permettre à l'économie nationale d'avoir une meilleure compétitivité et de se concentrer sur les secteurs dits «stratégiques».

La notion de secteurs prioritaires ou stratégiques n'a pas été définie par le législateur. Cependant, suite aux déclarations faites par les membres du gouvernement, nous pouvons déduire que cette notion englobe (Ben Turkia, 1992)²³¹ :

- Les secteurs qui ont un rapport direct jugé suffisamment important avec la vie quotidienne du citoyen (eau, électricité, transport, etc.).
- Les secteurs ayant une répercussion importante sur les recettes de l'Etat (tabac, pétrole etc.).

²³⁰BEN TURKIA M., « *Le management public* », Préface de Jean-Pierre Jobard, Centre de Recherches et d'Etudes Administratives, Tunis, 1992, 314 pages.

²³¹ BEN TURKIA M., « *Le management public* », op.cit.

- *Les secteurs économiques dans lesquels l'initiative privée fait encore défaut pour diverses raisons (rentabilité insuffisante ou différée, intensité capitalistique).*

L'année **1987** a été celle des projets de privatisation des entreprises publiques. La stratégie de privatisation²³² adoptée par la Tunisie s'insère dans une vision **de complémentarité et de partenariat** entre le secteur public et le secteur privé.

En **1996**, la Tunisie a adopté le programme de mise à niveau qui vise l'amélioration de la compétitivité des entreprises nationales. Ainsi, les démarches de certification de qualité ont été engagées aussi bien par les entreprises privées que publiques.

Encadré 5 : Historique de la libéralisation de l'économie

1956: Début de nationalisation des entreprises
1960 : Les années de collectivisation
1986 : Adoption du P.A.S
1987 : Lancement des programmes de privatisation
1990 : Accès de la Tunisie au G.A.T.T
1995 : Adhésion à l'OMC
1996 : Accord d'association avec l'Union Européenne

Les nouvelles orientations de la Tunisie ont engendré une restructuration dans tous les domaines d'activités des entreprises publiques en particulier. Malgré l'intérêt certain de cette restructuration, des difficultés de mise en application ont émergé.

2. Les enjeux de la restructuration des organisations publiques

A partir de **2008**, les organisations tunisiennes seront exposées à la concurrence directe des pays étrangers. Dès lors, les organisations publiques doivent faire preuve de compétitivité et de rentabilité pour assurer leur pérennité et maintenir leur notoriété, sinon elles risquent d'être privatisées.

D'après le dictionnaire politique, la privatisation « *est l'opération consistant à transférer par la vente d'actifs, une activité, un établissement ou une entreprise du secteur public au secteur privé. La*

²³² C'est une stratégie « douce » en comparaison avec l'Algérie. En 2002, on estime à 500 000 le nombre des salariés ayant été mis au chômage depuis le lancement des programmes des restructurations des entreprises publiques algériennes.

privatisation est dite partielle si seulement une partie du capital est vendue. L'opération inverse de la privatisation est la nationalisation ».

Bien que la privatisation constitue un élément principal de la politique de restructuration des organisations publiques, il n'en demeure pas moins qu'elle est source de problèmes difficiles à résoudre notamment en ce qui concerne la question du chômage (Mokadem, 2002)²³³.

2.1. Une privatisation menaçante

A la fin des années 80, les pays de Maghreb se sont lancés, chacun à leur rythme, dans des programmes de privatisation. C'est en Algérie que la privatisation a été la plus intense : 249 privatisations ont touché essentiellement la santé, les télécommunications, l'énergie, etc. (Besseyre Des Horts, 2005)²³⁴. Le gouvernement tunisien, quant à lui, a totalement ou partiellement privatisé 180 entreprises depuis le lancement du programme en 1987 (encadré 6).

Encadré 6²³⁵ : Les formes de privatisation en Tunisie

Privatisation totale : 83 entreprises
Privatisation partielle : 29
Liquidation totale : 38
Ouverture du capital au public par OPV : 10
Concession : 2

D'après la politique du gouvernement tunisien, la privatisation a été réalisée selon trois orientations différentes :

- Une orientation managériale : elle correspond à l'amélioration de l'équilibre des finances en réduisant les dépenses publiques.
- Une orientation économique libérale : elle renvoie à l'introduction des partenaires privés sur le marché public et la dynamisation du marché financier.

²³³ MOKADEM M., « *La privatisation est-elle un moyen de promotion des investissements - Cas de la Tunisie* », CODESRIA, 10^{ième} Assemblée Générale : l'Afrique dans le nouveau millénaire », Kompala 8-12 décembre 2002.

²³⁴ BESSEYRE DES HORTS C.H., « *Responsabilité sociale et restructurations : les réalités et l'utopie en France et en Algérie* », in Perspectives sur la GRH au Maghreb ; Algérie-Maroc-Tunisie, Coordonné par Yanat Z. et Scouarnec A., Editions Vuibert, 2005, 296 pages, p. 65.

²³⁵ In « *La privatisation est-elle un moyen de promotion des investissements - Cas de la Tunisie* », MOKADEM M., CODESRIA, 10^{ième} Assemblée Générale : l'Afrique dans le nouveau millénaire », Kompala 8-12 décembre 2002.

- Une orientation commerciale : elle vise l'amélioration de l'image de marque voire de la notoriété du secteur public avec une envergure nationale et internationale.

La privatisation en Tunisie a été conçue pour stimuler **les investissements directs étrangers (IDE)**. Ainsi, nous pouvons lire : « *La privatisation fournit au secteur privé dans des délais relativement brefs une assise productive plus large...Un mouvement de privatisation plus hardi ouvrira de nouvelles opportunités d'investissement, de modernisation et d'expansion pour le secteur privé. La privatisation permettra également une collecte plus importante de l'épargne des particuliers et leur meilleur intéressement au développement de l'initiative privée. Des ressources seront transférées à l'Etat et permettront d'alléger le poids de certaines des contraintes à caractère passager qui pèsent actuellement sur le budget de l'Etat et aideront à les résoudre de la manière la moins désincitante pour l'initiative privée* »²³⁶.

Depuis la promulgation de la Loi 1972²³⁷, l'environnement macro-économique tunisien devient de plus en plus favorable aux IDE. Cette **Loi 72** a joué un rôle catalyseur pour le développement de l'économie en accordant plus d'incitations fiscales et financières afin de promouvoir une libéralisation majeure du secteur industriel et d'attirer des investisseurs étrangers.

A la fin de 2005, plus de **2700** entreprises étrangères ou mixtes opèrent en Tunisie. Les IDE deviennent désormais une composante principale du schéma de développement de la Tunisie : plus **un demi-milliard de dinars** a été investi au cours du premier trimestre de l'année 2007²³⁸. Ces IDE proviennent principalement de l'Union Européenne, des Etats-Unis et des pays du Moyen-Orient.

Malgré la hausse du taux de croissance en Tunisie, la privatisation a constitué une « échappatoire » pour se désengager des problèmes de gestion des organisations publiques au détriment du bien-être social. L'introduction des IDE sur le marché local n'a pas été sans conséquences notamment sur l'emploi, puisque on estime que 50000 fonctionnaires tunisiens²³⁹ ont perdu leurs emplois entre la période 1998-2002 en raison de la restructuration des entreprises publiques²⁴⁰. Par ailleurs, le secteur informel en Tunisie s'intensifie²⁴¹. Le phénomène similaire a été également observé en Algérie (Dali, 2005)²⁴².

²³⁶ In « *La privatisation est-elle un moyen de promotion des investissements - Cas de la Tunisie* », MOKADEM M., CODESRIA, 10^{ième} Assemblée Générale : l'Afrique dans le nouveau millénaire », Kompala 8-12 décembre 2002.

²³⁷ Cette Loi a pour objectif d'accorder plus d'incitations fiscales et financières surtout aux acheteurs des PME étatiques.

²³⁸ www.realites.com.tn.

²³⁹ Bien que les IDE ont généré près de 6000 emplois en 2006.

²⁴⁰ Selon les estimations de la Revue L'Economiste Maghrébin, in « *La politique de privatisation en Tunisie* », Chamki F., article publié sur Internet, octobre 2007.

²⁴¹ Le secteur informel en Tunisie contribue de 15 à 20% au PIB.

Les mouvements de privatisation semblent ne pas être accompagnés d'une politique gouvernementale suffisamment claire pour pouvoir appréhender notamment la question des licenciements et/ou de redéploiement du personnel à tel point que certains chercheurs affirment que « *les tunisiens ignorent tout de cette politique* »²⁴³.

Le manque d'informations et de communication sur ce sujet accroît éventuellement le sentiment d'incertitude surtout chez les fonctionnaires. Besseyre Des Horts (2005)²⁴⁴ qualifie cette situation comme « traumatisante » à la fois pour ceux qui partent et pour ceux qui restent, qu'il appelle les « survivants ».

Signalons à titre d'exemple Tunisie Télécom²⁴⁵ qui a ouvert, il n'y a pas longtemps, son capital à un opérateur privé. La privatisation partielle de cette société a créé un « choc » pour les fonctionnaires. Cette privatisation qui a été inattendue risque de mettre en jeu la carrière de certains fonctionnaires (encadré 7).

Encadré 7 : Privatisation de Tunisie Telecom

Le PDG rassure ses troupes ²⁴⁶

Des **rumeurs**, apparemment sans fondement, circulent depuis quelque temps à Tunis à propos d'un éventuel « assainissement » de l'opérateur national des télécommunications, Tunisie Télécom, et ce dès que la société sera privatisée.

La persistance de ces rumeurs a poussé le PDG de Tunisie Telecom, M. Ahmed MAHJOUB, à monter au créneau pour rassurer le personnel de l'opérateur national et donc démentir de manière formelle ces allégations.

En effet, selon une **source digne de foi**, le patron de Tunisie Telecom vient de rappeler, alors qu'il était en déplacement à l'intérieur du pays, que l'opérateur national des télécommunications tient à son personnel et que par conséquent il n'y aura pas de licenciements. Au contraire, les employés jouiront toujours des faveurs de la société. Car, toujours selon notre source, le PDG a insisté sur le fait que l'Etat restera toujours un important actionnaire de Tunisie Telecom. De ce fait, la recherche d'un partenaire stratégique se situe dans le cadre de **la consolidation de la position de Tunisie Telecom** en

²⁴² DALI A, « *La gestion des ressources humaines en Algérie* », in Perspectives sur la GRH au Maghreb ; Algérie-Maroc-Tunisie, op.cit., p. 13.

²⁴³ CHAMKI F., « *La politique de privatisation en Tunisie* », op.cit.

²⁴⁴ BESSEYRE DES HORTS C.H., « *Responsabilité sociale et restructurations : les réalités et l'utopie en France et en Algérie* », in Perspectives sur la GRH au Maghreb ; Algérie-Maroc-Tunisie, op.cit, p. 65.

²⁴⁵ Ouverture de 35% du capital de Tunisie Télécom (deuxième entreprise publique en termes de chiffre d'affaires en 2004). Cette entreprise a été achetée à 1.893 milliard d'euros : la plus importante opération de privatisation dans l'histoire de la Tunisie.

²⁴⁶Source :<http://www.ntic-ssii.detunisie.com/index.php/2005/12/22/179-privatisation-de-tunisie-telecom-ahmed-mahjoub-rassure-ses-troupes>, jeudi 22 décembre 2005.

Tunisie et éventuellement à l'étranger.

Cette nouvelle constitue un présent en or de la part M. MAHJOUB pour le personnel de Tunisie Telecom pour cette fin d'année 2005, ce qui ne manquera de les motiver davantage.

Pour développer l'analyse, nous avons recueilli les perceptions de **64** cadres interrogés lors des entretiens concernant la privatisation probable de la société dans laquelle nous sommes intervenue.

Le tableau (13) ci-après présente une synthèse des avis des acteurs interrogés.

Tableau 13 : Positions des acteurs sur la question de privatisation

	%
Pour la privatisation	19
Contre la privatisation	68
Neutre	13

Nous relevons que **68%** des cadres **ne sont pas favorables** à la privatisation de leur société. Nous avons recueilli leurs propos sous forme de phrases-témoins.

« Notre société est un patrimoine national qu'il faut préserver... Celui qui approuve la privatisation n'a pas combattu au devenir de sa société ».
(Direction)

« Privatiser ? Sur quelle base et pour quelle raison ? On fait croire aux gens que le public n'est plus efficace ...On cherche de faux prétextes, mais les gens ne sont pas dupes ».
(Encadrement)

« Les IPP²⁴⁷ n'est pas une expérience réussie. Cette privatisation est imposée par La Banque Mondiale qui pense qu'il faut libéraliser un secteur concurrentiel »
(Direction)

Le côté affectif a influencé les réponses de ces acteurs. Nous expliquons cette position par le fort sentiment d'appartenance de ces agents dont l'ancienneté est élevée pour la plupart d'entre eux.

En revanche, **19%** des personnes interrogées sont **pour** la privatisation. Ils mettent en avant les soucis de gestion et les « gaspillages » observés dans leur société. Les phrases- témoins suivantes illustrent cette idée :

« Il est temps que notre société soit privatisée. Pourquoi considérez-vous la privatisation comme étant une menace ? Pensez-vous que le jour où la société ABC serait privatisée, elle serait moins bonne qu'aujourd'hui ? Non, je n'y crois pas... De toutes les façons, une chose est claire, la privatisation nous épargnera beaucoup de gaspillage ».
(Encadrement)

²⁴⁷ « Independent Power Producers »

« Personnellement, je pense qu'il faut s'orienter davantage sur la performance économique que nous négligeons sous prétexte que nous travaillons dans une entreprise publique. Donner le statut de privé à notre société changera incontestablement la mentalité bureaucratique ».
(Encadrement)

Enfin, une minorité s'est démarquée par une position moins radicale en proposant la **co-existence** d'une mentalité « privé-public » comme une alternative pour échapper à la privatisation. La société, selon eux, doit garder son statut « public » tout en empruntant le mode de gestion du « privé ». Les acteurs précisent, toutefois, que le désengagement partiel de l'Etat est indispensable pour améliorer la performance économique et sociale.

« Je suis pour un assainissement de la société ABC et non pas pour une privatisation totale ».
(Encadrement)

Outre la privatisation, l'homogénéité des projets peut constituer une entrave à la modernisation de la fonction publique.

2.2. Standardisation des projets d'amélioration dans les organisations publiques tunisiennes

Influencé par des idéologies libérales d'une part, et par les réformes qui ont touché le secteur public des pays de l'OCDE, d'autre part, le gouvernement tunisien s'est lancé dans un processus de réformes visant l'introduction des mécanismes de marché dans le secteur public.

La réforme des entreprises publiques remonte à **1987** avec l'adoption du **plan d'ajustement structurel** qui est consolidé par la signature des accords internationaux (OMC et les accords avec Union Européenne). Une instance a été mise en place par le décret n°99-953 du 4 mai 1999 portant sur la nomination d'un secrétaire d'Etat auprès du premier ministre chargé de la « réforme administrative de la fonction publique ».

Cette réforme est engagée pour faire face à l'inefficacité du « public », à qui on impute un système bureaucratique contraignant (Moussa, 1996)²⁴⁸. Ainsi, un « nouveau management public » s'est révélé nécessaire : la gestion des entreprises publiques suppose que l'on passe d'une conception administrative à la **conception managériale** dynamique et innovante (Ben Moussa, 2005)²⁴⁹.

Toutefois, l'influence de l'Etat via la tutelle est assez bloquante du fait que l'entreprise publique ne dispose pas assez de marge de manœuvre pour décider tel ou tel projet. Cette contrainte est d'autant plus critique quand les projets ou les orientations sont imposés par l'Etat : le PDG se trouve dans « une

²⁴⁸ MOUSSA S., « Transformation du statut de l'utilisateur », in Actes de colloque les réformes juridiques, économiques et politiques : réalités et perspectives, Sousse, 1996.

²⁴⁹ BEN MOUSSA, « L'hôpital Tunisien à l'épreuve des faits : quelle stratégie pour quelle ambition ? », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean Moulin Lyon 3, sous la direction J.P. Claveranne, 2005, 309 pages.

posture de tampon » (Mounir, 2005)²⁵⁰ dans la mesure où il doit appliquer les orientations du gouvernement.

Ainsi, nous ne pouvons pas nous attendre à voir l' « autonomisation » des entreprises publiques se réaliser à une brève échéance. Dans les pays du Maghreb l'« Etat-Providence » reste prégnant puisqu'il continue à proposer des modèles communs à toutes les entreprises publiques.

Cette tendance à l'uniformisation des projets de modernisation en Tunisie donne lieu à des pratiques similaires²⁵¹ dans la gestion des ressources humaines (gel de recrutement, gestion des situations de sureffectif, etc.) sans pour autant tenir compte de leurs spécificités et de leurs orientations stratégiques. A partir des phrases-témoins recueillies, nous avons formulé une idée-clé concernant le manque d'autonomie des organisations publiques suite à la standardisation des projets imposés par les autorités publiques, notamment la Loi des cadres.

« Le dernier organigramme de la société ABC, qui a été approuvé par décret-loi en 2001, est la plus grande bêtise [...]. L'organigramme est censé s'adapter aux évolutions spécifiques de l'environnement et aux besoins de l'organisation. Ce que nous avons aujourd'hui c'est un organigramme-type qui ne reflète pas la réalité de la société ABC, car il est imposé à toutes les organisations publiques ».

(Direction)

« La Loi des cadres est un projet imposé par le Premier Ministère. Les résultats ne correspondent pas nécessairement aux objectifs des décideurs. Par conséquent, ceux qui ont travaillé sur ce projet ont dû déformer certaines informations : c'est un projet bidon ».

(Encadrement)

« L'entreprise publique n'est pas une administration publique. La loi des cadres que notre société a adoptée – par convenance – est valable plutôt pour une administration publique ».

(DIRECTION)

Par ailleurs, la dissonance entre les stratégies des organisations publiques et les stratégies de l'Etat traduit leur manque d'autonomie d'une part, et l'insuffisance des dispositifs de négociation gouvernement-entreprise d'autre part. Par conséquent, les projets d'amélioration semblent être adoptés, soit par « complaisance », soit par « obligation ». En effet, un projet de modernisation ne peut être intégré pleinement dans la stratégie et dans la culture d'entreprise s'il n'émane pas d'un choix volontaire.

²⁵⁰ MOUNIR H., « *Emergence de l'entreprise et de la GRH en Algérie : complexité d'une construction conjointe* », in Perspectives sur la GRH au Maghreb ; Algérie-Maroc-Tunisie, op.cit.

²⁵¹ Citons la loi des cadres par exemple.

Le projet de modernisation devient, dans certains cas, un instrument de consensus pour avoir la « paix » avec les pouvoirs publics. Plusieurs projets lancés par la société ABC par mimétisme ou par convenance ont fini par être abandonnés²⁵². Signalons à titre d'exemple le projet²⁵³ « amélioration de la fonction RH » sur lequel nous avons travaillé et qui a fini par être abandonné.

Enfin, l'absence d'une volonté explicitée et d'une décision concertée par les différentes parties prenantes de la société (Etat, partenaires sociaux, direction générale, personnel, etc.) est la conséquence immédiate de l'échec des projets de modernisation. Nous partageons l'idée avancée par Roger (1995)²⁵⁴ selon laquelle la valeur ajoutée d'un projet sera sous-estimée quand il ne relève pas d'une décision collective autonome.

2.3. Une stratégie de modernisation adaptative

Barreau (2000)²⁵⁵ pense que les projets de modernisation des organisations publiques sont pour la plupart « défensifs » ou « réactifs » (figure 17) : l'objectif étant de s'adapter aux contraintes de l'environnement afin de rattraper le retard ou se mettre à niveau. Ainsi, l'élaboration de ces projets s'inscrit beaucoup plus dans une visée de planification stratégique et non de gestion stratégique (Martinet, 1983²⁵⁶ ; Mounir, 2005²⁵⁷).

Figure 17²⁵⁸ : La stratégie réactive

²⁵² Nous citons particulièrement le projet ERP sur lequel l'entreprise a énormément investi en temps et en argent et qui a fini par être abandonné faute de budget et l'insuffisance du dispositif de formation.

²⁵³ En 2005, le responsable du projet « RH » part à la retraite. Depuis, aucune action n'a été entamée dans le cadre de ce projet d'autant plus qu'il n'apparaît plus dans les rapports annuels de la société. Cela sous-entend que le projet a été partiellement ou totalement abandonné, du moins c'est ce que les acteurs nous ont rapporté.

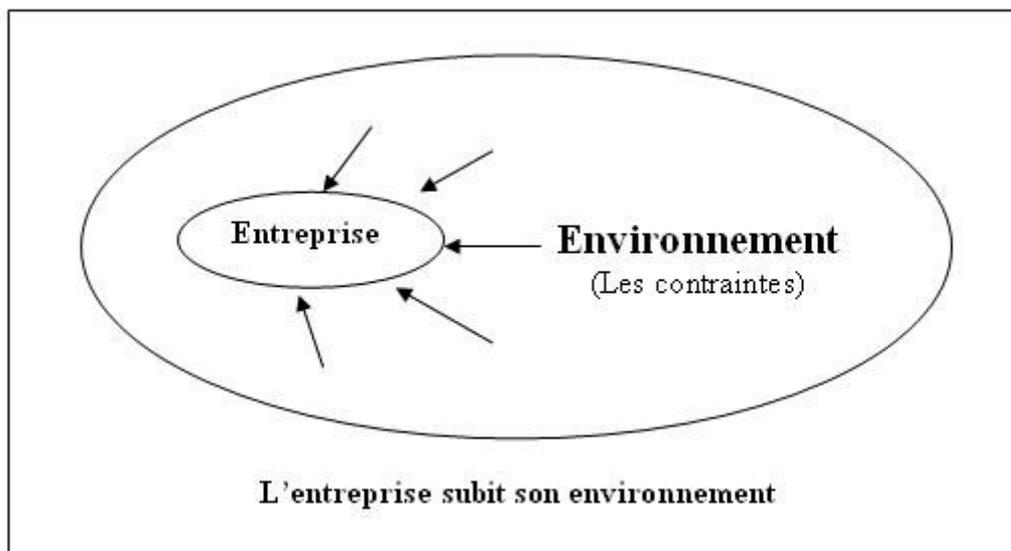
²⁵⁴ Cité par BEJI-BECHEUR A. ET BENSEBAA F., « Adoption des pratiques de RSE : un éclairage par la théorie de la diffusion de l'innovation », in Actes 3^{ème} congrès de l'ADERSE, Lyon, 2005, p. 675.

²⁵⁵ BARREAU J., « Une irrésistible modernisation des entreprises du service public », in collection « des sociétés », Presses Universitaires de Rennes, 2000.

²⁵⁶ Cité par MOUNIR H., « Emergence de l'entreprise et de la GRH en Algérie : complexité d'une construction conjointe », in Perspectives sur la GRH au Maghreb ; Algérie-Maroc-Tunisie, op.cit.

²⁵⁷ MOUNIR H., « Emergence de l'entreprise et de la GRH en Algérie : complexité d'une construction conjointe », in Perspectives sur la GRH au Maghreb ; Algérie-Maroc-Tunisie, op.cit.

²⁵⁸ Figure inspirée, SAVALL H. et ZARDET V., in « Ingénierie stratégique du roseau », 2^{ème} édition, Editions Economica, 2005, 504 pages, p. 126.



Le phénomène similaire a été observé en Algérie. Mounir note que les actions des pouvoirs publics se limitent à des tentatives de « rénovation » du système de planification ce qui explique le processus de « désétatisation rompant ».

L'immobilisme des organisations publiques se manifeste par cette posture adaptative ou réactive qui ne permet pas de traiter en profondeur les causes-racines des dysfonctionnements et d'atteindre les objectifs escomptés car elles restent des solutions ponctuelles, voire « chirurgicales » (Savall, 2001)²⁵⁹. C'est la raison pour laquelle Crozier (1967)²⁶⁰ assimile l'organisation publique à une « société bloquée ». L'auteur explique que le modèle bureaucratique²⁶¹ ne favorise pas le renouvellement des savoirs dans les organisations publiques ce qui reflète leur immobilisme et les dysfonctionnements récurrents.

La « logique rentière » peut constituer une cause d'immobilisme des organisations publiques. Cette logique, qui règne sur certaines organisations publiques, les amènent moins à se remettre en question et à être plus apprenantes. En effet, l'« obsession » de perdre sa position monopolistique explique le fait que le changement organisationnel se révèle difficile, voire inutile dans ces organisations. Certains

²⁵⁹ SAVALL H., « *Les grands cabinets paient leur incapacité à structurer les savoirs qu'ils ont accumulés* », in le Monde du mardi 23 octobre 2001, n° 17648.

²⁶⁰ CROZIER M., « *Le phénomène bureaucratique* », Editions Liaisons, 1963, 382 pages.

²⁶¹ Selon WEBER M., la bureaucratie se définit comme « *une forme sociale fondée sur l'organisation rationnelle des moyens en fonction des fins* ». Il fait référence à l'efficacité des sociétés industrielles et à leurs modes de division du travail fondés sur l'organisation des tâches sans que soient prises en considération les compétences des « exécutants ».

auteurs pensent que celles-ci se réfugient derrière cette « logique rentière » pour ne pas adhérer aux changements (Bonnet, 2005²⁶² ; Mounir, 2005²⁶³).

Ce faux prétexte conduit les entreprises publiques à maintenir le *statu quo* et ce malgré les évolutions de leur environnement : c'est ce qu'on appelle « le changement dans la stabilité » (Yanat, 2005)²⁶⁴.

Dès lors, on assiste à des formes de management d'« inactionnalisation » (Wacheux, 1999)²⁶⁵ ou de « gestion d'instantanéité » qui entrave « toute réflexion sur le futur et conduit à considérer toute inertie organisationnelle comme satisfaisante par défaut »²⁶⁶.

Ainsi, la modernisation de la fonction « Ressources Humaines » doit se faire dans un cadre dynamique. Barreau (2000)²⁶⁷ propose, à cet effet, une « stratégie publique interactive » où la performance et la modernisation deviennent un construit organisationnel et non pas une circonstance.

Nous rejoignons la position de Looky (2005)²⁶⁸ qui souligne dans sa thèse qu'une « stratégie proactive » (figure 18) fondée sur l'anticipation, permettra d'entreprendre des choix stratégiques plus efficaces et à effets durables.

Figure 18²⁶⁹ : La stratégie proactive

²⁶² Directeur de la recherche, lors de nos rendez-vous de thèse.

²⁶³ MOUNIR H., « *Emergence de l'entreprise et de la GRH en Algérie : complexité d'une construction conjointe* », in Perspectives sur la GRH au Maghreb : Algérie-Maroc-Tunisie, op.cit.

²⁶⁴ YANAT Z., « *Responsabilité sociale et invariants en gestion des ressources humaines au Maghreb* », in perspectives sur la GRH au Maghreb : Algérie-Maroc-Tunisie, op.cit.

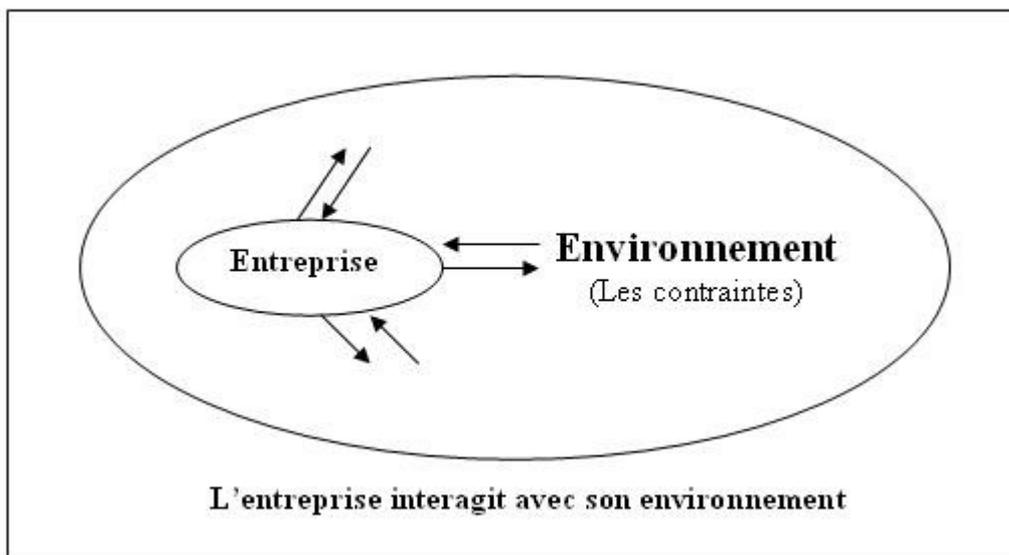
²⁶⁵ Cité par MOUNIR H., « *Emergence de l'entreprise et de la GRH en Algérie : complexité d'une construction conjointe* », in Perspectives sur la GRH au Maghreb : Algérie-Maroc-Tunisie, op.cit.

²⁶⁶ MOUNIR, « *Emergence de l'entreprise et de la GRH en Algérie : complexité d'une construction conjointe* », in Perspectives sur la GRH au Maghreb : Algérie-Maroc-Tunisie, op.cit. p. 54.

²⁶⁷ BARREAU J., « *Une irrésistible modernisation des entreprises du service public* », in Collection Des Sociétés, Presses Universitaires de Rennes, 2000.

²⁶⁸ LOOKY L., « *Proposition d'une gestion de type socio-économique pour l'amélioration des performances. Cas du Togo et du Ghana* », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean Moulin Lyon 3, sous la direction d'Henri Savall, 2005, p. 171.

²⁶⁹ Figure inspirée, SAVALL H. et ZARDET V., in « *Ingénierie stratégique du roseau* », op.cit., p. 126.



Une stratégie proactive, au sens de Savall et Zardet (2005)²⁷⁰, doit intégrer à la fois les objectifs sociaux et les objectifs économiques pour réussir les projets de modernisation et d'innovation d'autant plus qu'une telle stratégie permettrait de satisfaire les intérêts de chaque « partie prenante ». Ces auteurs proposent une typologie de stratégie que l'on pourrait trouver dans les organisations (tableau 14).

Tableau 14 : Typologie de stratégie dans les organisations

Objectif social de l'organisation / Objectif économique de l'organisation	Non prioritaires	Prioritaires
Non prioritaires	Stratégie suicidaire	Stratégie socio-politicienne
Prioritaires	Stratégie traditionaliste	Stratégie socio-économique : stratégie proactive

Source : Savall et Zardet (2005)

- La stratégie suicidaire : ni les objectifs sociaux ni les objectifs économiques ne sont prioritaires. Selon Savall et Zardet, cette stratégie peut conduire à une position de rente économique sans rapport avec la performance du travail.

²⁷⁰ Savall H. et zardet V., « Ingénierie stratégique du roseau », op.cit, p. 156.

- La stratégie traditionaliste : le « social » est considéré comme une contrainte.
- La stratégie socio- politique : celle-ci est fondée sur la fluctuation des rapports de force entre groupes sociaux et celle de leurs pouvoirs de négociation respectifs.
- La stratégie socio-économique : elle consiste à mettre en œuvre des décisions stratégiques conciliant les objectifs économiques. Dans cette stratégie, les différentes « parties prenantes » sont satisfaites.

En définitive, les entreprises publiques oscillent entre l'obsession de maintenir leur position et la volonté de se restructurer. Néanmoins, cette volonté de changement n'est pas précédée par un engagement concret de leur part, ce qui explique la faible valeur ajoutée de leurs projets de modernisation.

3. Terrain d'étude : La société ABC

Juridiquement, la société ABC figure sur la liste des établissements publics à caractère industriel et commercial. En Tunisie, le cadre institutionnel des Etablissements Publics à caractère industriel et commercial (EPIC) se caractérise par :

- Un **statut juridique hybride**²⁷¹. La gestion du personnel est régie par le code de la fonction publique, les transactions commerciales sont régies, quant à elles, par les règles du droit commun.
- Une **tutelle prégnante** qui exerce un droit de regard sur toutes les activités de la société.
- Une participation financière de l'Etat.
- Un service public et l'application du principe « d'intérêt général ».

3.1. Le secteur de l'Energie en Tunisie

Le gouvernement tunisien accorde une attention particulière au secteur de l'énergie. Ce secteur est considéré comme « stratégique » vu sa contribution significative au PIB du pays (26% en 2002).

Influencées par l'idéologie du libéralisme économique, les compagnies d'énergie se sont imposées de nouvelles conditions de concurrence. Le processus de libération du marché de l'énergie a été marqué par :

- La signature des accords internationaux avec l'OMC qui ont poussé les compagnies d'électricité et de gaz à améliorer leur compétitivité. Cela a entraîné un processus de fusions et d'intégrations qui

²⁷¹ La société observée est régie par un statut hybride : elle est astreinte aux obligations du code de la fonction publique qui devraient permettre aux pouvoirs publics d'avoir un droit de regard sur sa gestion par l'exercice de la tutelle d'une part et aux obligations du droit privé d'autre part.

s'est traduit par une diminution du nombre d'opérateurs dans le domaine d'énergie et l'apparition des compagnies multinationales géantes.

- Les directives de la Commission Européenne relatives à la restructuration des secteurs de l'électricité et du gaz visant l'ouverture de ces activités énergétiques à la concurrence. En effet, les directives imposent aux Etats Membres :

- La **séparation des activités** production, transport, distribution, commercialisation et service.
- La **suppression des monopoles** d'Etat et l'entrée de nouveaux opérateurs.
- La liberté d'accès aux réseaux de transport.
- La liberté - pour certains clients éligibles- du choix de leurs fournisseurs.
- L'engagement des Etats à améliorer l'efficacité énergétique en vue de réduire les émissions de gaz à effet de serre et à développer les énergies renouvelables.

En Tunisie, le secteur de l'énergie est représenté par la société ABC, sous la tutelle du Ministère de l'Industrie et de l'Energie. Elle fut créée en 1962 par le décret-loi N°62-8 du 3 avril 1962. L'objectif fixé à cette société par les pouvoirs publics est *«d'assurer à titre exclusif le développement dans l'intérêt national de l'ensemble énergétique de la Tunisie»*.

Avec un chiffre d'affaires de **1157 millions de dinars** en 2005, la société est parmi les entreprises tunisiennes les plus performantes et ce malgré les contre-performances enregistrées suite à la flambée du prix du pétrole durant ces dernières années.

De 1962 jusqu'à 1993, la société ABC a bénéficié des financements extérieurs à des conditions tarifaires favorables pour réaliser ses objectifs d'investissement. A partir de **1993**, les pays de l'OCDE et les bailleurs de fonds n'accordent plus de financements à taux préférentiel sur les activités dites rentables ou soumises à la concurrence d'autant plus que la Banque Mondiale a mis en place un système de garantie du « risque pays » afin d'inciter le recours à **l'investissement privé** pour le financement des projets électriques²⁷².

Compte tenu de cette nouvelle conjoncture, et dans le cadre d'une politique d'encouragement à l'investissement direct étranger (IDE) sur le marché local, le gouvernement tunisien a permis l'entrée des **producteurs indépendants d'électricité** « Independent Power Producers : **IPP** ».

Ainsi, plus de **30%** des montants investis²⁷³ des IDE ont été dans le secteur d'énergie. Parmi les producteurs privés indépendants, citons Carthage Power Company (C.P.C) qui est la première entreprise tunisienne qui produit de l'électricité pour la revendre par la suite à la société ABC selon

²⁷² DHIF M.A., « *La tarification de l'électricité en Tunisie : de la réalité aux perspectives de la concurrence* », article publié sur internet.

²⁷³ Soit près de demi-milliard de dinars.

une **convention de concession**²⁷⁴. Sur le marché de production de gaz, nous trouvons trois compagnies internationales à savoir : AGIP, British GAS et CMS.

3.2. les caractéristiques organisationnelles et fonctionnelles de la société ABC

La société ABC a profité de la situation de monopole sur les activités de production et de distribution d'électricité et du gaz jusqu'à 1996²⁷⁵, année qui a vu l'entrée de ces opérateurs privés (IPP). Par ailleurs, la société conserve le monopole sur les activités transport et distribution de ces énergies.

3.2.1. Les activités de la société ABC

L'électricité et le gaz constituent les deux principaux domaines d'activité de la société ABC.

- L'électricité

La production nationale d'électricité s'élève à 12123 GWh²⁷⁶ satisfaite à raison de **75.5%** par la société ABC, 20% par les « Indépendant Power Producers ». Les 4.5% restants sont produits par des auto-producteurs. La consommation d'électricité, quant à elle, a atteint 10491 GWh en 2005, soit une croissance de 4% par rapport à l'année 2004.

En ce qui concerne les activités de transport (sur les lignes de hautes tensions) et de distribution (au consommateur final) de l'électricité, celles-ci sont intégralement assurées par la société ABC. En 2005, le taux global d'électrification du pays (urbain et rural) a atteint 99.2%²⁷⁷ qui correspond à 2.6 millions de clients.

- Le Gaz

Les réserves nationales tunisiennes en matière de gaz naturel ne permettent pas de couvrir la demande. Pour satisfaire près de 238 milles clients, la production nationale du gaz est complétée par les quantités prélevées sur le gazoduc Transméditerranéen²⁷⁸, et cela à titre de redevance et d'importation.

Avec l'entrée des compagnies internationales en 1996, des nouveaux gisements sont devenus exploitables (tels que le gisement de Miskar qui est exploité par British Gas).

²⁷⁴ La concession, qui est une forme de privatisation, permet au concessionnaire (ABC) d'avoir l'exclusivité d'approvisionnement qu'elle revend à sa clientèle. La concession est d'utilisation récente en Tunisie suite aux problèmes de gestion que rencontrent les entreprises publiques.

²⁷⁵ Toutefois, le marché de la production d'électricité et du gaz en Tunisie est organisé en modèle d'acheteur unique (oligopole).

²⁷⁶ Gigawatt heure

²⁷⁷ Source Institut National des Statistiques (2005).

²⁷⁸ Le réseau gazoduc Trans-Méditerranéen permet d'évacuer le gaz algérien vers l'Italie.

Le transport et la distribution du gaz sont assurés pleinement par la société ABC. Par contre, l'Entreprise Tunisienne d'Activités Pétrolières (ETAP), qui est d'ailleurs une entreprise publique, s'occupe de la mise en œuvre de la politique d'exploration et de production du pétrole et du gaz. Elle est chargée également de l'importation du gaz naturel et de la gestion pour le compte de l'Etat des redevances fiscales provenant du transit du gaz algérien.

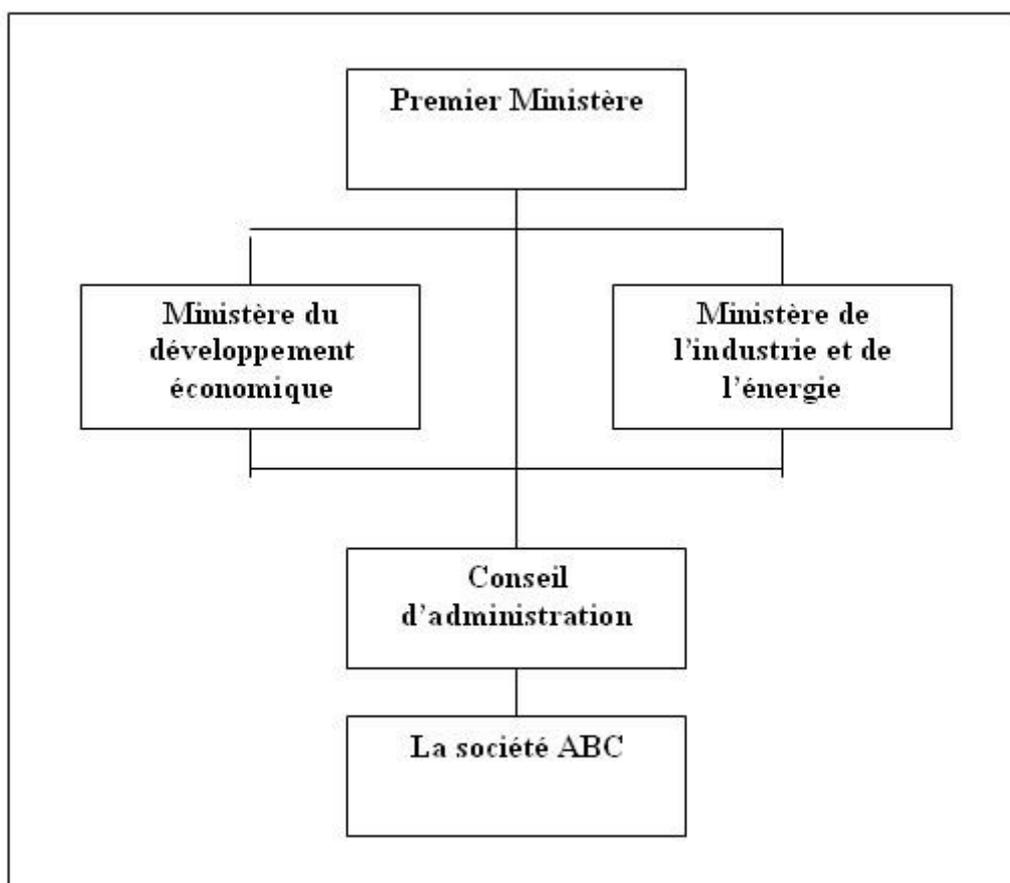
Encadré 8 : Chiffres clés sur la société ABC (2005)

<p>Taux d'électrification de la Tunisie : 99.2%</p> <p>Nombre de clients électricité : 2.68 millions</p> <p>Chiffre d'affaires : 1157 millions</p> <p>Effectif total : 9359 agents</p>
--

3.2.2. Organisation de la société ABC

Le Premier Ministère gère l'ensemble des organisations publiques par l'assistance des ministères de tutelle. Pour le cas de la société ABC la tutelle est assurée par deux Ministères : le Ministère de développement économique et le Ministère de l'industrie et de l'énergie.

Figure 19 : La hiérarchie de la société ABC



La gestion de la société ABC est assurée par un Conseil d'Administration dont les membres sont désignés par arrêté ministériel. Il s'agit d'une composition mixte de **17** membres dont près de la moitié sont **extérieurs** à la société, qui sont : le Président Directeur Général; les administrateurs représentant l'Etat (10 membres) ; les administrateurs représentant le Personnel (2 membres) ; les contrôleurs d'Etat (2 membres) et les invités extérieures : (2 membres). Ceci est repris par la figure (18).

Cette hiérarchie **n'est pas sans conséquence sur la qualité du management** dans la société ABC. Les phrases-témoins suivantes illustrent cette idée.

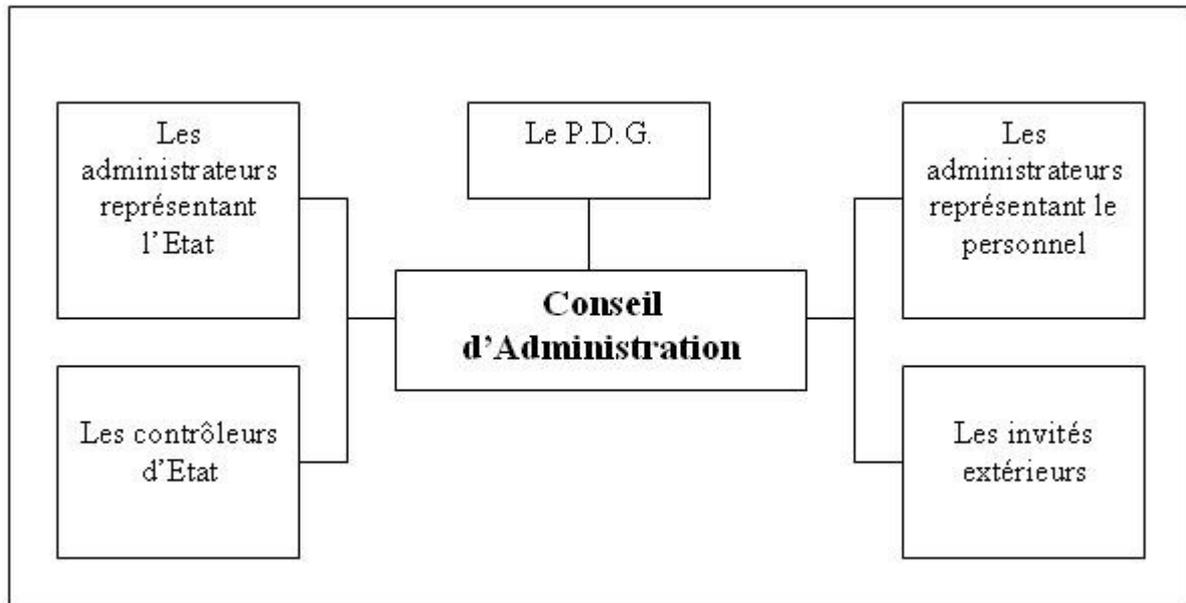
« Il serait souhaitable, qu'au niveau de nos opérations, on ne soit pas trop influencé par l'Etat, que l'on soit un peu plus autonome au moins dans nos transactions internes ».
(Direction)

« La nomination d'un responsable passe par le Conseil d'Administration, ensuite la tutelle et en dernier ressort par le Premier Ministre et le Ministère de l'Intérieur afin d'examiner son dossier personnel. C'est très contraignant comme système ».
(Encadrement)

« Il y a trop d'ingérence dans notre société, l'entreprise est liée à une hiérarchie rigide qui l'empêche d'avancer ».

(Encadrement)

Figure 20 : Structure du Conseil d'administration de la société ABC

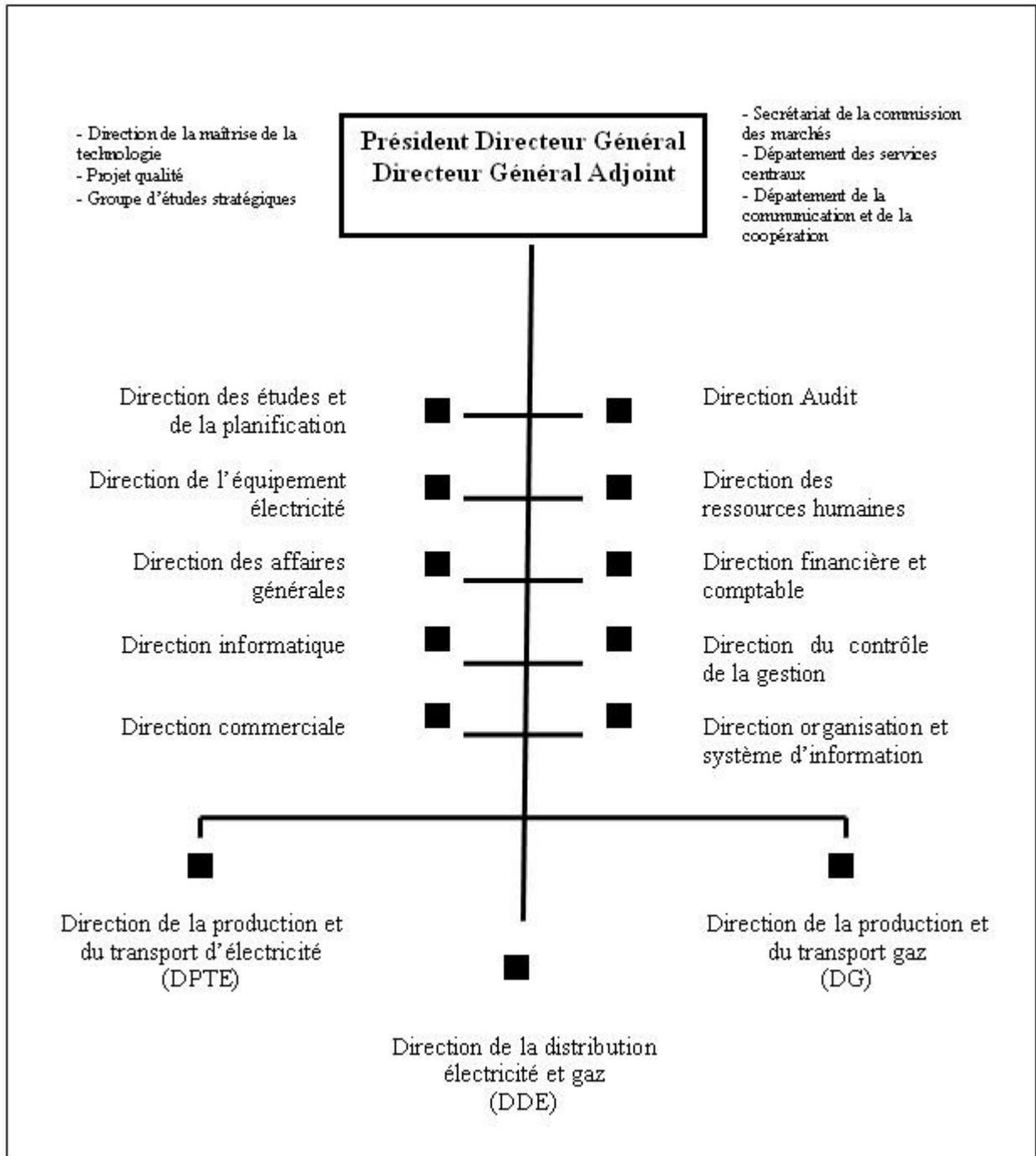


Les activités de la société ABC sont organisées autour de **19** directions et départements dont le siège social se trouve à Tunis. Elle se compose de **22** unités opérationnelles décentralisées sur l'ensemble du territoire appelées « districts » (agences) dont l'effectif s'élève à 1148 agents soit **12%** de l'effectif total.

La stratégie de la société ABC s'appuie essentiellement sur trois directions dites opérationnelles à savoir : la Direction de la Distribution d'Electricité et du Gaz (DDE), la Direction de la Production et du Transport d'Electricité (DPTE) ainsi que la Direction de la Production et du Transport Gaz (DG). On recense 8143 agents travaillant dans ces directions techniques, ce qui représente 87% de l'effectif total.

L'organigramme de la société ABC se présente comme suit :

Figure 21 : Organigramme de la société ABC (2005)



3.3. Les ressources humaines dans la société ABC

Les ressources humaines sont un levier stratégique pour toute organisation, a fortiori pour la société ABC avec ses 9359 agents dont chacun évolue durant depuis près de 30 ans. Avec les événements actuels (privatisation, ouverture de l'économie en 2008, etc.), la société ABC doit miser davantage sur les compétences dont elle aura besoin pour améliorer sa notoriété auprès des usagers et auprès de ses partenaires.

3.3.1. Structure des effectifs

La structure de l'effectif pour l'année 2005 se caractérise par un taux d'encadrement de 24% dont 1313 cadres diplômés (bac+4 et plus) et une prédominance du collègue « maîtrise » qui représente 55% de l'effectif total contre 50% en 2000. Cette augmentation s'explique par la promotion des agents du collègue « exécution » au collègue « maîtrise ».

Tableau 15 : Répartition par profil des effectifs de la société ABC

	Effectif	%
<i>Cadres</i>	2269	24
Maîtrise	5184	55
Exécution	1906	21
Total	9459	100

Source : Bilan social (2005)

L'effectif de la société ABC est composé principalement d'hommes, les femmes ne représentent que 12.7% de l'effectif total (tableau 16). Ceci est une conséquence de la **spécificité technique** des emplois dans cette société. Cette situation a un impact non négligeable sur le mode de gestion des ressources humaines.

Tableau 16 : Répartition par collègue des effectifs de la société ABC

	Féminin	Masculin
Cadre	380	1889
Maîtrise	688	4496
Exécution	124	1782

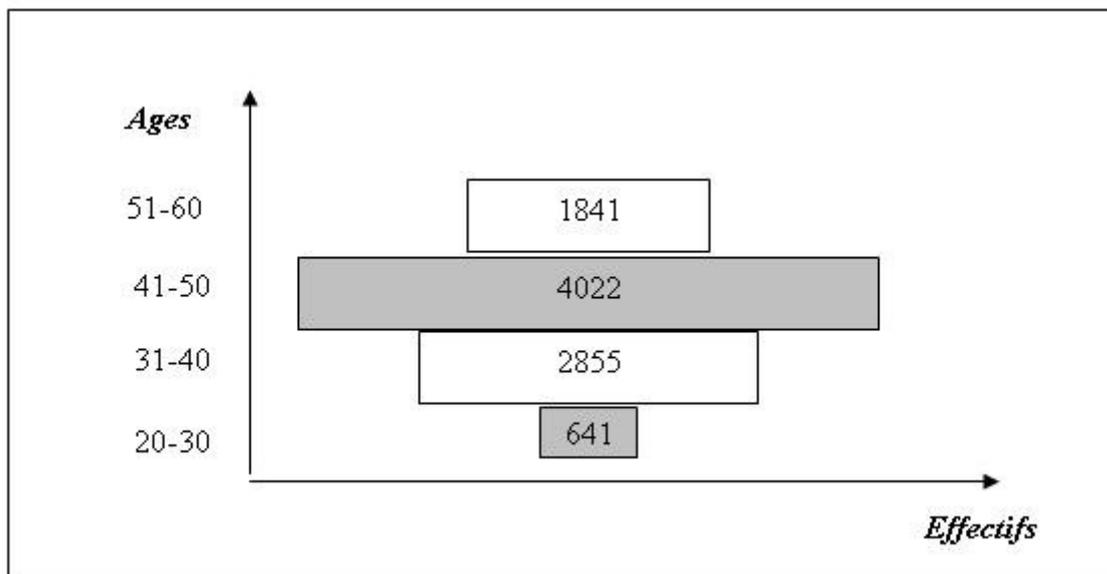
Source : bilan social (2005)

3.3.2. Vieillissement de la population dans la fonction publique : les signes précurseurs

Le vieillissement des fonctionnaires est devenu un phénomène mondial. Dès lors, il est pertinent de se pencher sur la question dans un contexte tunisien. L'analyse des structures des effectifs nous a révélé des signes de pré-vieillesse des agents de la société ABC.

En se référant aux données issues du bilan social (2005), nous avons construit la pyramide des âges de la société en question, schématisée comme suit :

Figure 22 : La pyramide des âges de la société ABC



La pyramide des âges de la société ABC prend la forme de la pyramide « toupie » (Batal, 1997)²⁷⁹. Celle-ci présente une concentration importante du niveau des âges entre 41 et 50 ans. D'après l'auteur, cette pyramide offre certains avantages :

- Un coût moyen en ce qui concerne la masse salariale.
- Des agents majoritairement situés dans les tranches d'âge intermédiaires qui sont en capacité d'être très productifs puisqu'ils sont à l'articulation de la jeunesse et des âges plus avancés. Ils bénéficient d'une maturité et d'une certaine expérience, tout en conservant encore les qualités de dynamisme et d'ouverture généralement attribuée à la jeunesse.

Toutefois, elle présente un gros inconvénient, celui **des perspectives de carrière qui sont très faibles** pour une grande partie des agents et notamment ceux qui sont dans ces tranches d'âges intermédiaires (41 ans -51 ans).

Nous expliquons le pré-vieillessement de la population de la société observée par quatre raisons essentielles : le recul de l'âge à l'entrée, l'opacité des politiques de recrutement, le départ massif à la retraite et le recrutement massif dans les années 70/80.

- *Le recul de l'âge à l'entrée*

²⁷⁹ BATAL CH., « *La gestion des ressources humaines dans le secteur public : l'analyse des métiers, des emplois et des compétences* », Edition d'Organisation 1997, 183 pages.

Le recul de l'âge à l'entrée contribue considérablement à la modification de la structure du marché de l'emploi. Généralement, on n'entre pas dans la fonction publique en Tunisie avant l'âge de 22 ans du fait de la prolongation de la durée des études et d'une exigence plus forte en termes de compétences et de diplômes.

- L'opacité des politiques de recrutement (années 90)

Le recrutement en Tunisie s'est ralenti, d'une façon générale, ces dix dernières années suite au « programme de mise à niveau » qui exige le redéploiement des ressources y compris les ressources humaines. Des situations de déséquilibre ont été constatées lors de certains rapports d'audit des représentants de l'Etat. Ainsi, la décision des autorités publiques fut de freiner le recrutement externe et de rééquilibrer les situations de sous-effectif et de sur-effectif dans certaines unités de la société.

Dés lors, les organisations publiques se trouvent face à un dilemme : celui de résorber le chômage en vertu de « la responsabilité sociale » du public d'une part et de privilégier le redéploiement des effectifs conformément à la loi des cadres²⁸⁰ d'autre part.

Sur le plan pratique, il n'y a pas eu de programmes officiels relatifs à la réduction des effectifs dans les entreprises publiques. Mais, le faible taux de remplacement des départs dans cette société et la constance du taux d'évolution des effectifs (tableau 17) nous laissent penser qu'il y a une volonté de geler le recrutement dans la fonction publique.

Tableau 17 : Evolution décroissante de l'effectif dans la société ABC

	2000	2001	2005
Cadre	2199	2214	2409
Maîtrise	4647	4595	5529
Exécution	2577	2606	2004
Total	9423	9415	9359

Source : bilan social (2003/2005)

L'effectif de la société est en diminution depuis 2000. Le taux d'évolution en 2005 est de **-0.1%** par rapport à 2000. Ceci est influencé par la diminution des entrées (tableau 18) et l'augmentation des départs. La société ABC procède à des promotions internes ce qui explique l'augmentation des effectifs dans les collèges cadre et maîtrise.

Tableau 18 : Baisse du recrutement dans la société ABC

	2000	2001	2005

²⁸⁰ D'après le Responsables du projet RH 190 agents de la société ABC ont été redéployés en 2004/2005.

Cadre	74	42	15
Maîtrise	30	4	12
Exécution	73	76	67
Total	177	122	94

Source : bilan social (2003 /2005)

Avec le recrutement de 94 nouveaux agents en 2005, le taux de recrutement externe baisse de 80% par rapport à 2000. Sinon, la société ABC recrute de moins en moins des cadres.

- Le départ massif à la retraite (années 2000)

La société ABC accuse un départ massif à la retraite qui a doublé en 5 ans. En 2005, les départs en retraite représentent 2% de l'effectif total dont 70 cadres. Un tel départ entraîne une fuite des compétences considérable et un appauvrissement de la « mémoire organisationnelle ».

Tableau 19 : Evolution des départs dans la société ABC

	2000	2005
Retraite	88	213
Démission	6	4
Décès	18	11
Divers	18	17
Total	130	245

Source : bilan social (2003/2005)

Dans un esprit de synthèse, nous avons calculé le taux de renouvellement des effectifs qui est un indicateur important pour faire le parallèle entre les départs et les entrées.

Taux de renouvellement = Nombre des entrées / nombre des sorties

- Taux de renouvellement de la société ABC en 2000 : $177 / 130 = 1.3$

- Taux de renouvellement de la société ABC en 2005 : $94 / 245 = 0.3$

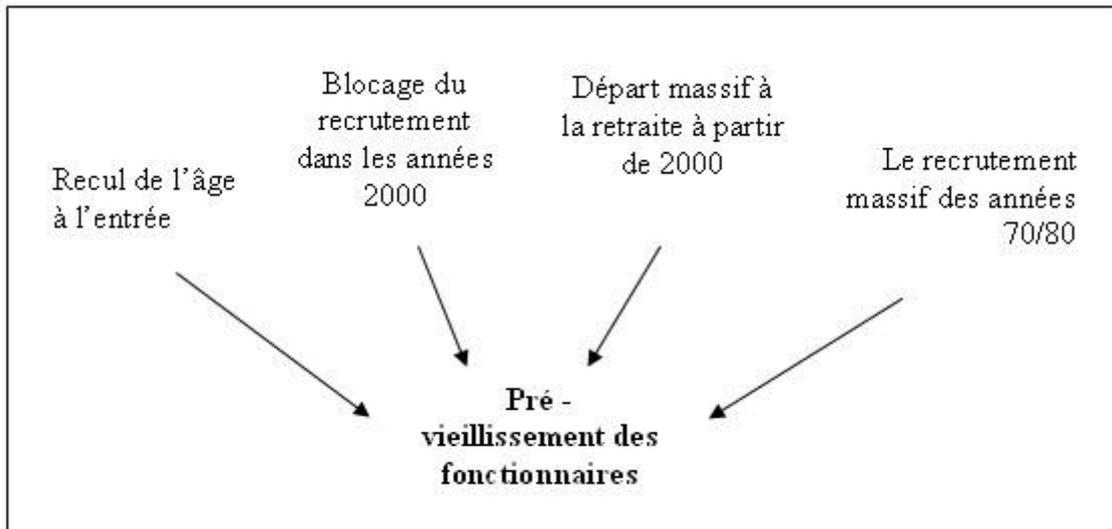
Le taux de renouvellement des effectifs dans la société observée enregistre une baisse continue. Le taux de renouvellement en 2005 est < 1 c'est-à-dire que les agents qui quittent la société ne sont pas remplacés. Nous enregistrons une entrée pour trois départs.

- Le recrutement massif des années 70/80

Pour assurer la politique de l'Etat de l'époque, les organisations publiques se voient obligées de recruter massivement de la main d'œuvre pendant les années 70 et 80. Puis, le *statu quo* de

recrutement au début des années 2000 explique la prépondérance des salariés âgés et l'augmentation de la moyenne d'âge. En effet, d'après le bilan social de la société ABC, l'âge moyen d'un agent est passé de **40 ans** et 8 mois en 2000 pour atteindre **42 ans** et 6 mois en 2005.

Encadré 9 : Récapitulatif des causes de pré-vieillessement des fonctionnaires



Face aux changements de leur environnement, les organisations publiques doivent revoir leurs stratégies de restructuration, jugées adaptatives et linéaires (Yanat, 2005). Ainsi doit-on comprendre pourquoi ces organisations éprouvent tant de difficultés à réaliser les objectifs de croissance assignés et à réussir leurs projets de modernisation.

Conclusion du chapitre 3

L'étude de l'environnement économique, social et institutionnel de la Tunisie nous a permis de constater que les problématiques de modernisation des organisations publiques sont les mêmes qu'en Algérie et au Maroc. Néanmoins, nous avons identifié quelques spécificités.

Cette étude nous a révélé que les stratégies de restructuration en Tunisie sont largement influencées par une idéologie libérale et montrent que le gouvernement se recentre sur les activités dites « stratégiques » sous peine de privatisation. Toutefois, l'introduction des IDE, afin de faire jouer la concurrence « public-privé » sur le marché local, n'est pas sans préjudice sur l'économie puisque le taux de chômage ne cesse de grimper.

Dans une deuxième section, nous avons pu voir que les réformes impulsées par le gouvernement, entre autres celles qui ont trait à la gestion des ressources humaines, sont de type « top down ». Une telle

démarche ne favorise pas pour autant l'engagement des organisations publiques étant donné que celles-ci acceptent les projets sous la pression des instances tutelles (HE 2.1.). C'est la raison pour laquelle les stratégies de modernisation engagées par les organisations publiques en Tunisie restent adaptatives au regard de l'évolution de l'environnement externe. Nous avons pu relever, à cet effet, trois écueils qui nous paraissent importants :

- Une stratégie opaque de privatisation.
- Des projets de restructuration standards et uniformes à toutes les organisations publiques.
- Un manque d'engagement du fait que la plupart des organisations publiques se situent dans une logique rentière.

Dans une dernière section, nous avons présenté notre terrain d'observation scientifique. Une de ses forces est qu'il a toujours misé sur les compétences de ses fonctionnaires (3% de la masse salariale est investi en formation) afin de répondre aux exigences de compétitivité de son environnement.

Conclusion de la première partie

Dans le chapitre 1, nous avons présenté la notion de la compétence selon trois approches différentes mais complémentaires à savoir : l'approche stratégique, l'approche cognitive et l'approche de gestion des ressources humaines. Par la suite, nous avons constaté qu'il n'existe pas un seul modèle de gestion des compétences dans les organisations d'où la nécessité d'élaborer une typologie (Defélix, 2003)²⁸¹ pour pouvoir expliquer les divergences des pratiques de gestion des compétences. Enfin, l'accent a été mis sur les limites du modèle de la compétence qui pourrait mettre en cause le concept de la responsabilité sociale tant défendue en théorie.

Le chapitre 2 relatif au positionnement méthodologique reprend le chemin parcouru pour recueillir les informations qualitatives sur le terrain d'observation scientifique. La particularité de cette étude réside dans sa longévité ce qui nous a permis une meilleure compréhension des phénomènes observés. Par ailleurs, une triangulation des modes de collecte des données (entretiens, documentation, observation-participante) s'est révélée nécessaire pour pouvoir améliorer la signification des résultats essentiellement qualitatifs.

Dans le chapitre 3, une mise en perspective du contexte tunisien s'est avérée importante pour comprendre les différents défis, notamment la privatisation, auxquels les organisations publiques doivent faire face. Après avoir mené une réflexion sur les limites des actions de modernisation des organisations publiques tunisiennes, nous avons présenté le terrain d'étude.

²⁸¹ DEFELIX CH., « Ce que gérer les compétences veut dire », in SEES et Revue Economique et Sociale, 2003, p 121-128.

La deuxième partie de notre recherche nous permet d'explicitier et de comprendre les enjeux de la gestion des compétences dans les organisations publiques. Pour cela, nous consacrerons le chapitre 4 aux résultats du diagnostic effectué sur la fonction RH de la société observée. Il nous a ensuite été possible d'enrichir le diagnostic par les résultats issus de notre projet que nous avons mis en place (chapitre 5). Le chapitre 6 nous permet d'étudier les caractéristiques culturelles de la société observée afin de pouvoir proposer quelques pistes d'améliorations possibles.

Deuxième partie. Les enjeux de la gestion des compétences dans les organisations publiques en Tunisie

Introduction à la 2ème partie

L'objectif de cette partie est d'apporter des éléments de réponse quant aux difficultés à gérer les compétences dans les organisations publiques tunisiennes. Nous souhaitons montrer que les pratiques de gestion des compétences peuvent se heurter à des contraintes issues du mode de management de la fonction publique (chapitre 4). Dans le chapitre 5, nous présenterons le processus d'instrumentation qui décrit les étapes de la mise en place des nouveaux outils de gestion des compétences dans notre terrain d'observation. Dans le chapitre 6, nous étudierons l'impact des caractéristiques culturelles de la société observée sur les compétences pour proposer, à la fin, quelques préconisations d'améliorations.

Chapitre 4. Les enjeux managériaux de la gestion des compétences

Nous consacrerons ce chapitre aux **particularités** de la gestion des ressources humaines dans les organisations publiques en Tunisie en mettant en évidence les limites de la bureaucratie d'une part, et la rigidité statutaire et réglementaire d'autre part (section 1).

Seront présentés ensuite, les résultats du **diagnostic dysfonctionnel** que nous avons effectué sur la fonction Ressources Humaines de notre terrain de recherche tout en soulevant la question de la gestion des compétences de ses fonctionnaires (section 2).

Enfin, nous comparerons et nous étayerons ces résultats à l'aide de ceux figurant dans la littérature en GRH. Nous tenterons par la suite de **positionner notre terrain de recherche** afin de présenter une modélisation de son système de gestion des compétences (section 3).

1. Spécificités du management dans les organisations publiques

L'objet de cette partie est de présenter les particularités de la fonction RH des organisations publiques en Tunisie pour pouvoir cerner les causes de blocages de la gestion des compétences.

1.1. la structure bureaucratique

La structure se définit comme « *l'ensemble des fonctions et des relations déterminant formellement les missions que chaque unité de l'organisation doit accomplir et les modes de collaboration entre ces unités* »²⁸². La structure nous renseigne sur le « **degré de bureaucratisation** » de l'entreprise. On y trouve trois caractéristiques principales : la spécialisation, la coordination et la formalisation.

- La spécialisation : correspond au mode de découpage des activités (découpage fonctionnel par groupe de produit...).
- La coordination : désigne le ou les modes de collaboration mis en place entre les unités. Elle nous renseigne sur le degré de centralisation / décentralisation. Le management scientifique a laissé des traces profondes jusqu'à nos jours. En effet, la hiérarchie demeure le principal mode de coordination entre les salariés.
- La formalisation : désigne le degré de précision dans la définition des fonctions et des liaisons.

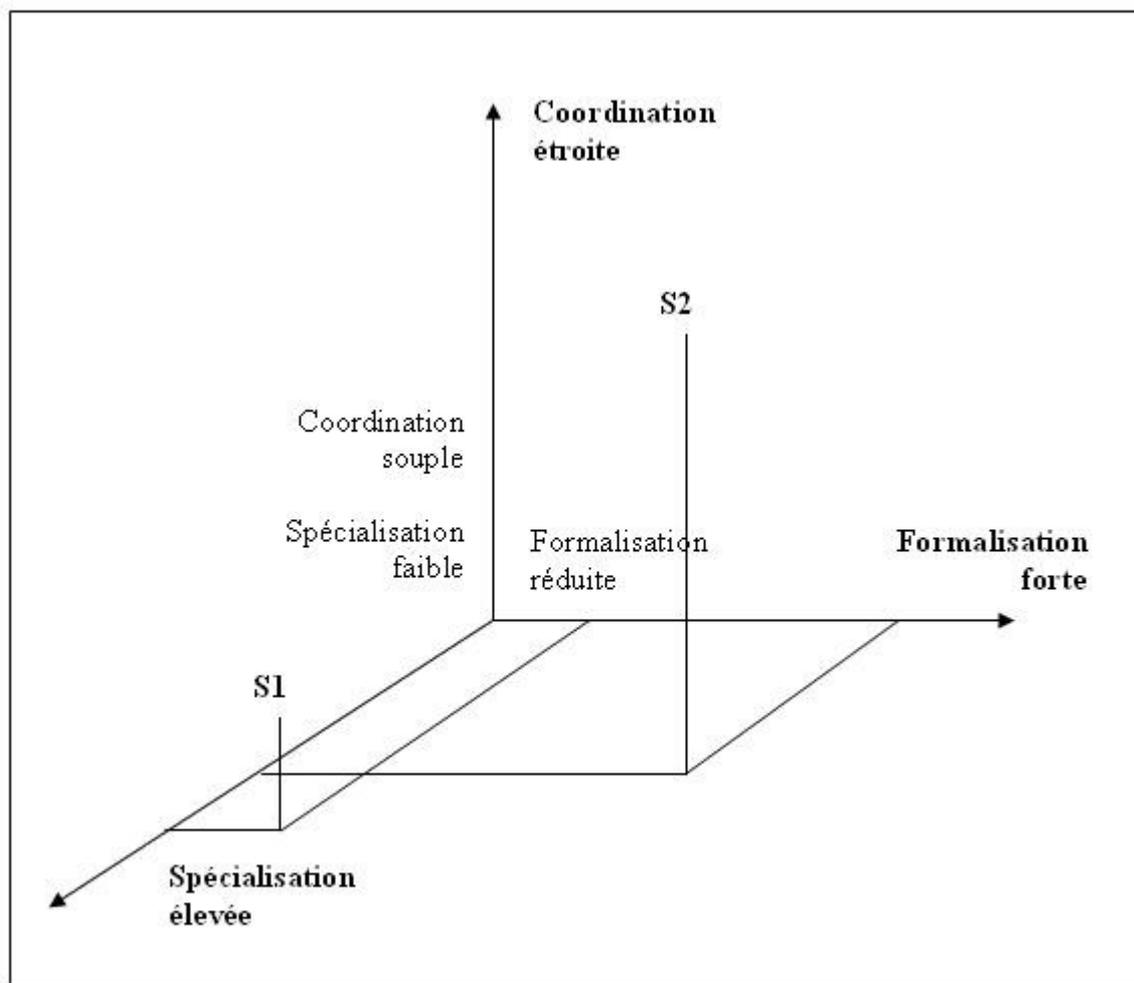
Max Weber (1971)²⁸³ souligne que la bureaucratie caractérise la structure des organisations publiques. Il définit la bureaucratie comme « *une forme sociale fondée sur l'organisation rationnelle des moyens en fonction des fins* ». Il fait référence à l'efficacité des sociétés industrielles et à leurs modes de division du travail fondés sur l'organisation des tâches sans que soient prises en considération **les compétences des exécutants**.

Figure 23²⁸⁴ : Espace bureaucratique

²⁸² STRATEGOR, « *Stratégie, Structure, Décision, Identité Politique Générale de l'entreprise* », Editions Dunod, 1997, p. 253.

²⁸³ Cité par BOYE M. et ROPERT G., in « *Gérer les compétences dans les services publics* », Editions d'Organisation, 1995, 203 pages, p. 19.

²⁸⁴ Extraite de « *Strategor* », op.cit, p. 254.



Strategor, 1997

Bartoli (2005)²⁸⁵ affirme que la bureaucratie était le modèle de la « *bonne structure* » qui renferme trois particularités : une ligne hiérarchique officialisée, un système de règles explicites et stables et une division de travail bien définie.

La division du travail est forte dans les organisations publiques tant au niveau de la dimension horizontale (le travailleur a un nombre limité des tâches à exécuter) qu'au niveau de la dimension verticale (il ne participe guère à la conception de son travail (Pichault et Nizet, 2000)²⁸⁶. Du point de vue du pouvoir, la bureaucratie se caractérise par une forte centralisation du pouvoir au niveau du sommet stratégique.

Crozier (1967)²⁸⁷ pense que le modèle bureaucratique ne favorise pas le développement des compétences. « La société bloquée », telle que décrite par l'auteur, reflète l'immobilisme et les dysfonctionnements dans l'entreprise publique.

²⁸⁵ BARTOLI A., « *Le management dans les organisations publiques* », Editions Dunod, Paris 2005, 419 pages.

²⁸⁶ PICHAULT F. et NIZET J., « *Les pratiques de gestion des ressources humaines* », Editions du Seuil, 2000, 332 pages.

²⁸⁷ CROZIER M., « *Le phénomène bureaucratique* », Editions Liaisons, 1963, 382 pages.

Dans une perspective similaire, Pichault et Nizet (2000)²⁸⁸ voient que dans une organisation bureaucratique, **l'autonomie du salarié reste faible** puisqu'il doit faire ce qui est prévu dans la réglementation et les procédures internes. Dans un tel cadre, la « logique compétence », basée essentiellement sur l'autonomie (Dietrich, 2002)²⁸⁹, se heurte aux pratiques de la structure bureaucratique.

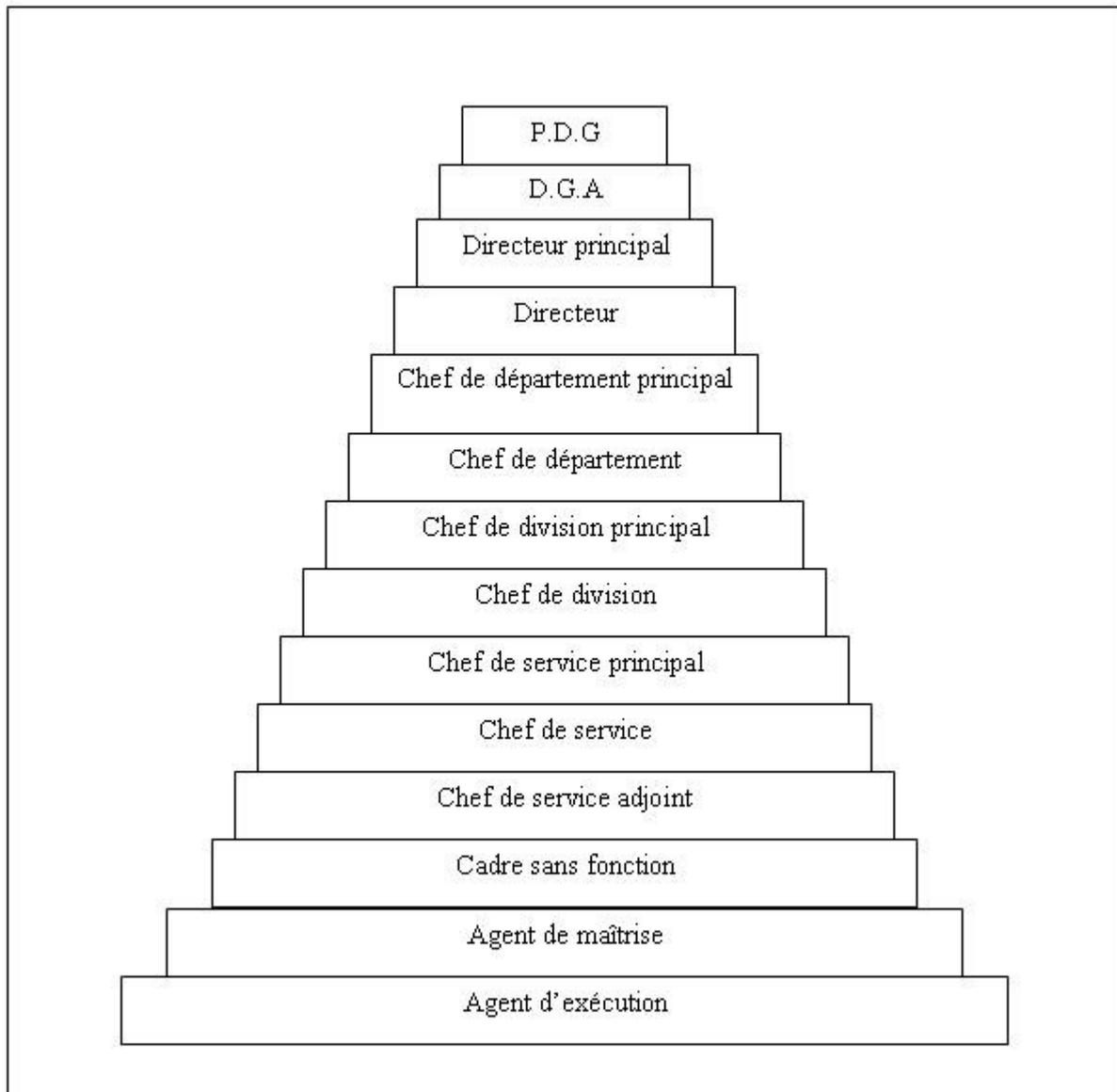
La taille de l'organisation a une influence sur les flux d'information et la gestion de la communication (HE 4.1). En effet, une structure importante comme celle de la société ABC (10000 agents), impose une ligne hiérarchique relativement longue (figure 24). Cette structure hiérarchique peut donc affaiblir les liens de coordination entre les acteurs. Ce qui explique la centralisation des décisions en matière gestion des ressources humaines au niveau du sommet hiérarchique.

« Les décisions et les problèmes en matière de ressources humaines sont centralisés au niveau de la DRH alors qu'ils doivent être domiciliés aux unités d'origine. C'est un choix de la Direction Générale et du Ministère de tutelle qui veulent garder un droit de regard sur tout ce qui se passe dans la société...Ceci nous prend un temps fou et on ne peut plus s'occuper d'autres choses...d'ailleurs, c'est parmi les raisons pour lesquelles le projet RH est confié à une structure (la direction organisation et systèmes d'information). Nous sommes un peu déconnectés ».
(Direction)

Figure 24 : La ligne hiérarchique de la société ABC

²⁸⁸ PICHULT F. et NIZET J., « *Les pratiques de gestion des ressources humaines* », op.cit.

²⁸⁹ DIETRICH A., « Les paradoxes de la notion de compétences en GRH », in *Revue Sciences de Gestion*, N°33-été 2002, ISEOR, sous la direction de Savall H., p 97-121.



1.2. La stabilité de l'emploi

La stabilité de l'emploi constitue une des caractéristiques de l'organisation publique (Pichault et Nizet, 2000)²⁹⁰. Il nous semble que la notion de stabilité d'emploi mérite d'être clarifiée. Nous pouvons trouver deux acceptions possibles :

- Un emploi stable est celui dont le contenu, en termes de missions et d'activités, ne subit pas les évolutions issues de l'environnement externe et interne de l'organisation.
- Un emploi stable est celui qui propose une carrière longue à l'individu dans une même entreprise.

Les deux acceptions nous semblent complémentaires. Ainsi, l'entreprise publique sera celle qui propose un emploi dont le contenu est stable et une carrière relativement longue pour l'individu.

²⁹⁰ PICHULT F. et NIZET J., « *Les pratiques de gestion des ressources humaines* », op.cit.

Nous cherchons, dans ce qui suit, à vérifier l'hypothèse selon laquelle que la stabilité des emplois dans les organisations publiques est à l'origine de la stabilité des compétences (**HD6**).

Gaha (2003)²⁹¹ affirme que « l'Homme Entrepreneur » de sa propre carrière ne peut exister dans un contexte public qui favorise **le protectionnisme des individus** plutôt que de les mettre en concurrence du fait de la stabilité de l'emploi. Il affirme que « *les Tunisiens ont tendance à chercher l'Etat Providence pour se protéger contre des nouveautés aussi bonnes que mauvaises soient-elles* ».

Pichault et Nizet (2000)²⁹² notent que l'acteur public est censé « se plier » aux exigences de son entreprise qui lui offre en retour protection du statut et sécurité d'emploi, etc. Ce contrat implicite entre l'organisation publique et le fonctionnaire accroît davantage le sentiment de « redevabilité » même si c'est d'une façon déséquilibrée, car cette redevabilité, selon ces auteurs, n'est pas nécessairement en rapport avec la notion de compétence.

Les organisations publiques ont maintenu une politique de « stabilité d'emploi »²⁹³. C'est la raison pour laquelle l'individu ne cherchera pas à améliorer davantage ses compétences (HE 6.2) du moment que l'emploi est « garanti à vie » dans la fonction publique.

La formation, censée être primordiale pour assurer l'employabilité des fonctionnaires, n'est pas envisagée (HD.11) du moins dans la société observée qui reste adaptative²⁹⁴.

1.3. la GRH dans les organisations publiques en Tunisie

Nous retenons **deux principales causes** pouvant expliquer le manque de professionnalisme de la gestion des ressources humaines dans les organisations tunisiennes : le profil des acteurs ainsi que la prédominance de la logique administrative.

1.3.1. Profil des acteurs

Le manque de managers spécialisés en GRH d'une part et la stabilité de l'organisation syndicale d'autre part peuvent expliquer le manque d'intégration de la fonction Gestion Ressources Humaines dans les structures de l'organisation publique en Tunisie et dans les pays du Maghreb en général (Yanat, 2005)²⁹⁵.

²⁹¹ GAHA CH. ; « L'employabilité dans les entreprises tunisiennes », ARFORGHE, Système de Formation et Préparation à l'employabilité, le 10 et 11 décembre 2003- Tunis.

²⁹² PICHULT F. et NIZET J., « *Les pratiques de gestion des ressources humaines* », op.cit.

²⁹³ Cette idée mérite néanmoins d'être nuancée dans un contexte de privatisation.

²⁹⁴ Nous développons ce concept ultérieurement (voir §2.3.4. p.177).

²⁹⁵ YANAT Z., « Responsabilité sociale et invariants en gestion des ressources humaines au Maghreb », in Perspectives sur la GRH au Maghreb : Algérie-Maroc-Tunisie, Yanat Z. et Scouarnec A. (dir), Editions Vuibert, 2005, 295 p.

1.3.1.1. Manque de managers en GRH

Bartoli (2005)²⁹⁶ précise que l'aspect juridique est très répandu dans les organisations publiques du fait que leur fonctionnement interne est basé sur des statuts et des procédures particuliers que le manager doit connaître et respecter. D'après cet auteur, le gestionnaire public ou l'« applicateur de règles » est donc censé connaître les bases du droit public étant donné que le contexte dans lequel il travaille relève de choix et d'orientations réglementés.

Dans la société observée, ceci se traduit par l'importance de la population des « juristes » qui représentent 40%²⁹⁷ de l'effectif de la Direction Ressources Humaines alors que les gestionnaires (ayant un diplôme en gestion) ne représentent qu'une **minorité**.

Nous pouvons expliquer le manque des managers ayant le profil « R.H » dans la fonction publique par trois raisons principales :

- La première raison est relative à **la pénurie des compétences en GRH** vu que les diplômes spécialisés en GRH n'étaient pas largement dispensés dans les établissements universitaires en Tunisie²⁹⁸ au début des années 70 d'autant plus que la philosophie GRH ne s'imposait pas dans les organisations tunisiennes.
- La deuxième raison correspond au profil de la fonction R.H. dont **les activités restent principalement administratives** et qui font appel à des connaissances plutôt génériques. Par voie de conséquence, le recrutement des diplômés en RH était souhaitable et non indispensable.
- La troisième raison renvoie au profil du manager-juriste qui est sollicité vu que **la fonction R.H** de la société ABC a été longtemps **rattachée à la Direction des Affaires Juridiques**.

Par ailleurs, il est possible que la prédominance des ingénieurs, ayant une culture « technocrate » dans la société ABC²⁹⁹ ne favorise pas non plus la valeur ajoutée que pourrait apporter la fonction ressources humaines ainsi que les gestionnaires en termes de plus value. Souvent imprégnés dans une logique de coût, les dirigeants des entreprises publiques ne peuvent se permettre des investissements immatériels au delà du plafond prévu à cet effet. La GRH, dans cet état d'esprit, ne peut être qu'une « fonction périphérique » dont la maturité dépend étroitement des représentations des acteurs (De Boislandelle, 1998³⁰⁰ ; Mounir, 2005³⁰¹).

²⁹⁶ BARTOLI A., « *Le management dans les organisations publiques* », op.cit.

²⁹⁷ Taux approximatif avancé par un responsable du département du personnel rencontré lors des entretiens.

²⁹⁸ A l'exception de l'Institut Supérieur de Gestion où une filière GRH a existé au début des années 1970.

²⁹⁹ Les hauts responsables de la société ont, pour la plupart d'entre eux, le profil d'ingénieur.

³⁰⁰ DE BOISLANDELLE H.M., « *Gestion des ressources humaines dans les PME* », 2^{ème} édition, Editions Economica, 1998, 486 pages.

³⁰¹ MOUNIR H., « *Emergence de l'entreprise et de la GRH en Algérie : complexité d'une construction conjointe* », in Perspectives sur la GRH au Maghreb : Algérie-Maroc-Tunisie, Yanat Z. et Scouarnec A. (dir),

« Les gestionnaires sont mal cotés dans notre société. Nous trouvons beaucoup de peine pour faire un travail car la gestion arrive au second plan ». (Enacadrement)

« Généralement, on valorise beaucoup plus le travail d'un technicien que celui d'un gestionnaire... La gestion doit prendre le pas sur la technique ». (ENACADREMENT)

1.3.1.2. Une faible adhésion syndicale

En Tunisie, les travailleurs sont représentés par une seule organisation syndicale : l'Union Générale des Travailleurs Tunisiens (U.G.T.T). L'U.G.T.T a pour mission d'agir auprès des employeurs pour obtenir l'amélioration des conditions de vie et de travail.

La présence syndicale dans les entreprises publiques est importante (Hellal et Malek, 2005)³⁰² et pourtant ce syndicalisme se caractérise par **l'extrême stabilité** de ses structures, de ses positions (du fait de la stabilité politique) et de ses modes d'action (Ben Hamouda, 1985)³⁰³. Le mot d'ordre auquel appelait le secrétaire général de l'UGTT était « *la fin de la culture revendicative* » : l'UGTT ne cherche pas une remise en cause mais plutôt un **consensus** avec les pouvoirs.

Dans le même esprit, Yanat et Scouarnec (2005)³⁰⁴ qualifient le syndicalisme dans les pays du Maghreb comme une « instance perruque » qui ne se permet pas d'avoir des opinions propres et de prendre des positions claires.

Cette stabilité syndicale dans les organisations tunisiennes peut s'expliquer par l'existence des structures dites « parallèles » (Hellal et Malek, 2005)³⁰⁵ qui entravent l'activité syndicale. Notons à titre d'exemple, la Commission Consultative d'Entreprise (CCE), le Comité d'Entreprise (CE), la Commission Consultative Paritaire (CCP) etc. qui risquent de concurrencer le syndicat en interne et dont les structures bénéficient de moyens financiers importants de la part des pouvoirs publics.

Editions Vuibert, 2005, 295 pages.

³⁰² HELLAL M. et MALEK A., « *Essai de caractérisation du système tunisien de relations professionnelles* », in perspectives sur la GRH au Maghreb : Algérie-Maroc-Tunisie, Yanat Z. et Scouarnec A. (dir), Editions Vuibert, 2005, 295 pages, p. 193.

³⁰³ Cité par HELLAL M. et MALEK A., « *Essai de caractérisation du système tunisien de relations professionnelles* », op.cit.

³⁰⁴ YANAT Z. ET SCOUARNEC A., « *Perspectives sur la GRH au Maghreb : Algérie-Maroc-Tunisie* », Editions Vuibert, 2005, 295 pages.

³⁰⁵ HELLAL M. et MALEK A., « *Essai de caractérisation du système tunisien de relations professionnelles* », op.cit., p.194.

Ce qui ressort du diagnostic effectué sur notre terrain d'étude c'est que le syndicat n'est pas positivement intégré dans la culture d'entreprise étant donné que les différentes catégories du personnel ne sont pas suffisamment représentées.

En effet, certains acteurs de la société observée nous ont affirmé que le fait d'appartenir à un mouvement syndicaliste peut avoir une connotation politique bien précise que certains peuvent interpréter comme une adhésion opportuniste pour faire prévaloir une certaine idéologie politique plus qu'autre chose (HE8.1). C'est la raison pour laquelle certains acteurs renoncent se présenter et se faire représenter.

Sur ce sujet, Zghal (1998)³⁰⁶ note qu'il existe une forme d'« anti-syndicalisme » des directeurs et de la hiérarchie qui réduit le pouvoir d'intégration des syndicats dans les entreprises tunisiennes. Selon l'auteur, l'absence d'une philosophie syndicale engendre l'apparition de pratiques opportunistes de certains syndicalistes qui profitent de leur position d'une part et réduit la représentabilité des acteurs d'autre part.

A ce vide idéologique, s'ajoute une contrainte culturelle. D'autres acteurs, que nous avons côtoyés, voient que le personnel n'a pas pris l'habitude de recourir au syndicat : leurs contestations sont plutôt gérées par leurs responsables hiérarchiques à qui on fait davantage confiance.

Les phrases-témoins, partagées par plusieurs personnes rencontrées, illustrent les idées que nous venons de développer.

« Il faut se méfier des syndicats...Une mise à pied peut tomber soudainement. Le téléphone arabe est leur spécialité ».

(Personnel de base)

« Les salariés n'ont pas pris l'habitude de communiquer leurs contestations auprès de l'organisation syndicale. Ils cherchent des solutions à leurs problèmes de la façon la plus discrète possible ».

(Encadrement)

Les syndicats, censés être des porte-paroles de nouveautés managériales, ne semblent jouer aucun rôle significatif en matière de gestion des ressources humaines, si ce n'est pour revendiquer des augmentations salariales (HE8.2.) ou l'amélioration des conditions de travail.

« Je ne crois pas à l'efficacité du syndicat...Tout ce qu'ils réclament pour le personnel c'est de l'argent...Nous sommes encore loin de la logique des compétences ».

(Encadrement)

³⁰⁶ ZGHAL R., « Nouvelles orientations du syndicalisme tunisien », in Revue Maghreb-Marrakech, Paris, n° 162, octobre-décembre, 1998, p. 6-17.

A cet effet, nous avons voulu rencontrer les membres de l'organisation syndicale de la société ABC. Certains d'entre eux pensent que les négociations syndicales ne sont guère concluantes du fait de la centralisation de la question au niveau des autorités publiques.

Ce constat rejoint partiellement les résultats des travaux de Hellal et Malek (2005)³⁰⁷, qui selon eux, le **système des relations professionnelles** actuel renferme des lacunes et ne permet pas la création d'un véritable mouvement syndical en Tunisie.

Bien qu'elle soit règlementée (article 8 de la Constitution tunisienne), l'organisation syndicale n'est pas pleinement légitimée dans les entreprises tunisiennes pour diverses raisons (Hellal et Malek, 2005)³⁰⁸.

- Un interventionnisme étatique contraignant.
- Un cadre juridique jugé laconique : la loi ne règlemente pas l'activité syndicale au sein de l'entreprise.
- Une centralisation de la négociation collective au niveau national : absence des négociations inter-sectorielles.
- Une révision inachevée du Code de travail qui se place dans une optique traditionnelle selon laquelle le syndicat serait un organe extérieur à l'entreprise.

1.3.2. Prédominance de la logique administrative

La GRH dans les organisations publiques a la particularité d'être de type juridico-administratif (Yanat, 2005)³⁰⁹: les managers étant en charge d'appliquer la réglementation publique.

Zghal (2000)³¹⁰ définit la logique administrative comme l'ensemble des activités courantes de la gestion des ressources humaines (rémunération, recrutement, gestion des carrières). Partageant cette acception, Yanat ajoute que la définition des procédures de GRH constitue une particularité de la logique administrative.

³⁰⁷ HELLAL M. et MALEK A., « *Essai de caractérisation du système tunisien de relations professionnelles* », op.cit.

³⁰⁸ HELLAL M. et MALEK A., « *Essai de caractérisation du système tunisien de relations professionnelles* », op.cit.

³⁰⁹ YANAT Z., « *Responsabilité sociale et invariants en gestion des ressources humaines au Maghreb* », in perspectives sur la GRH au Maghreb : Algérie-Maroc-Tunisie, op.cit., p.26.

³¹⁰ Zghal r., « *Gestion des ressources humaines* », Centre de Publication Universitaire, Tunis 2000.

Dans la logique administrative, la fonction R.H. est loin d'être un « centre de décision » autonome (Yanat, 2005³¹¹ ; Mounir, 2005³¹²). Elle reste plutôt une fonction support et d'assistance technique pour les autres fonctions de l'entreprise. Cette fonction est même assimilée à un « centre de coût » ce qui explique ses difficultés d'intégration dans les organisations maghrébines.

Dans le même ordre d'idées, Mahjoub (2005)³¹³ précise que la GRH dans les organisations tunisiennes reste peu structurée. Cela provient, nous semble-t-il, du fait que la fonction RH dans ces organisations est relativement récente et exposée aux blocages d'ordre culturels³¹⁴ à tel point que certains chercheurs qualifient la GRH comme le « parent pauvre » au sein de ces organisations (Yanat, 2005)³¹⁵.

L'organisation ABC ne fait pas totalement exception, puisque la logique administrative de la gestion du personnel se traduit par la conformité aux règles et aux procédures de gestion (encadré 10).

Encadré 10³¹⁶ : Mission de la Direction des Ressources Humaines de la société ABC

La mission de la DRH se décompose en deux sous-missions : une mission fonctionnelle et une mission opérationnelle.

1. La mission **fonctionnelle** de la DRH correspond à :

- La mise en place de règles administratives et de gestion claires pour aider à la prise de décision et faciliter la délégation de pouvoir : manuel de procédures, guides de gestion etc.
- La formation, l'assistance et le suivi du personnel des unités « R.H » décentralisées.
- Renforcement de la fonction « Contrôle et Assistance ».

2. La mission **opérationnelle** de la DRH, quant à elle, correspond au recrutement, à la rémunération du personnel et à la gestion des carrières.

³¹¹ YANAT Z., « *Responsabilité sociale et invariants en gestion des ressources humaines au Maghreb* », in perspectives sur la GRH au Maghreb : Algérie-Maroc-Tunisie, op.cit., p.26.

³¹² MOUNIR H., « *Emergence de l'entreprise et de la GRH en Algérie : complexité d'une construction conjointe* », op.cit.

³¹³ MAHJOUB Z., « *La gestion des ressources humaines en Tunisie* », in perspectives sur la GRH au Maghreb : Algérie-Maroc-Tunisie, Yanat Z. et Scouarnec A. (dir), Editions Vuibert, 2005, 295 pages, p.161.

³¹⁴ Nous étayons cette idée dans le chapitre 6.

³¹⁵ YANAT Z., « *Responsabilité sociale et invariants en gestion des ressources humaines au Maghreb* », in perspectives sur la GRH au Maghreb : Algérie-Maroc-Tunisie, op.cit., p.26.

³¹⁶ Extrait du manuel des procédures de la société ABC.

Une telle description des missions met en évidence le caractère à la fois **normatif et conformiste** des missions de la Direction des Ressources Humaines de la société ABC qui se réduit à l'application de la réglementation et contrôle des activités.

Par ailleurs, la GRH dans la société ABC est centrée sur une **logique de court terme** qui s'explique par l'absence de la dimension stratégique (HE9.2). Les phrases-témoins suivantes témoignage cette idée.

« Le poids de la gestion administrative du personnel est important. C'est vrai qu'il y a eu une évolution dans les appellations (direction des ressources humaines à la place de la direction du personnel), mais il se trouve que sur le plan des activités nous n'avons pas beaucoup évolué ».
(Encadrement)

« Certains éléments de la gestion des ressources humaines n'existent pas. Nous nous focalisons surtout sur les aspects qui tournent autour de l'argent et de la comptabilité ».
(Encadrement)

« La gestion des ressources humaines est une appellation moderne dans notre société qui ne reflète pas systématiquement la réalité ».
(Encadrement)

En revanche, il y a eu une volonté d'intégrer la dimension stratégique dans la politique RH et ce, par la mise au point d'un projet « Amélioration de la fonction ressources humaines » en 1997. Cependant, **la réussite de ce projet est compromise** du fait de l'absence des compétences spécifiques³¹⁷ dans la conduite du projet et en gestion des ressources humaines Cette limite est renforcée par l'existence d'une forme de **résistance au changement** qui s'explique par :

- L'attachement aux pratiques traditionnelles de la fonction RH qui sont jugées satisfaisantes.
- Un problème de confiance dû aux échecs des projets antérieurs.
- Une insuffisance de collaboration entre les acteurs et les membres du projet RH.
- Une faible implication des participants dans les actions du projet.

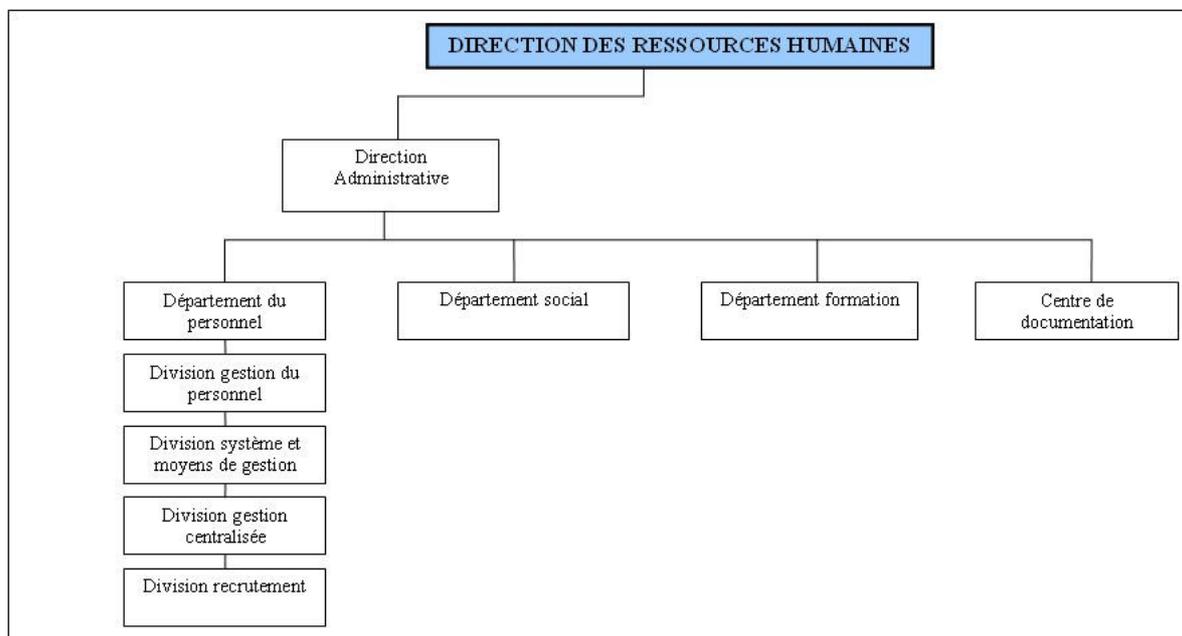
Dans la section suivante, nous analyserons les pratiques de la gestion des compétences de la société ABC.

³¹⁷ Voir le § 1.3.1.1. p. 154.

2. La gestion des compétences dans la société ABC : une analyse dysfonctionnelle

Avant 1999, la « Fonction Personnel » de la société ABC était rattachée à la Direction Administrative et des Affaires Juridiques. A partir des années 1999³¹⁸, cette fonction commence à se professionnaliser : elle devient plus **autonome** grâce à la création de la « Direction des Ressources Humaines » (figure 25).

Figure 25 : Organigramme de la direction des ressources humaines



Aujourd'hui, on assiste aussi à une ébauche de stratégie de Ressources Humaines (notamment par la création du projet RH). Le Directeur des Ressources Humaines devient, quant à lui, membre du Comité de Direction.

Toutefois, cette évolution peut occulter une réalité stationnaire. En effet, le diagnostic que nous avons effectué auprès de la Direction des Ressources Humaines nous a révélé certains écueils que nous nous proposons de commenter. A cet effet, nous avons adapté le modèle proposé par Defélix (2003)³¹⁹ afin d'effectuer cette analyse.

³¹⁸ Cette date correspond à la dernière mise à jour de l'organigramme de la société ABC.

³¹⁹ Voir premier chapitre, p. 60.

2.1. Acquisition des compétences

L'activité d'acquisition des ressources humaines renvoie au processus de sélection et de recrutement des effectifs. Nous distinguons deux formes de recrutement :

- Le recrutement externe : l'entreprise fait appel au marché de l'emploi.
- le recrutement interne : il se fait par la voie de la mutation ou de la promotion.

A ces deux formes de recrutement, vient s'ajouter une troisième que nous appelons « le recrutement informel ».

2.1.1. Le recrutement externe

Le principal obstacle de la politique de recrutement dans la société observée réside dans le statut du personnel. En effet, l'effectif à recruter doit se faire à hauteur de 50% des vacances à pourvoir par concours externe et à hauteur de 50% des vacances à pourvoir par recrutement interne (promotion, nomination directe).

Cette procédure n'est pas forcément adaptée aux orientations stratégiques de la société d'une part et aux évolutions des emplois d'autre part. En plus, le statut du personnel ne fixe pas des critères spécifiques de recrutement ainsi que des profils ciblés pour chaque métier.

2.1.1.1. Carence des critères de sélection

A l'instar des autres organismes publics, le recrutement dans la société ABC se fait par concours national³²⁰. Batal (1997)³²¹ précise que les concours font appel à des connaissances académiques et à des qualifications qui ne reflètent pas les compétences des agents. Ceux qui réussissent à ces concours ne sont pas nécessairement les plus aptes à tenir les emplois (HE10.2).

En effet, l'unité de recrutement procède à la publication d'un avis de concours dans les journaux. Une présélection des candidatures est faite par rapport aux critères énoncés dans l'avis du concours. Un jury, composé des représentants des directions concernées par le recrutement, prépare et assiste aux épreuves du concours, et établit le classement définitif des candidats par ordre de mérite. Puis, celui-ci procède à la sélection finale. Des tests psychotechniques, écrits et pratiques sont envisagés pour valider le classement.

³²⁰ D'après l'article 40 du statut du personnel « *Le concours est la règle normale de recrutement des agents. Il donne lieu à l'établissement de listes classant par ordre de mérite les candidats déclarés aptes par un jury ; les recrutements sont faits selon cet ordre* ».

³²¹ BATAL CH., « *La gestion des ressources humaines dans le secteur public : l'analyse des métiers, des emplois et des compétences* », Edition d'Organisation 1997, 183 pages.

L'observation-participante effectuée dans le service recrutement nous a permis de mettre en lumière les faits suivants :

- La présélection des candidats se fait selon des critères exhaustifs (âge, sexe, niveau d'instruction, etc.), mais les compétences requises ne sont pas explicitées dans l'avis du concours.
- La sélection des dossiers de candidature est très lente : la présélection des candidats se fait manuellement. Elle manque de rigueur dans la mesure où les personnes chargées de cette tâche ne se conforment pas aux critères tels que mentionnés dans les annonces.

Les phrases-témoins suivantes, extraites des entretiens, illustrent les observations que nous venons de citer.

« Je crois qu'il faut donner la chance à tous ceux qui participent, même s'ils n'ont pas le profil. C'est une question d'humanisme ».
(Encadrement)

« La publication des critères dans les journaux est une formalité administrative. Mais les respecter c'est une autre paire de manche ».
(Encadrement)

Dans la société étudiée, la description des emplois n'existe pas en tant que telle sauf sous une forme « quasi-informelle ». Elle émane du manuel des procédures sans aucun lien avec les activités exercées, d'autant plus que cette description se fait d'une manière ponctuelle. Une telle situation ne permet pas de formaliser des critères de sélection explicites et précis, c'est-à-dire en fonction du profil de l'emploi à pourvoir. Dès lors, **l'analyse des emplois et des compétences ne constitue pas une véritable activité RH** dans cette société.

Quant à la gestion des entrées dans cette société, celle-ci est axée sur **la dimension quantitative** des ressources humaines (besoin en effectif) qui se fait sans étude préalable des besoins en compétences. En effet, la recherche du profil est basée sur la recherche d'une main d'œuvre, tout court, pour combler les postes vacants. C'est ainsi que la sélection des candidats (y compris le recrutement interne) demeure **arbitraire**, voire insignifiante, ce qui entraîne des problèmes **d'inadéquation formation-emploi** (Beck, 1980)³²². Ce phénomène a été également observé par Aman (2001)³²³ lors de ses investigations dans une organisation publique marocaine.

« La société ABC doit développer son image de marque auprès des jeunes : elle doit attirer les meilleurs et les plus compétents. La politique de recrutement en vigueur n'est pas assez sélective... »

³²² BECK E., « *Equilibration formation-emploi et changement de structures des qualifications en milieu industriel* », thèse de doctorat de 3^{ème} cycle en Sciences de Gestion, Université Lumière Lyon 2, 1980, 715 pages.

³²³ Aman A., « La gestion des ressources humaines dans les entreprises marocaines », thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Lumière Lyon II, sous la direction d'Henri Savall, 2001.

Comment peut-on créer de la richesse et avoir des résultats si nous recrutons pas les plus compétents ».

(Encadrement)

« On ne peut être les meilleurs si on ne recrute pas les meilleurs ».

(Encadrement)

2.1.1.2. Le recours à l'emploi précaire

En Tunisie, la précarité de l'emploi est de plus en plus répandue. C'est un phénomène relativement récent qui remonte au milieu des années 90. La précarité de l'emploi soulève la question de la responsabilité sociale de l'entreprise publique.

A priori, il est inhabituel de parler de précarité au sein d'une organisation publique qui est censée offrir des emplois stables. Mais, le contexte socio-économique actuel impose aux organisations publiques de recourir aux emplois précaires afin de résorber le chômage³²⁴.

Actuellement, les campagnes de recrutement se font par le biais d'un contrat de Stage d'Initiation à la Vie Professionnelle (SIVP). Pendant la période de stage, les jeunes diplômés de l'Enseignement Supérieur bénéficient d'une bourse dont le montant varie entre 100 et 250 dinars par mois³²⁵. Néanmoins, le contrat SIVP ne débouche pas systématiquement sur l'embauche : le contrat est valable un an et peut ne pas être renouvelé.

Même si ce mode de recrutement réduit ponctuellement le chômage des jeunes, il n'améliore pas pour autant leur **employabilité**. En effet, l'ambiguïté du statut des organisations publiques en matière de recrutement des SIVP met en question la motivation des jeunes et leur degré d'implication dans le travail. Pratiquement, un stagiaire SIVP ne « s'investit » pas dans son travail si son recrutement n'est pas garanti à l'avance.

Nous avons constaté certains écueils relatifs au recrutement des SIVP dans la société ABC.

- Le **premier** est lié au statut du SIVP. Les missions des agents SIVP ne sont pas explicitées.

« En tant que stagiaire, on me sous-estime vu que je ne suis pas encore titulaire...Il m'arrive parfois d'assumer des tâches de secrétaire (saisie des documents, rechercher ou classer des dossiers, voire même chercher un café...) et pourtant j'ai un diplôme universitaire...En fin de compte, je n'ai pas beaucoup le choix. Il faut que je m'incline ».

(Encadrement)

³²⁴ Voir troisième chapitre, p. 109.

³²⁵ Soit 100 euros en moyenne (cours d'octobre 2006).

- Le **deuxième** renvoie aux « comportements catégoriels » (Savall et Zardet, 2001)³²⁶. En effet, les agents titulaires considèrent le SIVP comme étant un « sous-agent ». Une telle attitude met en relief les relations « plates » ou « tendues » entre deux catégories : les titulaires et les non-titulaires.

Il est à préciser que la période de stage de ces jeunes est sous-gérée du moins pour les années qui précèdent leur titularisation³²⁷. En plus, l'appréciation³²⁸ de ces jeunes est attribuée à titre indicatif. Certains jeunes que nous avons rencontrés lors des entretiens affirment que cette note n'a aucun effet sur leur titularisation dont les critères restent indéterminés.

«J'ai toujours eu 20 / 20, pour autant je ne figure pas dans les effectifs».
(Encadrement)

« Statistiquement et avec les notes que j'ai cumulées, je devrais être titulaire depuis deux ans. Cependant, la décision de recrutement relève d'autres critères qu'on ne peut maîtriser »
(Encadrement)

2.1.2. Le recrutement interne

L'évolution des carrières d'une personne se fait à travers la mutation et la promotion. Selon Batal (1997)³²⁹, la mutation correspond à un changement d'emploi, voire de métier, tout en restant sur le niveau hiérarchique. La promotion quant à elle, correspond à l'avancement de carrière de la personne au sein de l'entreprise, sanctionnée par un changement de grade ou par une accession à une fonction plus élevée et accompagnée par une augmentation de salaire.

La mobilité professionnelle (promotion et mutation) constitue l'un des moyens privilégiés sur les compétences. Toutefois, la réglementation imposée³³⁰ dans la société ABC fait que la mobilité se heurte à certaines difficultés.

2.1.2.1. Faibles perspectives de carrière

³²⁶ In cours d'analyse socio-économique, DEA, 2001.

³²⁷ D'après le statut du personnel, seulement la moitié des années des stages compte dans l'ancienneté de l'agent, une fois qu'il est devenu titulaire.

³²⁸ L'évaluation du personnel ABC se fait par l'attribution d'une note sur vingt.

³²⁹ BATAL CH., « *La gestion des ressources humaines dans le secteur public : l'analyse des métiers, des emplois et des compétences* », op.cit.

³³⁰ Dans la société ABC, la promotion doit répondre à cinq critères qui sont : la vacance du poste dans l'organigramme, être titulaire depuis au moins 5 ans, ancienneté 3 ans dans le grade, avis favorable de la hiérarchie et l'accord de la Direction Générale après avis de la commission paritaire.

Nous avons signalé dans le troisième chapitre³³¹ que la **stabilité des carrières** des agents de la société en question fait suite au blocage et au manque de perspectives d'avancement vu la concentration du personnel dans une même tranche d'âge (41-51 ans) d'une part, et leur ancienneté d'autre part. La condition d'ancienneté de « 5 ans » dans le grade avant promotion contribue aussi au blocage des carrières.

2.1.2.2. Faible rotation des agents

Lors des entretiens, la majorité des personnes interrogées pensent que la mobilité professionnelle dans les différents services de l'entreprise et en particulier la mutation n'est **pas assez motivante**. Ils expliquent que l'augmentation des salaires liée à la promotion est dérisoire en comparant leur niveau d'expérience et l'attente des postes à pourvoir qui se font de plus en plus rares (4 à 6 ans en moyenne).

La mobilité selon les agents de la société ABC est souvent **synonyme d'instabilité** et d'incertitude, car il est difficile pour l'agent de changer de service ou de métier alors qu'il a déjà créé des affinités avec ses collègues à tel point qu'il les considère comme sa seconde famille. Lors des entretiens, les personnes interrogées sur la question de mobilité emploient souvent le dicton tunisien : « *Autant garder le mauvais pour ne pas subir le pire* ».

D'après les personnes interviewées, la promotion vers un nouveau poste est assimilée à une **sanction hiérarchique**. Un tel phénomène, selon les acteurs rencontrés, est à l'origine du **gaspillage des compétences**.

« Actuellement, la promotion d'un responsable ne se fait qu'à l'occasion de la vacance d'un poste. Il arrive de promouvoir des responsables malgré eux...C'est ainsi qu'on assiste de plus en plus au phénomène de gaspillage des compétences. Avec cette politique nous avons perdu beaucoup en terme d'expertise. C'est un gros problème, on affecte les gens d'une spécialité très pointue là il ne fallait pas ».

(Direction)

Ainsi, nous pouvons observer que **la mobilité n'est pas perçue comme un facteur de développement des compétences et d'amélioration d'employabilité**. C'est la raison pour laquelle la société ABC doit améliorer les conditions de la mobilité professionnelle motivante : encouragements pécuniaires, rapprochement sociale, satisfaction des besoins en compétences, etc. Ceci doit être envisagé pour l'intérêt aussi bien des acteurs que de la société (HP 6.2.1).

2.1.3. Le recrutement informel

³³¹ Voir troisième chapitre, p.137.

Il arrive parfois de déroger à « la règle » et de recourir au « piston » pour recruter ou se faire recruter. Ainsi, nous définissons le recrutement informel par le fait d'embaucher une personne en dehors de la voie formelle telle qu'elle est prévue par le statut du personnel. Ce mode de recrutement, aussi ancien soit-il, a été « légitimé » dans les années soixante-dix et quatre-vingt, à l'époque où l'on recrutait parmi les proches du personnel « une main d'œuvre de confiance ». Il est à noter que ce mode de recrutement reste toujours d'actualité dans les organisations (Aman, 2001)³³².

Nous tenons à signaler que ce mode de recrutement s'est institutionnalisé. Mais, ce mode de recrutement met en cause le principe « d'égalité des chances », et peut engendrer des situations d'inadéquation formation-emploi à partir du moment où la société recrute des personnes, plus que des compétences.

« Il faut injecter du sang nouveau, car il y a beaucoup de mariage consanguin dans notre société ».
(Encadrement)

2.2. Stimulation des compétences

Les entretiens annuels d'appréciation se sont progressivement introduits dans de nombreuses organisations sous des appellations différentes : entretien annuel d'évaluation, entretien d'appréciation des performances, etc. En Tunisie, la logique de notation (entretien de notation) est encore prédominante du moins pour les organisations publiques.

Dans la société ABC, le système de notation n'est pas à l'abri de critiques, comme nous l'avons constaté lors de notre intervention.

2.2.1. Perte des informations lors de l'évaluation

L'évaluation dans la société ABC correspond à l'attribution d'une note sur vingt points. Aucun compte rendu n'est remis à l'évalué à l'issue de cet entretien. Le langage d'appréciation, à la fois codifié et superficiel du fait de l'ambiguïté des critères³³³, a pour conséquence de biaiser une grande partie des informations sur l'évalué. Les phrases-témoins que nous avons recueillies illustrent cette idée.

« Les agents ne veulent pas travailler. La seule manière de les faire travailler c'est le contrôle pour évaluer leur travail. Le problème réside dans le fait que nous sommes démunis des outils qui

³³² Aman A., « La gestion des ressources humaines dans les entreprises marocaines », op.cit.

³³³ Pour la note de rendement (trimestrielle) les critères sont : respect des délais, sens de l'organisation du travail, esprit d'initiative, valeur du travail fourni, efficacité dans le travail, assiduité et ponctualité, aptitude physique. Pour la note de productivité (annuelle) les critères sont : le potentiel professionnel, la qualité du travail fourni, comportement.

permettent d'apprécier objectivement les agents. »
(Direction)

« Le malheur de notre société c'est qu'elle a du mal à distinguer les bons des mauvais. »
(Personnel de base)

2.2.2. Homogénéité de la note

Les responsables hiérarchiques de la société observée notent d'une manière homogène c'est-à-dire la même note est octroyée pendant plusieurs années et pour les mêmes acteurs. Ces notes sont généralement concentrées au milieu de l'échelle de notation : c'est ce qu'on appelle « l'erreur à tendance centrale ».

Les conséquences de ce mode de notation expliquent la concentration des agents sur le même niveau de productivité. Cela réduit l'efficacité des décisions en matière de promotion d'une part et bloque les perspectives de carrières d'autre part.

« On a fait la grande bêtise de noter les gens de la même manière à cause du système par quotas qui nous est imposé ».
(Encadrement)

« Le paternalisme influence le mode de gestion de la société. C'est la raison pour laquelle on ne peut pas gérer pleinement les compétences du moment qu'on note tout le monde de la même manière ».
(Encadrement)

Le même résultat a été observé dans les travaux de Baraldi, Cavestro, Durieux (2003)³³⁴ dans les organisations publiques en France. Les auteurs soulignent que les évaluateurs préfèrent un « statu quo » avec une différenciation légère dans les appréciations attribuées aux salariés.

Les responsables hiérarchiques éprouvent des difficultés à attribuer des notes professionnelles différenciées ou dispersées car ils sont conscients qu'une telle différenciation aurait un impact plutôt négatif sur les comportements et par conséquent sur la productivité.

2.2.3. Subjectivité du responsable hiérarchique

³³⁴ BARALDI L., CAVESTRO W. et DURIEUX CH., « De la construction à l'usage des règles de gestion de compétences : quelle innovation ? » in 14^{ème} congrès AGRH, les 20, 21 et 22 novembre 2003 à Grenoble, sous la direction de D.Retour, C.Defélix et M.Matmati, trois tomes, tome 1, page 181.

L'évaluation des hommes est une tâche complexe et délicate. Même si de nombreuses précautions sont prises à l'avance, les risques de dérive lors de l'évaluation sont inévitables (Cadin et Guérin, 1999)³³⁵. Nous avons pu relever cette situation lors des entretiens avec les acteurs de la société ABC.

2.2.3.1. L'effet de halo

C'est le fait de s'enfermer dans une seule image de l'évalué liée à une grande qualité ou à un grand défaut, abstraction faite des autres dimensions de cette personne. Ainsi, un salarié considéré comme très « sociable » sera évalué très positivement sur les autres critères tandis qu'un salarié « qui a des difficultés relationnelles » sera apprécié négativement sur le reste des critères d'évaluation.

Lors des entretiens, certains acteurs ont révélé que le fait d'être « proche » de son responsable hiérarchique garantit une appréciation positive.

« On désigne les gens à la promotion par protocole ou par favoritisme ».
(Encadrement)

« L'entretien d'évaluation est une opération de marchandage entre le salarié et son responsable hiérarchique ».
(Encadrement)

2.2.3.2. Les stéréotypes

Les stéréotypes et les préjugés peuvent avoir une influence sur le schéma de pensée du responsable hiérarchique. Au cours de nos entretiens, certains stéréotypes nous ont été révélés :

« Quelles que soient ses compétences et sa position hiérarchique, la femme restera sous-estimée ».
(Personnel de base)

« Les chances d'évolution d'un cadre féminin dans une société à prédominance masculine restent limitées ».
(Encadrement)

« Je pense que la femme mariée est lésée en matière de notation parce qu'elle est amenée à prendre des congés assez fréquemment. Ainsi, ma note ne sera jamais supérieure à 14/20 ».
(Encadrement)

2.2.3.3. L'influence de l'information la plus récente

Le mois de juin est assez particulier dans la société ABC, car il coïncide avec les entretiens annuels de notation. Il se trouve que les actions positives se multiplient tout au long de ce mois pour gagner

³³⁵ CADIN L. ET GUERIN F., « *La gestion des ressources humaines* », Editions Dunod, 1999, 124 pages.

l'indulgence du responsable hiérarchique. De tels comportements peuvent influencer paradoxalement les jugements et les décisions de l'évaluateur.

« En juin une bonne ambiance règne sur la société ABC : tout le monde se dit bonjour, tout le monde pointe à l'heure... ».
(Encadrement)

« La productivité des agents atteint son summum la veille des évaluations : même les plus fainéants doublent leurs efforts pour avoir la note maximale ».
(Encadrement)

« Mon responsable hiérarchique ne prend pas en considération l'effort que j'ai fourni avant ma maternité...Ainsi, je me trouve lésée au niveau de la note ».
(Personnel de base)

En outre, nous avons rencontré des responsables hiérarchiques qui éprouvent une certaine réticence à signaler les faiblesses de leurs collaborateurs immédiats pour ne pas nuire à leur carrière. Le phénomène inverse existe aussi.

2.3. régulation des compétences

La formation dans la société ABC se fixe comme objectif « l'amélioration de l'employabilité interne de ses agents pour les préparer à des promotions éventuelles »³³⁶.

Le diagnostic effectué sur la fonction ressources humaines dans l'organisation ABC nous a permis de mettre en relief certaines faiblesses en matière de la gestion de formation.

2.3.1. La « quasi-gratuité » de la formation

Dans la société ABC, la formation occupe une place importante. Près de 3%³³⁷ de la masse salariale est investie pour le « développement des compétences » de 5681 agents soit 60% de l'effectif global.

La formation dans cette organisation a la particularité d'être « **quasi-gratuite** » du fait que la société bénéficie d'une « ristourne »³³⁸ sur la Taxe sur la Formation Professionnelle (T.F.P). Néanmoins, une telle politique peut renfermer un inconvénient majeur, car en bénéficiant de cette ristourne, la société ABC n'aura pas la latitude suffisante pour choisir parmi les thèmes de formation qui sont proposés par l'Etat. Il n'est pas toujours évident que les thèmes correspondent aux besoins de la société.

³³⁶ D'après le statut du personnel de la société ABC.

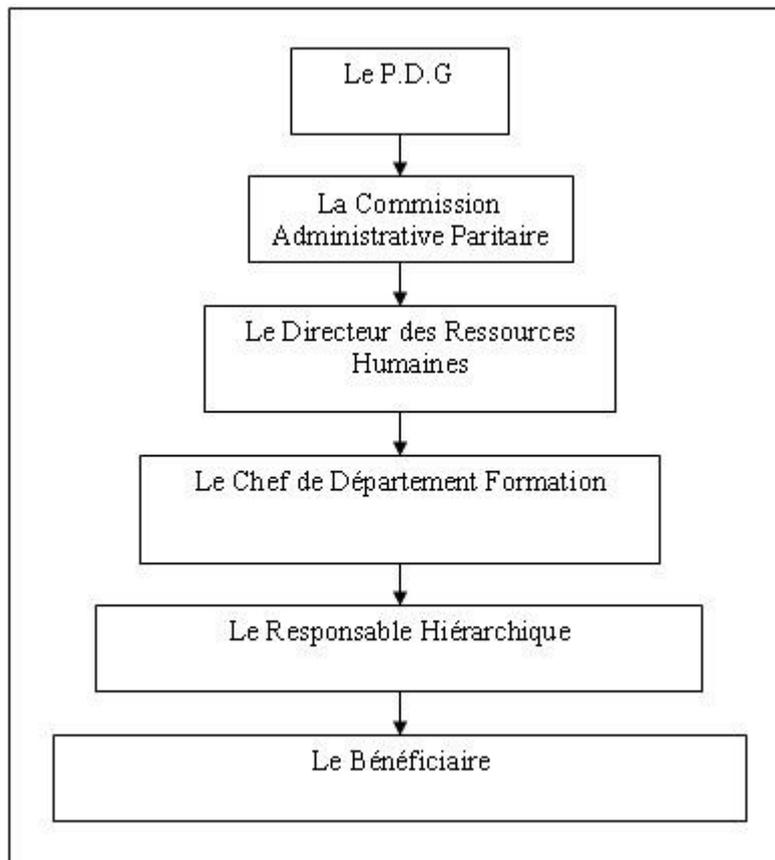
³³⁷ D'après le bilan social 2005.

³³⁸ Le montant de la ristourne est géré par le Centre National de Formation Continue et de Promotion Professionnelle (CNFCPP).

2.3.2. Une formation descendante

Dans la société ABC, l'élaboration du plan de formation émane d'une démarche descendante (figure 26). Le choix des bénéficiaires relève d'un choix arbitraire qui dépend en premier ressort de l'avis du responsable hiérarchique.

Figure 26 : Processus descendant de la formation dans la société ABC



Wood (1994)³³⁹ précise que le développement des compétences ne doit pas se faire sur la base d'une relation d'autorité entre le formateur et celui qui apprend, encore moins entre les responsables qui définissent les besoins de formation et ceux qui s'y soumettent.

Il est difficile **de développer les compétences dans un cadre hiérarchique**. La formation imposée par la hiérarchie ne permet pas d'acquérir, selon Wood, des qualifications utiles au salarié. Son employabilité n'est donc pas envisagée. C'est pour cette raison que le développement des compétences doit s'insérer dans une **démarche volontaire et concertée** et non plus au travers d'un manuel de formation placé sous l'autorité du responsable hiérarchique.

³³⁹ Cité par LÉVY-LEBOYER C., « *La gestion des compétences* », Editions d'Organisations, 1997, 165 pages.

Ainsi, les individus, par le biais de cette démarche, gèrent eux-mêmes leur carrière. Ceci suppose donc, moins de présence de la hiérarchie et plus d'autonomie de l'individu synonyme d'une culture de partage (Leboyer, 1997)³⁴⁰.

2.3.3. Une formation discrétionnaire

Certains acteurs rencontrés lors des entretiens pensent que **la formation est discrétionnaire**. Ils ont signalé que leurs responsables hiérarchiques essaient de restreindre, voire d'empêcher, leur formation. Ils expliquent ceci par le fait que la formation crée un sentiment de « jalousie » ou une « menace ».

« Certains hésitent à faire bénéficier leurs collaborateurs de la formation. Ils craignent, quelque part pour leur place. C'est pourquoi, le plus souvent les responsables hiérarchiques participent aux séminaires alors qu'à la base la formation est conçue pour le personnel de base ».

(Encadrement)

« Les collaborateurs sont toujours informés à la dernière minute sur les thèmes de formation, il nous arrive aussi de ne pas être informé de tout surtout quand il s'agit de suivre une formation à l'étranger. C'est dans la tête que ça se passe, le chef se sent prioritaire par rapport à son collaborateur ».

(ENCADREMENT)

Par ailleurs, certains pensent que leurs responsables hiérarchiques bénéficient d'un traitement de faveur pour participer aux programmes de formation sous prétexte qu'ils sont les plus « stressés ». Pour eux, la formation permet de :

- « *changer d'air et de casser la routine quotidienne* ».

- « *de profiter des séminaires de formation pour découvrir des hôtels, le buffet ou pour rencontrer des amis : la formation est une partie de plaisir pour eux* ».

2.3.4. Une formation adaptative

Le dispositif de formation en vigueur permet d'assurer trois types de formation : la formation pré-embauche (ou initiale) ; la formation continue (ou post-universitaire /scolaire) et la formation de perfectionnement pour les personnes éligibles à la promotion. Ainsi, la formation est orientée essentiellement dans une perspective d'adaptation aux postes à pourvoir.

D'après Leboyer (1997)³⁴¹, cette formation est source de développement de **connaissances ponctuelles** dans la mesure où elle consiste à faire acquérir des compétences spécifiques au poste à

³⁴⁰ LÉVY-LEBOYER C., « *La gestion des compétences* », op.cit.

³⁴¹ LÉVY-LEBOYER C., « *La gestion des compétences* », op.cit.

pourvoir. Les évolutions des emplois et des mutations futures de l'individu ne sont pas envisagées. Dans ce cadre, la formation reste un outil **d'ajustement qualitatif des compétences actuelles** et non pas un outil d'anticipation des compétences potentielles.

La société ABC aurait intérêt à s'orienter vers une politique de **formation proactive** qui permettrait de résoudre non seulement les problèmes d'inadéquation formation-emploi actuels mais aussi potentiels.

En conclusion des observations relevées lors de notre observation sur le terrain, nous pouvons souligner que la politique R.H en vigueur de la société ABC ne saisit pas encore l'opportunité que présente la gestion des compétences par **manque de règles de gestion favorables et par la rigidité du cadre statutaire**. La société ABC peut toutefois exploiter les **marges de manœuvre** qui existent dans les statuts pour promouvoir une nouvelle politique RH autour de la notion de gestion des compétences.

Nous nous proposons dans le tableau (20) de récapituler les dysfonctionnements relatifs à la gestion des compétences dans la société ABC selon de le modèle conçu par Defélix (2003).

Tableau 20 : Récapitulatif des dysfonctionnements observés dans la société ABC

Gestion des compétences	Dysfonctionnements
Acquisition des compétences	Recrutement académique basé sur les diplômes. Absence des critères de sélection et de descriptifs des emplois. Tendance à la précarisation du recrutement.
Stimulation des compétences	Faibles perspectives de carrières du fait de la concentration des effectifs ABC dans une tranche d'âge moyenne (40/50 ans) et de l'homogénéité de la note professionnelle. Importance de la logique de notation. Critères d'appréciation exhaustifs, ce qui explique l'arbitraire et la subjectivité de l'évaluateur.
Régulation des compétences	La gratuité de la formation fait que celle-ci ne correspond ni aux orientations stratégiques de la

	<p>société, ni aux besoins du personnel.</p> <p>Une formation basée sur l'autorité hiérarchique.</p> <p>La formation est dominée par une logique du court-terme : elle consiste à résoudre des problèmes d'inadéquations formation-emploi actuels.</p>
--	--

L'analyse dysfonctionnelle a révélé que les pratiques de gestion de compétences dans l'organisation observée sont étroitement **influencées par le mode de GRH actuel**. Un tel constat **renforce la validation de notre hypothèse centrale**³⁴².

Dans ce qui suit, nous tentons de définir un **cadre spécifique** pour la GRH de la société ABC afin de mettre en avant les spécificités de la gestion des compétences. Pour ce faire, nous avons eu recours à la **théorie configurationnelle** de Pichault et Nizet.

3. Les modèles de GRH dans les organisations

L'approche contingente (Pichault et Nizet, 2000³⁴³ ; Peretti, 2004³⁴⁴) nous paraît un outil de travail approprié pour comprendre l'impact du mode de la gestion des ressources humaines sur la gestion des compétences dans la société ABC.

3.1. Typologie des modèles de GRH

Pichault et Nizet proposent une typologie de GRH dans les organisations. Les auteurs se sont inspirés dans leurs travaux des configurations organisationnelles proposées par Mintzberg (1982)³⁴⁵. Ils proposent cinq modèles de GRH dans les organisations : arbitraire, objectivant, individualisant, conventionnaliste et valoriel.

3.1.1. Le modèle arbitraire

³⁴² Voir partie introductive, p. 14.

³⁴³ PICHULT F. et NIZET J., « *Les pratiques de gestion des ressources humaines* », op.cit, p. 154.

³⁴⁴ PERETTI J.M., « *Ressources Humaines* », 9^{ème} édition, Editions Vuibert, 2004/2005, 582 pages.

³⁴⁵ Les configurations organisationnelles de Mintzberg (1982) sont : la configuration entrepreneuriale, configuration missionnaire, configuration bureaucratique, configuration professionnelle et configuration adhocratique.

Ce modèle, qui correspond à la configuration **entrepreneuriale** de Mintzberg, se caractérise par l'absence de critères prédéfinies, et donc par la prédominance de l'informel. Les différentes activités de la GRH y sont de la responsabilité du dirigeant de l'organisation.

En matière de **gestion des effectifs**, la planification est quasiment absente. Quant à la **formation**, elle se fait principalement sur le tas. L'intuition et le subjectivité caractérisent le **mode d'évaluation** du personnel.

Enfin, le système de **rémunération** ne se base pas sur des critères explicites ce qui permet de choisir des formules de salaires variées en fonction des objectifs du dirigeant tels que le salaire à la pièce, le salaire à la tâche, etc.

3.1.2. Le modèle objectivant

Le modèle objectivant, dont les caractéristiques sont liées à la présence par configuration **bureaucratique** de Mintzberg, peut s'entendre « *comme une tentative de systématisation des diverses caractéristiques de la gestion des ressources humaines. Ce sont des critères impersonnels qui régissent les relations sociales en s'appliquant de manière uniforme à la majorité des membres de l'entreprise* »³⁴⁶.

En matière de **gestion des entrées**, l'accent est mis principalement sur l'amont (processus de recrutement) plutôt que sur l'aval (sélection des candidatures adéquates). La **formation** reste procédurale centrée sur l'acquisition de compétences particulières et/ou de savoir-faire techniques et visant avant tout l'efficacité organisationnelle.

L'**évaluation** repose sur des critères standardisés qui s'appliquent à l'ensemble des membres de l'organisation, quels que soient leur niveau hiérarchique et leur fonction. Quant à la **promotion**, elle n'est pas nécessairement liée aux résultats de l'évaluation. Enfin, les principes du système de **rémunération** sont déterminés *a priori*.

3.1.3. Le modèle individualisant

Le modèle individualisant est axé sur « *la personnalisation du lien salarial* » c'est-à-dire que les critères sont négociés dans le cadre d'accords interpersonnels entre la direction et les acteurs jugés qualifiés. Un tel modèle, qui repose davantage sur la configuration **adhocratique** de Mintzberg est

³⁴⁶ PICHAULT F. et NIZET J., « *Les pratiques de gestion des ressources humaines* », op.cit.

« centré sur la notion de compétence qui devient en quelque sorte le pivot de la gestion des ressources humaines »³⁴⁷.

L'organisation accordera plus d'importance au processus de sélection des candidats au **recrutement**, et ce en multipliant les outils tels que les entretiens, les tests d'aptitudes et de personnalité etc. Les compétences des employés sont gérées aussi bien à l'entrée de l'organisation (attribution des postes non soumis à des régulations précises tout en encourageant la mobilité) qu'à la sortie (essaimage³⁴⁸, formation pour renforcer l'employabilité, programmes d'*outplacement*³⁴⁹).

Quant à la **formation**, celle-ci occupe une place de choix et représente souvent un pourcentage important de la masse salariale. Elle fait appel à des formes de transmission variées telles que sur le tas, scolaire, autoformation, *mentoring* etc. En outre, la formation propose des programmes « sur mesure » à chaque collaborateur en fonction de ses aptitudes, de son profil, du plan de carrière³⁵⁰ etc.

L'**évaluation**, quant à elle, est fondée sur le bilan des compétences et sur la direction par objectifs (DPO). Comme elle peut faire appel à la méthode de *coaching* où les objectifs à atteindre et les actions à réaliser sont constamment négociés entre le collaborateur et son responsable hiérarchique. Par conséquent, la **promotion** est fortement liée aux résultats de l'évaluation. Les **salaires** proposés sont flexibles et déterminés *a posteriori* en fonction des performances individuelles et collectives.

3.1.4. Le modèle conventionnaliste

Le modèle conventionnaliste, renforcé par la présence d'une **configuration professionnelle** de Mintzberg, est caractérisé par le fait que « les membres de l'organisation (le plus souvent, des opérateurs qualifiés) disposent, individuellement d'une grande maîtrise informelle sur la plupart des dimensions de la GRH, mais aussi s'accordent pour définir collectivement le cadre et les modalités de leur coexistence »³⁵¹.

³⁴⁷ PICHULT F. et NIZET J., « *Les pratiques de gestion des ressources humaines* », op.cit.

³⁴⁸ La personne licenciée peut bénéficier, durant une période limitée, d'un volume d'activités garanti permettant de lancer sa propre entreprise et de diversifier ses clients, in « *Les pratiques de gestion des ressources humaines* », Pichault et Nizet, 2000, op.cit., p. 129.

³⁴⁹ Ces programmes permettent au licencié de réaliser un bilan de compétences et offrent un suivi psychosocial dans sa recherche d'emploi.

³⁵⁰ Malgré le fait que la société ABC investit 3% de sa masse salariale en formation, celle-ci ne relève pas d'une anticipation (gestion prévisionnelle des ressources humaines) quantitative et qualitative des contenus des emplois.

³⁵¹ PICHULT F. et NIZET J., « *Les pratiques de gestion des ressources humaines* », op.cit.

Le **recrutement** dans les organisations qui relèvent du modèle conventionnaliste se fait d'une façon collégiale et décentralisée. Les candidatures sont saisies par voie informelle ; quant à l'étude et la sélection des dossiers, elles se font d'une manière scientifique.

On assiste par ailleurs à des pratiques d'**auto-formation** décentralisées qui relèvent d'un choix individuel. En ce qui concerne l'**évaluation** et la **promotion**, elles sont liées aux décisions des responsables qui sont élaborées de manière collégiale. Enfin, les **salaires** sont négociés à l'entrée avec possibilités de rémunération perçue à l'extérieur de l'organisation.

3.1.5. Le modèle valoriel

Le modèle valoriel caractérise la **configuration missionnaire** de Mintzberg. « *La fonction ressources humaines est envisagée sur un mode implicite, faisant largement appel à la notion de **don de soi**, dans la référence constante aux valeurs qui constituent le fondement de l'organisation* »³⁵².

Le processus de **recrutement** et de sélection se fonde sur la compatibilité du système de valeurs des candidats avec celui de l'idéologie de l'organisation. Un tel processus est synonyme de loyauté à l'égard de la mission de l'organisation.

La **formation** est principalement orientée dans une perspective d'adaptabilité aux valeurs de l'organisation. Le système d'**évaluation** est fondé sur le « dévouement » et l'adhésion aux valeurs qui sont appréciés d'une manière tacite et consensuelle par l'ensemble des membres de l'organisation. Enfin, la question de la **rémunération** n'est pas envisagée, voire non légitime, dans une organisation dont l'activité est bénévole.

Nous nous proposons de récapituler la typologie proposée par Pichault et Nizet dans le tableau (21).

Tableau 21 : Les modèles de GRH dans les organisations selon Pichault et Nizet (2000)

	Le modèle arbitraire	Le modèle objectivant	Le modèle individualisant	Le modèle conventionnaliste	Le modèle valoriel
Configurations	Entrepreneuriale	Bureaucratique	Adhocratique	Professionnelle	Missionnaire

³⁵² PICHULT F. et NIZET J., « *Les pratiques de gestion des ressources humaines* », op.cit..

Le recrutement et la sélection	Absence de planification	Accent mis sur le processus de recrutement	Sur la base des tests scientifiques	Se fait d'une façon collégiale et décentralisée	Se base sur la compatibilité avec les valeurs de l'organisation
La formation	Sur le tas	Procédurale	Sur-mesure et variée	Décentralisée et relève d'une demande individuelle	Favorise l'adaptabilité aux valeurs de l'organisation
L'évaluation et la promotion	Reposent sur un mode subjectiviste	Les critères utilisés sont homogènes et standardisés	Se font en fonction des résultats individuels et collectifs	Décidées d'une façon collégiale	Se font d'une manière tacite et consensuelle
La rémunération	Dépend des objectifs du dirigeant	Fixée <i>a priori</i>	Flexible et se fait en fonction des résultats de l'individu et de l'organisation	Négociable	N'est pas envisagée

Nous venons de présenter la typologie des modèles de GRH proposée par Pichault et Nizet. Ces derniers ont adapté, à chaque configuration organisationnelle de Mintzberg, un modèle de GRH. Citons le cas du modèle objectivant de la GRH qui correspond à la **configuration bureaucratique**³⁵³. Ainsi, peut-on affirmer que le modèle objectivant correspond pleinement au modèle de GRH de la société ABC ?

3.2. Le modèle de GRH dans la société ABC

En récapitulant les résultats de notre diagnostic dysfonctionnel que nous venons de présenter plus haut, nous avons relevé certaines **similitudes** concernant la fonction RH de la société ABC avec le **modèle objectivant** de Pichault et Nizet.

³⁵³ PICHULT F. et NIZET J., « Les pratiques de gestion des ressources humaines », op.cit, p. 109.

En effet, nous avons souligné que sur le plan **d'acquisition des ressources humaines**, le processus de recrutement reste **uniforme** pour tous les fonctionnaires du fait qu'il est régi par le statut du personnel. La gestion des effectifs demeure essentiellement **quantitative** et la promotion est liée à l'ancienneté dans le grade : rarement quand les compétences sont prises en compte même si elles sont exigées par le statut.

En matière de **stimulation des ressources humaines**, les critères d'évaluation des performances sont également uniformes pour les différentes catégories hiérarchiques (cadre ou non-cadre).

En ce qui concerne **l'activité de régulation**, la formation dépend étroitement de **l'autorité hiérarchique** (formation descendante) et le processus de formation obéit à des critères préalablement définis par le sommet hiérarchique.

Ainsi, une telle description nous permet d'affirmer que le modèle de GRH de notre terrain d'étude s'insère largement dans **une configuration objectivante**. Toutefois, certains points étudiés relèvent également du « **modèle arbitraire** ».

Nous citons à titre d'exemple, le système d'appréciation qui tient beaucoup de l'informel. Cette situation reflète la réalité des entreprises tunisiennes caractérisée par **l'importance des relations interpersonnelles**³⁵⁴ qui expliquent la **subjectivité** des évaluateurs. Par voie de conséquence, les compétences ne sont pas envisagées comme un critère de performance individuelle.

En somme, le modèle de GRH tel que nous l'avons observé **conjugue les caractéristiques des modèles « objectivant » et « arbitraire »** même si les traits qui illustrent la configuration arbitraire sont relativement peu nombreux. La société ABC peut donc être considérée comme une organisation se référant au modèle objectivant.

Nous proposons de positionner la société ABC en faisant le rapprochement entre ces deux cadres d'analyse dans le tableau (22).

Tableau 22 : Le modèle de GRH dans la société ABC

Activités RH dans la société ABC	Modèle arbitraire	Modèle objectivant
Acquisition des ressources humaines		Processus uniforme régi par le statut du personnel. Gestion quantitative des effectifs. Promotion à l'ancienneté ou

³⁵⁴ Nous détaillerons plus amplement ce constat dans le chapitre 6.

		par concours.
Stimulation des ressources humaines	Absence de description de poste et de critères lors de l'appréciation ; Processus d'évaluation arbitraire et subjectif.	Evaluation fondée sur la description de fonction, avec application de critères uniformisés.
Régulation des ressources humaines		Formation procédurale et hiérarchique.

En guise de conclusion, nous soutenons l'idée selon laquelle **le modèle de la gestion des compétences**, que nous proposons, **peut néanmoins se développer** dans une structure bureaucratique si l'on considère **les marges de manœuvres** que peut renfermer le statut du personnel (Bartoli, 2005)³⁵⁵.

Nous avons souligné précédemment les aberrations liées au système de notation. Les notes octroyées sont souvent déconnectées de la compétence de la personne et semblent sans impact sur l'avancement ou la carrière du fonctionnaire. Pourtant, rien n'oblige les responsables hiérarchiques à maintenir ces pratiques.

Dans ce contexte, il semble nécessaire de sensibiliser les managers publics sur la possibilité de faire évoluer leurs pratiques et sur l'utilité du modèle de la gestion des compétences qui peut se substituer aux limites du modèle objectivant.

Conclusion du chapitre 4

L'étude de l'environnement institutionnel, économique et social des organisations publiques en Tunisie (chapitre 3) nous a permis de caractériser les principaux blocages externes aux projets de restructuration, en l'occurrence ceux destinés à la modernisation de la fonction ressources humaines.

Dans le chapitre 4, nous avons approfondi l'analyse pour mettre en relief les blocages internes, liés notamment, à la structure de l'organisation publique et à son mode de GRH. Nous avons analysé ces blocages en nous référant aux résultats du diagnostic dysfonctionnel effectué au sein de la société ABC.

³⁵⁵ BARTOLI A., « *Le management dans les organisations publiques* », op.cit.

Nous avons montré précisément que la politique de gestion des ressources humaines dans la société ABC, ne permet de gérer efficacement les compétences des fonctionnaires. Nous avons pu montrer que la logique dominante pour les managers publics est de nature **administrative**. Elle repose sur l'existence des règles et des procédures définies d'une façon **uniforme** et applicables à tous les nouveaux hiérarchiques. C'est dans ce contexte d'ailleurs que les managers publics sont assimilés à des « applicateurs de règles » (Bartoli, 2005)³⁵⁶.

Nous avons noté également **la prédominance des activités courantes** de la fonction (rémunération, recrutement, formation, etc.) : la dimension stratégique est quasi-absente dans la formulation des activités et des missions.

A l'issue de ce diagnostic dysfonctionnel, nous avons relevé certains écueils relatifs à la gestion des ressources humaines dans cette société qui font penser que le développement des compétences des agents reste insuffisant au regard de ce qu'on peut trouver en théorie. Une telle situation a des répercussions importantes sur l'ensemble du personnel, en termes de motivation, et sur l'ensemble de l'organisation, en termes de performance socio-économique.

A la fin de ce chapitre, et en s'appuyant sur la typologie de GRH préconisée par Pichault et Nizet (2000)³⁵⁷, nous avons démontré que l'organisation publique observée renferme des spécificités quant à sa gestion du personnel qui reste influencée par **un modèle objectivant**. Un tel travail nous a permis de comprendre l'influence du contexte interne notamment la structure et le mode de GRH sur la gestion des compétences.

Nous avons souligné par ailleurs que le cadre statutaire et réglementaire **n'est pas aussi contraignant** qu'on le croit et que la mise en place de l'approche compétence est possible si les managers publics en saisissent les atouts. Cela supposerait un développement du dialogue social (Bartoli, 2005)³⁵⁸ afin de rendre les nouvelles règles de management plus flexibles et créer une gestion socialement responsable (Yanat, 2005)³⁵⁹ et de donner un nouveau regard à la GRH.

³⁵⁶ BARTOLI A., « *Le management dans les organisations publiques* », op.cit.

³⁵⁷ PICHAULT F. et NIZET J., « *Les pratiques de gestion des ressources humaines* », op.cit, p. 109.

³⁵⁸ BARTOLI A., « *Le management dans les organisations publiques* », op.cit.

³⁵⁹ YANAT Z., « *Responsabilité sociale et invariants en gestion des ressources humaines au Maghreb* », in Perspectives sur la GRH au Maghreb : Algérie-Maroc-Tunisie, op.cit., p.26.

Chapitre 5. Processus d'implantation du modèle de la gestion des compétences dans la société ABC

L'objectif du chapitre 5 est de montrer que l'introduction de nouveaux outils de management sur notre terrain d'étude nous renseigne sur leur rôle dans l'évolution des pratiques de gestion des ressources humaines. Pour ce faire, nous nous sommes intéressée au **système d'appréciation des performances** en proposant une démarche à **trois étapes**.

Dans un premier temps, seront présentés les moyens par lesquels nous avons recensé les **compétences requises** par les emplois étudiés. Nous avons proposé **la fiche de description des emplois** comme point de départ pour construire **le référentiel des compétences** (section 1).

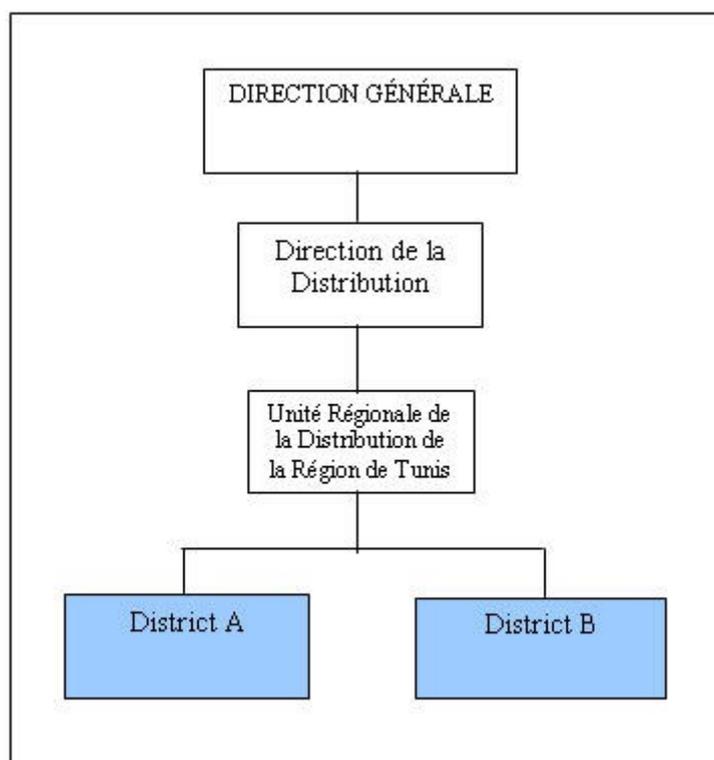
Dans une seconde section, nous avons mis en avant les principales caractéristiques de la **grille de compétences**. Cet outil nous a permis de franchir la deuxième étape de notre démarche celle de **l'évaluation des compétences acquises** qui a constitué (section 2).

Enfin, nous exposerons les résultats d'interprétation des grilles de compétences suite à quoi nous avons pu remplir les **fiches de positionnement des compétences**. Cette dernière étape a débouché sur l'élaboration d'un **plan de formation-intégrée** (section 3).

1. Identification des compétences requises des acteurs : « Le profil cible »

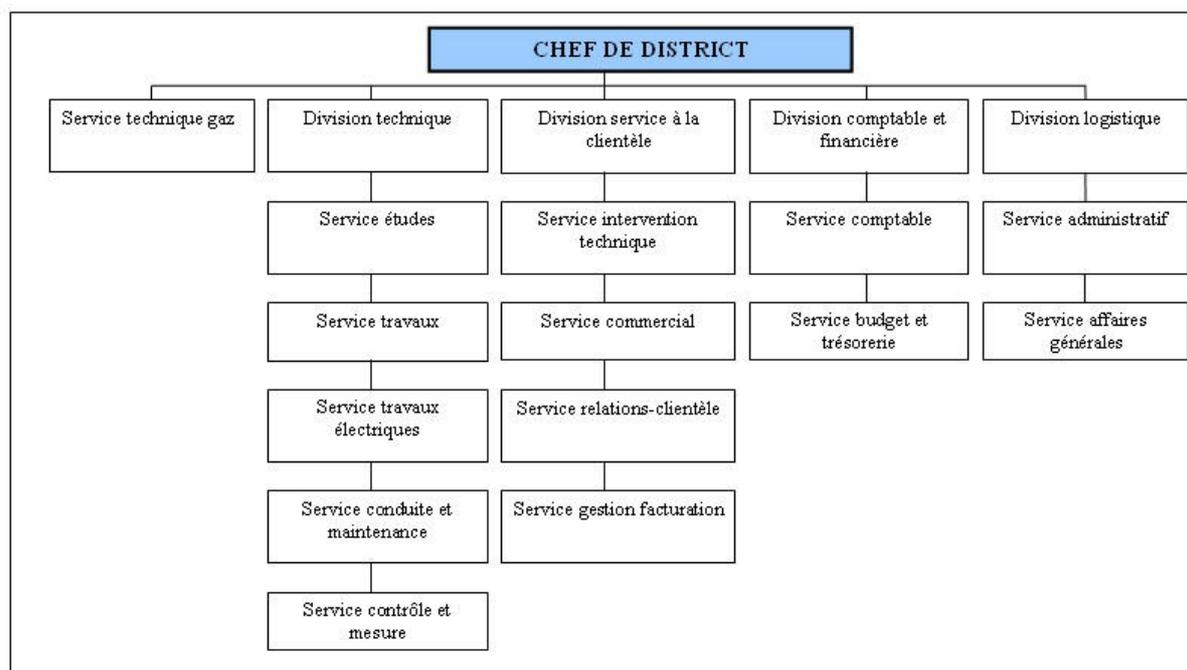
Nous avons mené cette expérimentation dans deux unités décentralisées de la société ABC : district A et district B.

Figure 27 : Place des districts observés dans l'organigramme de la société ABC



Malgré leurs tailles variées³⁶⁰, les différents districts de la société ABC ont une structure homogène (figure 28).

Figure 28 : Organigramme du district A (2004)

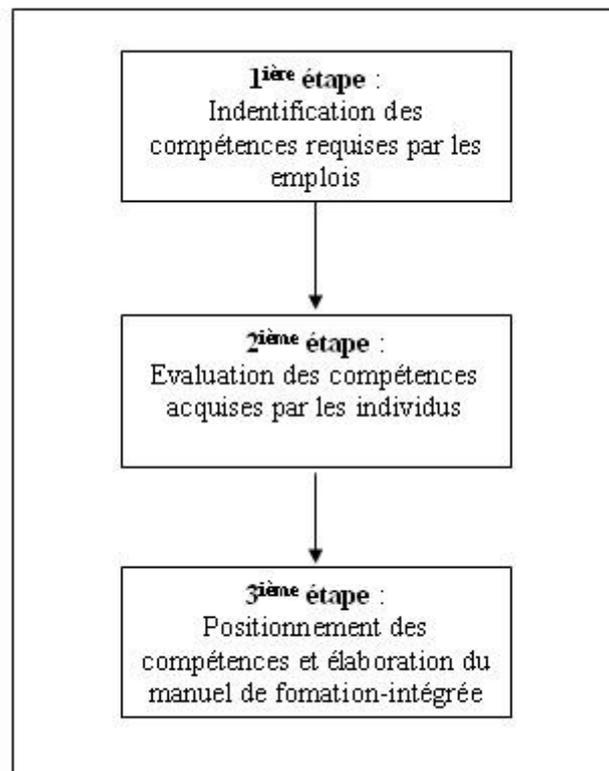


³⁶⁰ Les districts A et B, situés à Tunis, constituent les deux plus grands districts de la société ABC (240 agents en moyenne).

Nous avons réalisé un diagnostic des compétences qui a duré trois mois auprès de vingt deux acteurs, occupant cinq emplois différents. Ce diagnostic des compétences s'est déroulé en trois étapes :

- **1^{ière} étape** : Identification des compétences requises par les emplois.
- **2^{ième} étape** : Evaluation des compétences acquises par les individus.
- **3^{ième} étape** : Positionnement des compétences requises par rapport aux compétences acquises.

Figure 29 : Processus d'implantation de la démarche compétence dans la société ABC



L'identification des compétences requises a constitué **la première étape** de notre démarche afin de déterminer le « **profil cible** » de l'emploi. Nous avons donc commencé par l'analyse des emplois.

1.1. Analyse et descriptif des emplois

Selon Boyé et Ropert (1994)³⁶¹, un **emploi** rassemble des postes identiques ou des activités à une finalité commune. Il requiert un ensemble de compétences spécifiques (en termes de technicités). Toutefois, dans les organisations actuelles, on continue à raisonner en termes de poste.

Le **poste** correspond à la tenue d'un emploi par un titulaire. Cette notion présente, selon ces auteurs, une certaine stabilité dans l'espace et dans le temps, notamment au regard des activités qui la

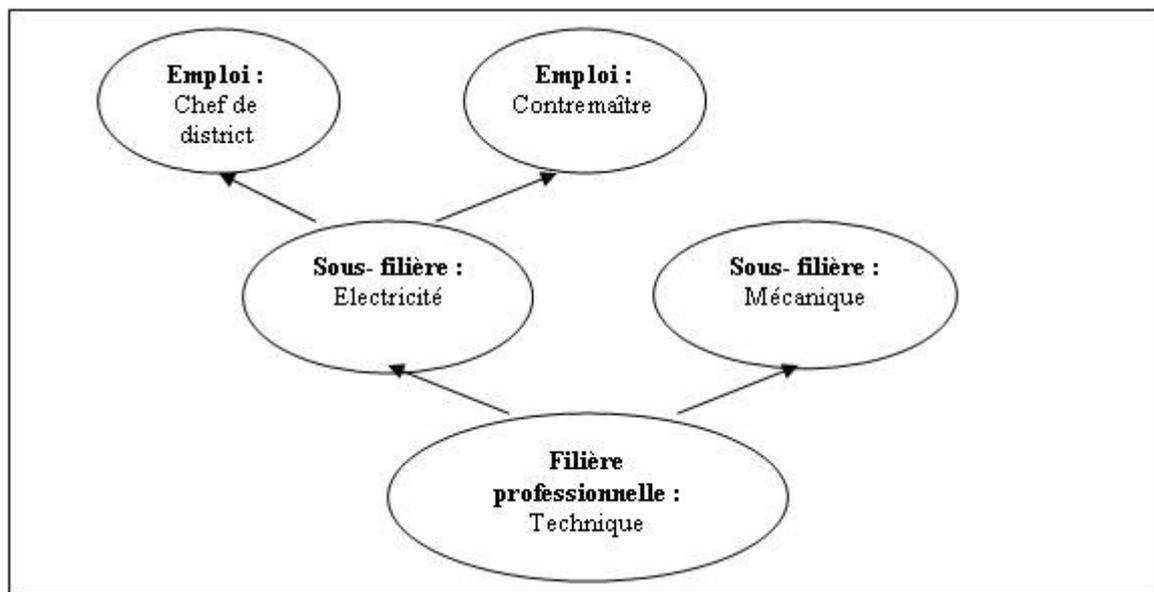
³⁶¹ Boyé M. et Ropert G., « *Gérer les compétences dans les services publics* », Editions d'Organisation 1995, 203 pages.

composent et l'organisent. Nous tenons à préciser que l'entreprise ABC **ne fait pas une véritable distinction entre l'emploi et le poste** qui ont la même signification.

1.1.1. La carte des emplois

Il est important de savoir comment les emplois sont positionnés dans l'organigramme du district observé. Ainsi, une liste des emplois existants a été dressée définissant : **la carte des emplois**³⁶². La figure (30) visualise l'arborescence des emplois dans les districts A et B.

Figure 30 : Arborescence des emplois (districts A et B)



Ces emplois sont regroupés en quatre « filières professionnelles » : technique, gestion, droit et administration, selon une logique de proximité de compétences. Chaque « filière professionnelle » se divise en « sous-filières ». Par exemple, dans la filière « gestion », on trouve les sous-filières comptabilité et gestion des ressources humaines (tableau 23). A la base, les emplois de la société sont classés en fonction des **diplômes requis**, pour occuper l'emploi, et de la **catégorie hiérarchique** (collège).

On observe également trois catégories hiérarchiques ou « collèges » : « Exécution » n'ayant pas le diplôme du Bac, « Maîtrise » ayant le diplôme du Bac ou son équivalent, et « Cadre » ayant le diplôme Bac+2 et plus.

Tableau 23 : Extrait de la carte des emplois (districts A et B)

³⁶² L'intégralité de la carte des emplois est consignée en annexe 4.1.

Filières professionnelles	Sous- filière	Emplois	Diplômes requis	Collège
TECHNIQUE	Electricité	Chef de district	Ingénieur électricité	Cadre
		Chef de division technique de l'électricité		
	Cartographie	Chargé de la cartographie	Technicien supérieur en électricité	
GESTION	Gestion des Ressources Humaines	Chef de service administratif	Maîtrise en GRH ou équivalent	Cadre
		Chef de division logistique		
	Comptabilité	Chef de division financière et comptable	Maîtrise en comptabilité ou équivalent	
		Chef de service comptabilité		

Nous avons choisi de **maintenir** cette logique de décomposition afin d'assurer **une continuité** (processus incrémental) entre les anciens critères et les nouveaux qui sont basés sur une logique de compétence. Ainsi, les emplois seront désormais analysés en fonction des compétences acquises.

1.1.2. Les fiches de description des emplois

Les emplois retenus lors de notre expérimentation (tableau 24) ont été choisis en fonction de deux critères :

- **La position hiérarchique** de l'occupant de l'emploi : les personnes observées appartiennent à des niveaux hiérarchiques différents, ce qui nous permet de recenser les compétences managériales.

- **L'interface avec le client** : les occupants de ces emplois sont en relation quasi-permanente avec l'abonné, ce qui exige des compétences comportementales assez particulières.

Tableau 24 : Nombre et profil des acteurs rencontrés dans les districts

Nombre d'agents/ Emplois étudiés	District A	District B
Chef de district	1	1
Chef de division service à la clientèle	1	1
Chef de section contentieux	1	1
Contremaître	5	3
Agent d'accueil	5	3
5 emplois et 22 agents observés		

Pour élaborer les fiches de description des emplois³⁶³, nous nous sommes inspirée du modèle proposé par Peretti (2004)³⁶⁴.

³⁶³ Ces fiches sont consignées en annexe 4.2.

³⁶⁴ PERETTI J.M., « *Ressources Humaines* », 9^{ième} édition, Editions Vuibert, 2004/2005, 582 pages.

FICHE DE DESCRIPTION DE L'EMPLOI

IDENTIFICATION DE L'EMPLOI

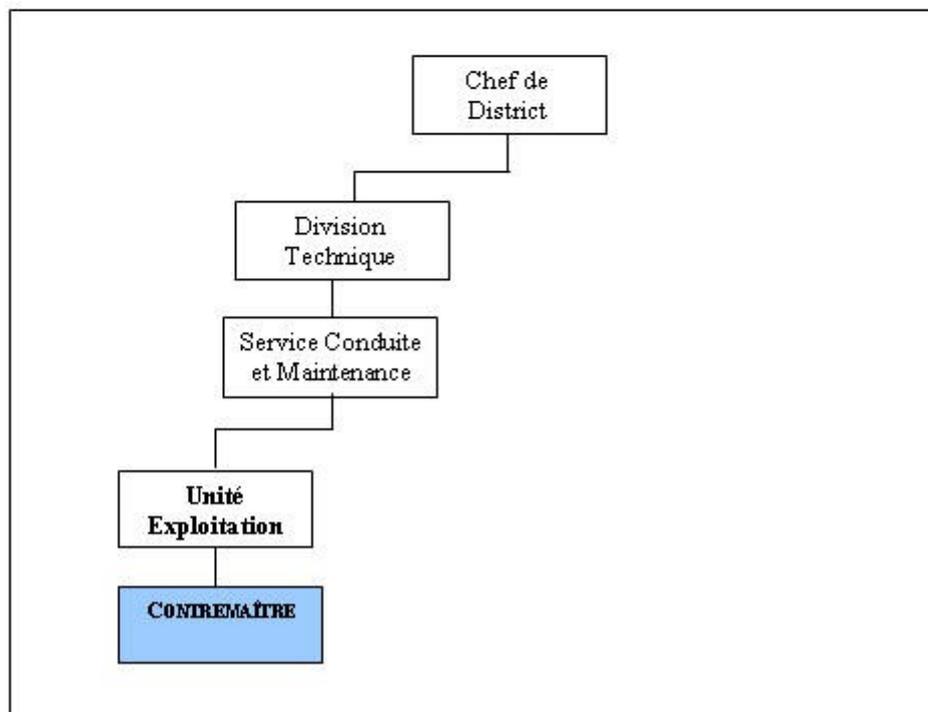
Intitulé de l'emploi : Contremaître

Profil de l'emploi : Technique

MISSION DE L'EMPLOI

Le contremaître est tenu de programmer et de planifier les tâches afin d'atteindre les objectifs assignés.

SITUATION DANS LA STRUCTURE



INVENTAIRE DES ATTRIBUTIONS

- Planifier et programmer les tâches de l'équipe sous son autorité.
- Contrôler les tâches exécutées par ses collaborateurs.
- Dispatcher les anomalies aux unités compétentes.
- Contrôler l'état des véhicules et l'état de l'outillage.

MARGE D'AUTONOMIE

- Faire appliquer les règles et les consignes en matière d'ergonomie et de sécurité de travail.
- Informer la hiérarchie de l'état d'avancement des projets.
- Assurer la sécurité des biens de la société.
- Rappeler les risques professionnels du métier.

Pour établir ces fiches de description des emplois, nous avons croisé **trois** modes de collectes des données : l'analyse documentaire, les entretiens et l'observation directe.

- L'analyse de documents

Dans un premier temps, nous nous sommes basée sur des descriptifs existants, notamment ceux qui se trouvent dans les manuels de procédures et les fiches de fonction. Toutefois, nous étions confrontée à deux difficultés : certains des documents sont indisponibles ou le contenu de leur descriptif n'est pas assez explicite. Il convient, dès lors, de recourir à une deuxième méthode.

- Les entretiens

Nous avons programmé des entretiens supplémentaires afin d'obtenir une description des activités par l'occupant du poste. Ces entretiens ont été effectués auprès des responsables hiérarchiques directs des personnes observées. La valeur ajoutée de ces entretiens réside dans la **confrontation des propos** des acteurs surtout en ce qui concerne l'aspect psychologique et cognitif de la fonction.

- L'observation directe

Nous avons mixé les entretiens avec l'observation directe. Cette dernière a consisté à observer les agents dans l'accomplissement de leurs activités en vue de repérer les difficultés éventuelles, notamment celles liées au contact avec le client. Un tel exercice nous a permis de mettre en relief les **compétences relationnelles**.

Il nous semble important de signaler que l'analyse des emplois du personnel de base a été plus aisée que celle des emplois des cadres dont les activités sont plus diverses et plus complexes.

1.2. Mise au point du référentiel des compétences

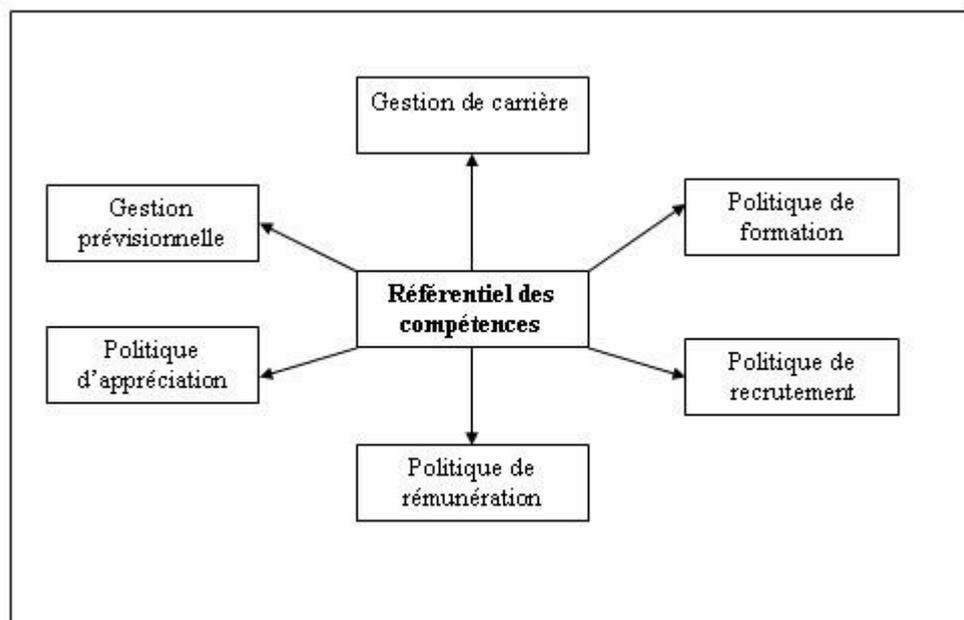
Dans cette partie, nous présenterons l'utilité du référentiel des compétences ainsi que le processus de son élaboration dans la société ABC.

1.2.1. Utilité du référentiel des compétences

La création d'un référentiel des compétences est indispensable afin de créer le lien entre les différents domaines d'action de la gestion des ressources humaines : recrutement, formation, gestion de carrière etc. (Jouvenot et Parlier, 2005)³⁶⁵.

Le référentiel des compétences peut être assimilé à un outil de pilotage des ressources humaines dans la mesure où il engage les différentes politiques RH autour de la notion de compétences (figure 31).

Figure 31 : Le référentiel des compétences comme outil de pilotage des ressources humaines



Le référentiel des compétences est un support indispensable pour le **recrutement** car le responsable RH aura un profil cible type du futur candidat et de l'emploi à pourvoir.

Par ailleurs, il permet d'affiner les décisions **d'appréciation** (évaluation) ainsi que les décisions relatives à la **gestion des carrières**, dès lors que l'évaluation se fait sur la base des compétences

³⁶⁵ JOUVENOT CH. et PARLIER M., « Elaborer des référentiels de compétences », Editions Anact, 2005, 461 pages.

préalablement définies. Un tel support peut également neutraliser la subjectivité de l'évaluateur et éviter les erreurs d'appréciation³⁶⁶.

Un recensement des compétences permet de revoir le système de classification autour de la notion de gestion des compétences, en particulier le **système de rémunération**. Ainsi, la direction définira les compétences ayant une valeur ajoutée sur l'activité de l'organisation et qui mériteront d'être mieux rémunérées.

En matière de **formation**, il convient de décider des contenus des programmes de formation en fonction des écarts relevés entre les compétences nécessaires pour l'emploi et les compétences détenues par les individus.

Enfin, la complexité et l'incertitude de l'environnement rendent les prévisions des organisations aléatoires. C'est pourquoi la création d'un référentiel des compétences permettrait d'anticiper et de mettre à jour l'évolution des compétences pour la **gestion prévisionnelle**.

1.2.2. Processus de construction du référentiel des compétences

L'élaboration du référentiel³⁶⁷ s'est faite en **collaboration** avec les responsables hiérarchiques et les responsables du projet R.H. Toutefois, ce référentiel constitue une version provisoire puisqu'il est en cours de validation.

1.2.2.1. Choix de définitions

Pour élaborer un référentiel des compétences, il faut préciser la définition de la compétence (Jouvenot et Parlier, 2005)³⁶⁸. Après concertation avec les responsables du projet RH, nous avons retenu deux types de compétences (figure 30) : les compétences techniques et les compétences génériques.

- Les compétences techniques

Ces compétences, généralement de base, sont issues de la formation initiale ou/et de la formation continue. Elles sont fortement **contextualisées** avec l'emploi occupé. Ces compétences constituent le seuil minimal pour occuper un emploi.

Nous avons regroupé les compétences techniques en **quatre domaines** : technique, gestion, administration et droit. Chaque **domaine** regroupe des « familles de connaissances »³⁶⁹, en termes de savoirs et savoir-faire. Par exemple, le domaine « technique » est constitué de **huit** familles de

³⁶⁶ Voir quatrième chapitre, p. 173.

³⁶⁷ Le référentiel des compétences se trouve dans l'annexe 4.3.

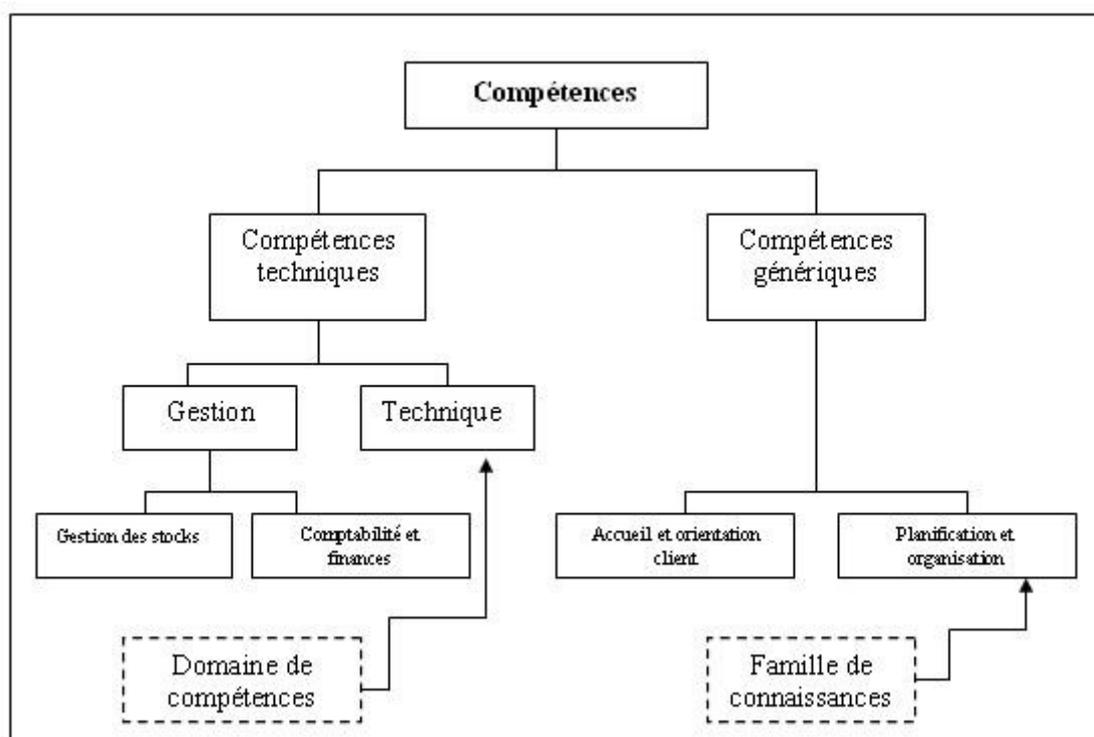
³⁶⁸ JOUVENOT CH. et PARLIER M., « Elaborer des référentiels de compétences », op.cit.

connaissances (dont l'électricité, le gaz, l'électronique, l'automatisme, le génie civil,...). Le domaine « gestion » regroupe **sept** familles de connaissances (dont la formation, la rémunération, la comptabilité et les finances,...). Au total, nous avons recensé **vingt-six** familles de connaissances techniques.

- Les compétences génériques

Les compétences génériques correspondent aux capacités relationnelles et comportementales qui sont nécessaires pour la tenue de l'emploi. Elles sont dites génériques car elles sont plus ou moins requises par l'ensemble des emplois. Nous avons identifié **cinq** compétences génériques. Ces compétences renvoient à la fois aux connaissances issues de l'expérience sociale, telles que « accueil et orientation client », et aux connaissances cognitives, telles que « analyse et résolution des problèmes », « organisation et planification », etc.

Figure 32 : Arborecence des compétences (districts A et B)



La **traduction** des activités courantes de l'acteur en compétences requises n'a pas été une tâche aisée du fait de « l'effet expérience ». En effet, plus l'expérience de l'acteur est élevée, plus la tenue de l'emploi sera personnalisée, plus les compétences seront complexes. Dans notre cas, les acteurs ont une ancienneté relativement élevée (quatre ans en moyenne).

³⁶⁹ Nous nous sommes inspirée des travaux de Jouvenot et Parlier, in « *Elaborer des référentiels de compétences* », op.cit

Dans certains cas, l'exercice de traduction s'est révélé délicat suite à la « banalisation des activités ». La façon de faire les « choses » devient tellement banalisée qu'il est difficile d'en formaliser une compétence. C'est pour cette raison que le référentiel des compétences devient « un réducteur de complexité » (Aubret et coll. 2002)³⁷⁰ dans la mesure où une partie des informations seront sacrifiées pour donner une représentation symbolique.

1.2.2.2. *Elaboration d'une échelle de cotation*

La conception du référentiel des compétences permet de définir les emplois en termes de compétences. Ainsi, l'élaboration des fiches de compétences requises³⁷¹ s'est révélée nécessaire pour identifier les compétences requises de chaque emploi et évaluer le degré d'exigence de chaque compétence.

La collaboration des acteurs a été indispensable lors de la cotation des compétences. Cette cotation permet de mesurer le niveau de compétences nécessaires pour la tenue de l'emploi. Les compétences ont été évaluées selon une cotation³⁷² en quatre niveaux :

- **Niveau 1** « utilisateur » : les tâches sont élémentaires et ne nécessitent pas des connaissances théoriques à la base. L'apprentissage se fait sur le tas.
- **Niveau 2** « connaisseur » : la personne a des connaissances des principes théoriques mais sans aucune pratique de l'activité.
- **Niveau 3** « reproducteur » : la personne maîtrise aussi bien les éléments théoriques que pratiques. Il s'agit des compétences utilisées d'une façon occasionnelle ou des compétences non entièrement maîtrisées et pour lesquelles la personne a besoin de consulter.
- **Niveau 4** « spécialiste » : la personne a de bonnes connaissances théoriques et pratiques et maîtrise régulièrement et efficacement ces compétences.

Tableau 25³⁷³ : Extrait de la fiche d'évaluation des compétences requises

Emploi :		Contremaître	
Niveau	d'expérience :	5	ans
Diplôme requis : Diplôme d'électricité ou équivalent			
		Niveaux de compétences	

³⁷⁰ Aubret A., Gilbert P. et PIGeYRE F., « Management des compétences : réalisations, concepts, analyses », 2ième édition, Editions Dunod, 2005, 200 pages.

³⁷¹ Les fiches des compétences requises se trouvent en annexe 4.4.

³⁷² Nous nous sommes inspirée de l'échelle de cotation des grilles de compétences de l'ISEOR.

³⁷³ L'intégralité des fiches d'évaluation des compétences requises est consignée en annexe 4.5.

Domaines des compétences	Familles de connaissances	Niveau 1 : utilisateur	niveau 2 : connaisseur	niveau 3 : reproducteur	niveau 4 : spécialiste
1. Technique	Electricité Gaz			<ul style="list-style-type: none"> - Identifier les problèmes du réseau - Préconiser des solutions et transmettre les informations à sa hiérarchie - Connaître et faire appliquer les règlements et les consignes techniques - Contrôler la mise en oeuvre des nouveaux branchements - Vérifier l'état des postes de transformation et gérer - Contrôler l'assainissement de postes 	

Après concertation avec les responsables hiérarchiques, nous avons reporté les résultats de l'évaluation des compétences exigées par les emplois étudiés dans la fiche A.

FICHE DE COMPÉTENCES REQUISES

(Fiche A)

EMPLOI

Contremaître

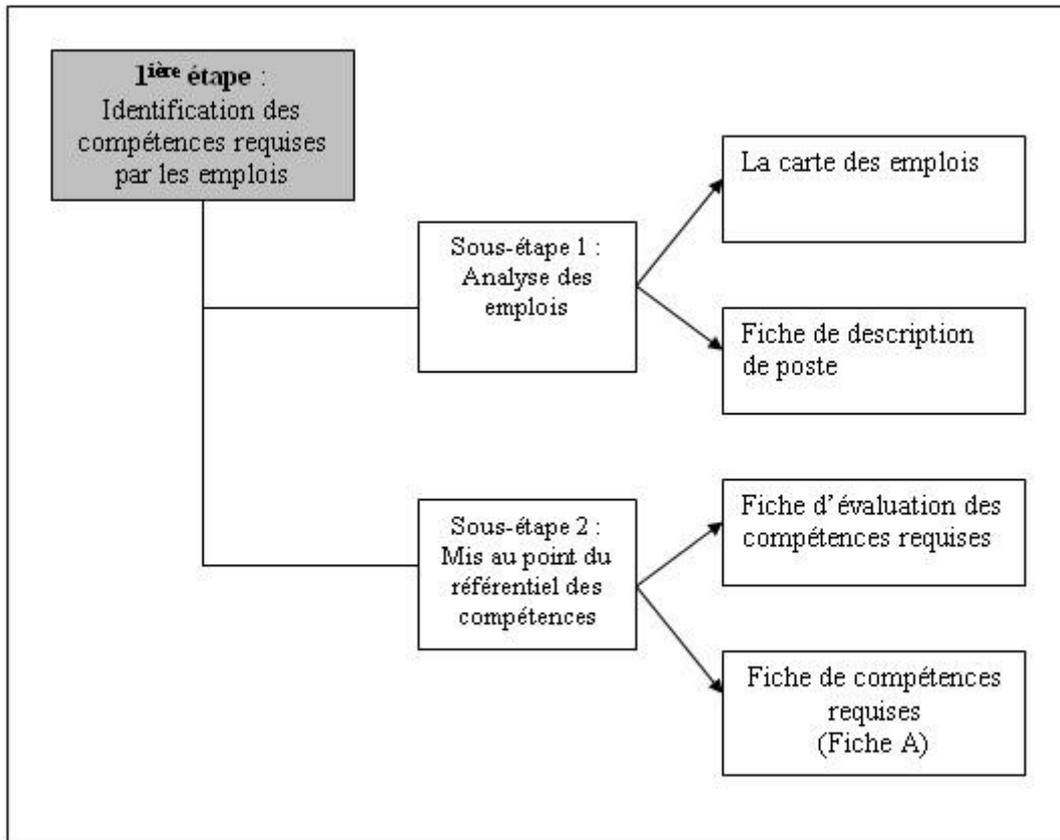
MISSION

Le contremaître est tenu de programmer et de planifier les tâches afin d'atteindre les objectifs.

Connaissances requises	Notes
1.1 Electricité	3
1.2 Gaz	3
1.3 Electronique	
1.4 Génie civil	3
1.5 Génie mécanique	2
1.6 Automatisme	
1.7 Fluides et thermique	
1.8 Cartographie	
2.1 Formation	3
2.2 Rémunération	1
2.3 Gestion des emplois et des carrières	2
2.4 Recrutement	
2.5 Comptabilité et finances	
2.6 Achats	
2.7 Gestion des stocks	
3.1 Bureautique	2
3.2 Secrétariat	
3.3 Ergonomie	3
3.4 Administration du personnel et relations sociales	3
3.5 Réglementation et procédures administratives	
3.6 Expression écrite	3
3.7 Expression orale	3
3.9 Calcul et statistiques	
4.1 Droit des affaires. Droit commercial	
4.2 Droit pénal	
4.3 Droit public	
5.1 Analyse et résolution des conflits	3
5.2 Capacité de décision et autonomie	2
5.3 Capacité d'encadrement	
5.4 Accueil et orientation client	
5.5 Planification et organisation	3

Avant de passer à l'évaluation des compétences acquises qui est la deuxième étape, nous proposons de récapituler ce que nous avons fait jusqu'ici.

Figure 33 : Récapitulatif de la 1^{ière} étape de notre démarche



2. Evaluation des compétences acquises des acteurs : « Le profil actuel »

Pour évaluer les compétences détenues par les acteurs, nous avons eu recours à la grille de compétences.

2.1. Présentation de la grille de compétences

La grille de compétences est un outil de management socio-économique créé et mis au point par Savall en 1977. C'est une cartographie de l'état des compétences au sein d'un micro-espace. Cet instrument de management socio-économique constitue un analyseur profond de l'état d'un micro-espace (Plane, 1994)³⁷⁴, et permet de formaliser les compétences afin de rendre visibles des défaillances qui seront par la suite traitées.

Plusieurs expérimentations ont été menées par les intervenants-chercheurs de l'ISEOR, montrant que certains responsables hiérarchiques dans différentes organisations ont pris des décisions visant

³⁷⁴ PLANE J.M., « Contribution de l'intervention en management au développement de l'entreprise », thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Lumière Lyon 2, 1994.

l'amélioration de l'état des compétences de leurs collaborateurs par l'implantation de cet outil de management.

Cet outil peut être qualifié de **générique** car ses principes ont été testés et validés par les chercheurs-intervenants de l'ISEOR, et ce dans de nombreuses entreprises de différentes formes, tailles et secteurs d'activités. Ces principes constituent des invariants et ne dépendent pas de la situation singulière d'une organisation.

2.1.1. Les principes généraux de la grille

Le principe de la grille est **d'apprécier les compétences détenues**³⁷⁵ par les acteurs de l'unité de travail à travers le niveau de réalisation de leurs activités. Il suppose que plus les compétences détenues par le salarié sont élevées, meilleur est le produit de son travail.

Sur la grille de compétences apparaissent **en colonne** les différentes activités qu'exige une bonne occupation des emplois et **en ligne** l'ensemble des acteurs dans cette unité de travail. Au sein de cette grille, les activités sont classées en trois rubriques à savoir :

- **Opérations de Gestion de sécurité** : ce sont des opérations quotidiennes. Pour notre cas, ces opérations relèvent des compétences techniques qui sont nécessaires pour la tenue efficace de l'emploi.
- **Opérations de Gestion Développement** : ce sont des opérations qui engagent le moyen terme et dont une exécution déficiente ne nuit pas nécessairement à l'efficacité immédiate de l'emploi, mais compromet la réalisation des objectifs de développement à moyen terme.
- **Savoirs particuliers** : ils recouvrent les potentialités particulières détenues par les acteurs. Ces savoirs renvoient à des qualités relationnelles et comportementales. Dans notre cas, les savoirs particuliers correspondent aux compétences génériques.

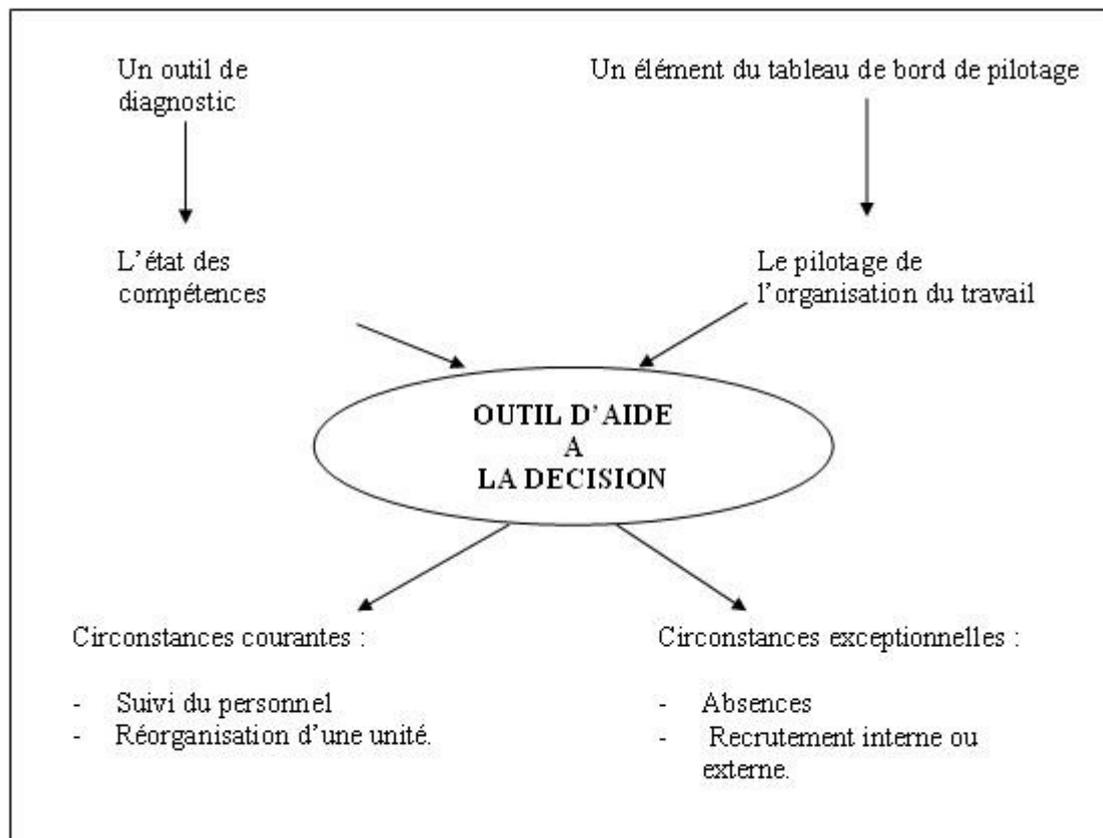
2.1.2. La grille de compétences : un outil de pilotage

La grille de compétences constitue un véritable outil de pilotage (figure 34). En effet, lorsqu'on a une visualisation des niveaux des activités réalisées et des compétences détenues, le responsable de l'unité de travail prévoit les insuffisances et les solutions pour ses décisions.

³⁷⁵ Nous avons conservé la même cotation de la fiche de compétences requises.

Ces décisions peuvent concerner le **recrutement** et la **mobilité** d'autant plus que la grille permet une meilleure adéquation formation-emploi. Elle permet de mettre en place plus facilement une stratégie de **formation** propre à une situation de travail.

Figure 34³⁷⁶ : Finalités de la grille de compétences



Source : Savall et Zardet (2005)

2.2. une évaluation concertée des compétences acquises

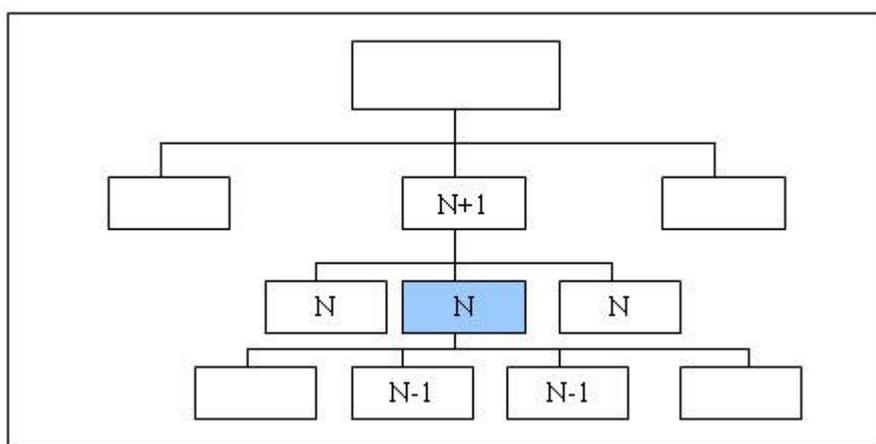
La particularité de la grille de compétences réside dans le fait que le processus d'évaluation des compétences se déroule d'une manière **concertée** par les deux parties : le responsable hiérarchique et l'évalué (HP 12.1.1). Nous avons assuré une **assistance personnalisée** pour les acteurs concernés lors de l'évaluation. Cette assistance est nécessaire afin de se familiariser avec ce nouvel outil de gestion.

Par ailleurs, nous tenons à signaler que la méthode utilisée pour évaluer les compétences des cadres (Chef de District, Chef de Division, et Chef de Section) était différente de celle utilisée pour le personnel de base (agents d'accueil, contremaîtres) du fait de la nature des compétences et de la position hiérarchique des acteurs.

³⁷⁶ In « *Ingénierie stratégique du roseau* », Savall H. et Zardet v., deuxième édition, Editions Economica, Paris 2005, 501 pages.

Ainsi, pour évaluer les **compétences de l'encadrement**, nous avons eu recours à la méthode dite 360° (figure 35). L'agent cadre (nommé N) a été évaluée par plusieurs personnes appartenant à divers niveaux hiérarchiques. L'évaluation a reposé sur l'avis de la hiérarchie directe, des collègues et des collaborateurs. Cette méthode nous a permis d'évaluer des compétences plus complexes telles que les capacités relationnelles. Pour remplir les grilles de compétences des cadres, nous avons opté pour une **moyenne des évaluations**.

Figure 35 : La méthode d'évaluation 360°



Au total, nous avons mis au point **cinq** grilles de compétences pour chaque district classées comme suit :

Tableau 26 : Nombre de grilles de compétences mises en place et profil des acteurs

	District A		District B	
	Nombre de grilles	Nombre de personnes	Nombre de grilles	Nombre de personnes
Chef de district	1	1	1	1
Chef de section contentieux	1	1	1	1
Chef de division service à la clientèle	1	1	1	1
Agents d'accueil	1	5	1	3
Agents de maintenance	1	5	1	3
Total	5	13	5	9

Concernant les agents d'accueil et les contremaîtres, les grilles de compétences ont été remplies par le responsable hiérarchique direct. Toutefois, nous avons demandé aux acteurs de s'auto-évaluer afin d'identifier les écarts d'évaluation. Au terme de cette démarche, un point positif a été décelé : les

évaluateurs se sont sentis moins subjectifs en utilisant la grille de compétences car l'évaluation est axée essentiellement sur les performances des acteurs.

Malgré la pertinence de cet outil, une limite a affecté notre démarche dans la mesure où nous n'avons pas assuré **le retour d'informations** immédiatement. Nous avons estimé que la conséquence d'un tel acte pourrait heurter la sensibilité de certains acteurs surtout que notre travail entrain dans le cadre d'une expérimentation ponctuelle, et qu'il n'était pas nécessaire de créer une tension entre l'évalué et son évaluateur.

2.3. Interprétation exhaustive de la grille de compétences

Nous nous proposons d'interpréter les grilles de compétences³⁷⁷ (figures 36 et 37), présentées dans les pages qui suivent, de l'unité accueil et de l'unité maintenance du district A.

Figure 36 : Grille de compétences - Service Accueil (district A)

Activités	DANS L'ORGANISATION EN DÉBUT DE PÉRIODE																								Observation	
	ACTIVITÉS EXISTANTES																									
	GESTION SÉCURITÉ						GESTION DÉVELOPPEMENT						SAVOIRS PARTICULIERS													
	Accueil	Écoute et information clientèle	Réception des réclamations	Traitement des réclamations	Elaboration de comptes rendus																					
Acteurs																										
P1	■	■	■	■	■																					
P2	■	□	■	■	■																					
P3	■	■	■	■	■																					
P4	□	□	■	■	■																					
P5	□	□	■	■	■																					

LÉGENDE ■ Pratique courante maîtrisée (4) □ Connaissance des principes sans pratique (2)
 ■ Pratique maîtrisée occasionnellement ou non entièrement maîtrisée (3) — Ni connaissance théorique ni connaissance pratique (1)

© ISEOR 1978, MAJ 2001

Figure 37 : Grille de compétences - Service Maintenance (district A)

³⁷⁷ Les grilles de compétences mises en place dans les districts A et B sont consignées en annexe 4.6.

Acteurs	DANS L'ORGANISATION EN DÉBUT DE PÉRIODE																				Observation
	ACTIVITÉS EXISTANTES																				
	GESTION COURANTE										GESTION DÉVELOPPEMENT					SAVOIRS PARTICULIERS					
	Programmation des tâches	Contrôle de tâches exécutées	Réception des ouvrages	Assésément des portes	Coordination avec les autres unités	Programmation des tâches	Contrôle de tâches exécutées	Réception des ouvrages			Calcul des chutes de tension	Identifier les types de supports et leurs utilisations	Comptage de tronçage	Maîtrise de l'outil informatique			Capacité de décision				
P1	■	■	■	■	■	■	■	■			■	■	■	□		■					
P2	□	-	-	■	□	□	-	-			-	□	-	-		■					
P3	■	■	■	■	□	■	■	■			■	■	-	-		□					
P4	□	□	□	□	■	□	□	□			□	■	-	-		■					
P5	■	■	■	■	■	■	■	■			■	■	-	□		■					

LÉGENDE ■ Pratique courante maîtrisée (4) □ Connaissance des principes sans pratique (2)
 ■ Pratique maîtrisée occasionnellement ou non entièrement maîtrisée (3) — Ni connaissance théorique ni connaissance pratique (1)

© ISEOR 1978, MAJ 2001

- Unité accueil

Une lecture verticale de la grille de compétences des agents d'accueil révèle une **forte polyvalence** sur toutes les activités de « la gestion de sécurité » (concentration des carrés noirs). Ceci s'explique par l'ancienneté élevée de ces agents (entre 5 à 10 ans) et par le fait qu'une formation à l'accueil a été dispensée à l'embauche.

Cette polyvalence renferme néanmoins deux inconvénients non négligeables à savoir : une difficulté à remplacer les absences dans ce service et un risque de démotivation suite à la mobilité réduite de ces agents.

En ce qui concerne les activités de « gestion développement », la manipulation des outils informatiques y compris le logiciel « Gestion Des Abonnés » (GDA), semblent relativement peu maîtrisés pour les agents d'accueil. Enfin, concernant « les savoirs particuliers », le métier d'accueil requiert une capacité d'expression à l'oral et à l'écrit. Cette compétence accuse une **vulnérabilité moyenne**.

- Unité maintenance

Contrairement à l'unité accueil, la **polyvalence des agents est plutôt faible** aussi bien sur la tâche de « Gestion Sécurité » que sur les tâches de « Gestion Développement ». Ceci s'explique par le fait que les acteurs P2, P3 et P4 viennent d'être promus à ce poste.

En ce qui concerne l'activité comptage électronique qui figure parmi les activités de « Gestion Développement », elle accuse **une importante vulnérabilité**. Cette activité, pour laquelle les contremaîtres n'ont pas reçu une formation spécifique, doit être opérationnalisée d'ici 3 ans.

Au terme de cette analyse, nous avons pu cerner le profil actuel de chaque acteur. Nous avons reporté les résultats des grilles de compétences dans **la fiche B** détaillant les compétences acquises par un individu³⁷⁸.

Fiche individuelle de compétences acquises

(Fiche B)

NOM ET PRÉNOM : P1

IDENTIFIANT :

EMPLOI : CONTREMAÎTRE

UNITÉ DE RATTACHEMENT : SERVICE MAINTENANCE / DISTRICT A

Direction : Distribution

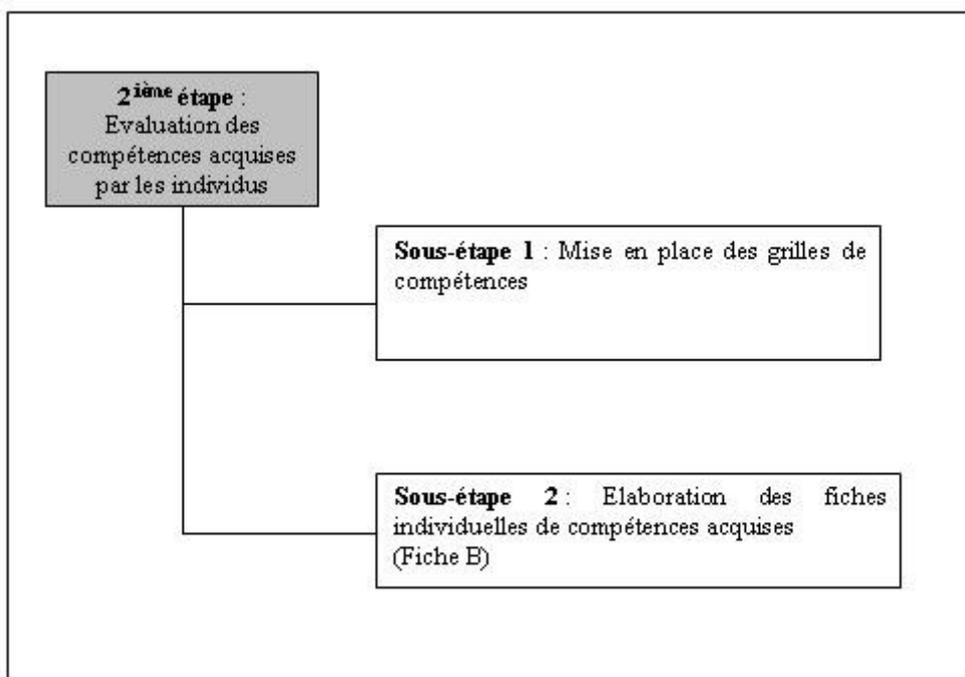
Connaissances acquises	Notes
1.1 Electricité	3
1.2 Gaz	1
1.3 Electronique	
1.4 Génie civil	2
1.5 Génie mécanique	1
1.6 Automatisme	
1.7 Fluides et thermique	
1.8 Cartographie	
2.1 Formation	2
2.2 Rémunération	1
2.3 Gestion des emplois et des carrières	1
2.4 Recrutement	
2.5 Comptabilité et finances	
2.6 Achats	
2.7 Gestion des stocks	
3.1 Bureautique	1
3.2 Secrétariat	
3.3 Ergonomie	2

³⁷⁸ Les fiches individuelles de compétences acquises se trouvent dans l'annexe 4.7.

3.4 Administration du personnel et relations sociales	2
3.5 Réglementation et procédures administratives	
3.6 Expression écrite	1
3.7 Expression orale	1
3.9 Calcul et statistiques	
4.1 Droit des affaires et droit commercial	
4.2 Droit pénal	
4.3 Droit public	
5.1 Analyse et résolution des conflits	2
5.2 Capacité de décision et autonomie	2
5.3 Capacité d'encadrement	
5.4 Accueil et orientation client	
5.5 Planification et organisation	3

Avant de passer à la troisième partie relative à l'adéquation des compétences acquises et requises, nous nous proposons de récapituler **la deuxième étape** de notre démarche.

Figure 38 : Récapitulatif de la 2^{ème} étape de notre démarche



L'identification du profil cible (1^{ère} étape) d'une part, et du profil actuel (2^{ème} étape) d'autre part, permet de mesurer les écarts et de prendre les décisions adéquates en matière de gestion des ressources humaines.

3. Adéquation des compétences : profil cible / profil actuel

Il s'agit de comparer les compétences détenues au regard des compétences requises par l'emploi dans une « fiche de positionnement des compétences ».

3.1. Elaboration des fiches de positionnement

Concrètement, la fiche de positionnement³⁷⁹ a été obtenue en **superposant** le contenu de la « fiche de compétences requises »³⁸⁰ (Fiche A) avec « la fiche individuelle de compétences acquises »³⁸¹ (Fiche B).

A travers ce positionnement des compétences, trois situations peuvent être envisagées (Savall et Zardet, 2003)³⁸².

- **La zone A** où les compétences acquises correspondent totalement aux compétences requises : c'est **la zone d'adéquation** formation-emploi.
- **La zone B** correspond à la situation de sous-qualification de l'individu. Les compétences requises par l'emploi ne sont pas entièrement détenues par l'individu. C'est la **première zone d'inadéquation**.
- **La zone C** correspond à la situation de surqualification de l'individu : les compétences acquises par l'individu (formation) ne sont pas totalement absorbées par l'emploi. C'est la **deuxième zone d'inadéquation**.

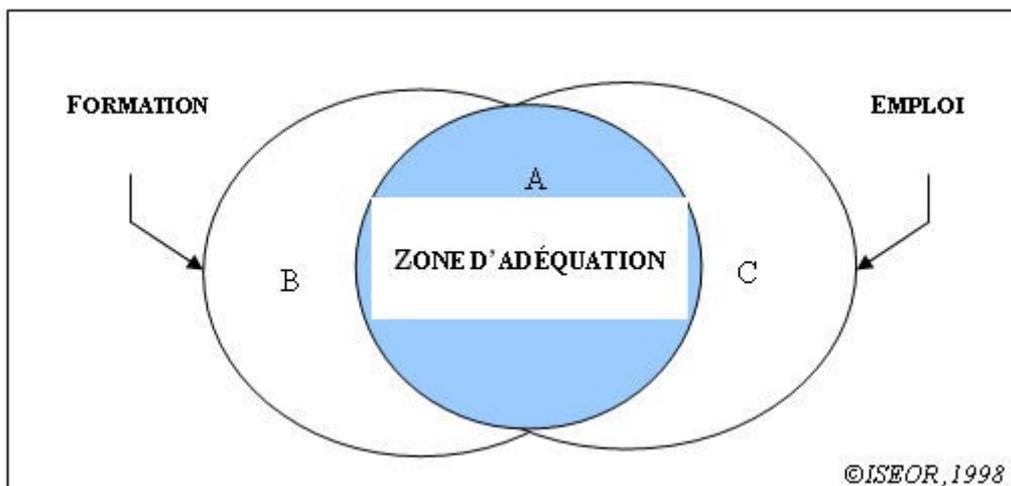
Figure 39 : Adéquation formation- emploi

³⁷⁹ L'ensemble des fiches de positionnement se trouve dans l'annexe 4.8.

³⁸⁰ Cf. p. 204.

³⁸¹ Cf p. 214.

³⁸² Savall H. et zardet v., « *Maîtriser les coûts et les performances cachés : le contrat d'activité périodiquement négociable* », Editions Economica 2003, 410 pages.



FICHE DE POSITIONNEMENT DES COMPÉTENCES

(Fiche A / Fiche B)

<div style="display: flex; align-items: center;"> + <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 100%;"> <p>NOM ET PRÉNOM : P1</p> <p>IDENTIFIANT :</p> <p>EMPLOI : CONTREMAÎTRE</p> <p>UNITÉ DE RATTACHEMENT : SERVICE MAINTENANCE / DISTRICT A</p> <p>DIRECTION : DISTRIBUTION</p> <p>APPRECIATION GÉNÉRALE DE LA HIÉRARCHIE :</p> </div> </div>			
FAMILLES DE CONNAISSANCES	CONNAISSANCES ACQUISES	CONNAISSANCES REQUISES	Ecart
1.1 Electricité	3	3	-
1.2 Gaz	1	3	-2
1.3 Electronique			
1.4 Génie civil	2	3	-1
1.5 Génie mécanique	1	2	
1.6 Automatisme			
1.7 Fluides et thermique			
1.8 Cartographie			
2.1 Formation	2	3	-1
2.2 Rémunération	1	1	-
2.3 Gestion des emplois et des carrières	1	2	-1
2.4 Recrutement			
2.5 Comptabilité et finances			
2.6 Achats			
2.7 Gestion des stocks			
3.1 Bureautique	1	2	-1
3.2 Secrétariat			
3.3 Ergonomie	2	3	-1
3.4. Administration du personnel et relations sociales	2	3	-1
3.5 Réglementation et Procédures administratives			
3.6 Expression écrite	1	3	-2
3.7 Expression orale	1	3	-2
3.9 Calcul et statistiques			
4.1 Droit des affaires et droit commercial			
4.2 Droit pénal			
4.3 Droit public			
5.1 Analyse et résolution des conflits	2	3	-1
5.2 Capacité de décision et autonomie	2	2	-
5.3 Capacité d'encadrement			
5.4 Accueil et orientation client			
5.5 Planification et organisation	3	3	-
SCORE FINAL	25	38	-13

D'après cette fiche de positionnement, les compétences requises ne correspondent pas pleinement aux compétences détenues par l'individu : l'écart est important. Pour améliorer l'interprétation, nous avons proposé aux responsables hiérarchiques d'évaluer le **degré d'adéquation** de l'individu par rapport à son emploi, selon l'équation suivante :

Encadré 11 : Taux d'adéquation des compétences

$$\text{Taux d'adéquation} = \frac{\text{Score des connaissances acquises} - \text{Score des connaissances requises}}{\text{Score des compétences requises}}$$

Le taux d'adéquation du contremaître P1 est de **65%**. Cette personne est en situation de sous-qualification par rapport au poste occupé, d'où la nécessité d'entreprendre des actions correctives pour rétablir l'équilibre. L'accent doit être mis sur l'importance de la formation comme un moyen pour développer les compétences individuelles et permettre une meilleure adéquation entre formation et emploi : c'est ce qu'on appelle **la formation-intégrée** (Savall et Zardet, 2003)³⁸³.

Selon Savall et Zardet, la formation-intégrée repose sur **trois** principes essentiels :

- Premier principe : les compétences sont à la fois acquises par divers modes de formation et observables dans la pratique des activités.
- Deuxième principe : la formation insiste sur la régulation et la prévention des dysfonctionnements.
- Troisième principe : les divers modes d'acquisition des compétences sont la formation initiale, la formation professionnelle continue, l'apprentissage ou l'expérience professionnelle. Ces trois modes d'acquisition des compétences sont indispensables et indissociables.

3.2. Proposition d'un manuel de formation-intégrée

L'élaboration des grilles de compétences nous a permis de détecter les besoins individuels et collectifs de formation. Désormais, les responsables hiérarchiques pourront choisir les formations des collaborateurs en fonction du taux d'adéquation (tableau 27).

Nous distinguons **quatre** types de formation-intégrée : formation d'expertise, formation de perfectionnement, formation de recyclage et formation débutant.

Tableau 27 : Typologie³⁸⁴ de formation-intégrée

Niveau d'adéquation	Taux d'adéquation	Nature de formation-intégrée
4	[75%- 100%]	Formation d'expertise
3	[50%- 75%]	Formation de perfectionnement

³⁸³ Savall H. et Zardet v., « *Maîtriser les coûts et les performances cachés : le contrat d'activité périodiquement négociable* », op.cit.

³⁸⁴ Nous avons établi cette typologie en tenant compte des dispositifs de formation disponibles dans la société ABC.

2	[25%- 50%]	Formation de recyclage
1	[0%- 25%]	Formation débutant

- La « **formation d'expertise** » destinée aux acteurs appartenant au niveau d'adéquation « **4** ». L'objectif de la formation est d'élargir le champ de compétences (techniques et génériques) des acteurs au-delà de ce qui est requis par l'emploi actuel pour des objectifs de motivation ou de carrières.
- La « **formation de perfectionnement** » destinée aux acteurs appartenant au niveau d'adéquation « **3** » et qui ont des lacunes non gênantes pour la tenue du poste. Les responsables hiérarchiques de la société ABC pensent que ces lacunes sont dues essentiellement au manque d'expérience car l'affectation est récente.
- La « **formation de recyclage** » réservée pour la catégorie d'acteurs appartenant au niveau d'adéquation « **2** » et qui correspondent théoriquement à l'emploi occupé. Mais faute d'expérience ou suite à une mobilité inopinée, les acteurs doivent suivre des cycles de formation leur permettant d'actualiser leurs notions théoriques.
- La « **formation débutant** » destinée aux nouvelles personnes appartenant au niveau d'adéquation « **1** » et qui viennent d'être recrutées, n'ayant pas suffisamment d'expérience professionnelle ou/et dont la formation de base ne correspond pas suffisamment aux exigences de l'emploi.

La réalisation des actions de formation-intégrée est tributaire de la préparation d'un programme de formation rigoureux et de la mise en place des outils pédagogiques. C'est dans cet esprit que l'élaboration d'un **manuel de formation-intégrée** (Savall et Zardet, 2003)³⁸⁵ s'impose pour aboutir à des actions de formation **synchronisées** et **opérationnelles**.

A l'issue de la mise en place des grilles de compétences, nous avons proposé une ébauche de manuel de formation-intégrée en concertation avec les responsables hiérarchiques impliqués. Ce manuel a permis d'approfondir l'analyse selon deux perspectives complémentaires :

- La première consiste à **identifier** et **comprendre les causes** sous-jacentes aux situations d'inadéquations formation-emploi pour pouvoir sensibiliser les acteurs à l'existence de ces dysfonctionnements ;
- La deuxième permet d'envisager **des actions correctives** pour réguler de la façon la plus efficace possible ces situations d'inadéquation.

³⁸⁵ Savall H. et Zardet v., « *Maîtriser les coûts et les performances cachés : le contrat d'activité périodiquement négociable* », op.cit.

La figure (40) ci-après présente la liste de thèmes de formation proposés à partir d'une analyse des dysfonctionnements relatifs aux situations d'inadéquation formation-emploi dans le service maintenance.

Figure 40 : Thèmes de l'action formation-intégrée dans le service maintenance

<p><i>Analyse des dysfonctionnements</i></p> <ul style="list-style-type: none">- Absence d'une vision globale de nouveaux projets de branchement- La non disponibilité des outils informatiques- Rigidité des relations avec les abonnés <p><i>Objectifs de formation</i></p> <ul style="list-style-type: none">- Analyser et comprendre les causes de défaut de branchement- Participer aux études de nouveaux branchements- Manipuler les outils du comptage électronique- Contrôler les coûts des défauts de qualité- Renforcer l'orientation-client- Maîtriser les applications informatiques
--

Il nous paraît important de procéder à une **évaluation** des actions de formation-intégrée pour saisir leur portée qualitative et quantitative. En d'autres termes, la réduction des dysfonctionnements, liés aux inadéquations formation-emploi, est source de gains.

Pour ce faire, nous avons calculé la Contribution Horaire à la Marge sur Coût Variable (CHMCV)³⁸⁶.

Encadré 12 : Calcul de la CHMCV

³⁸⁶ Voir en particulier SAVALL.H et ZARDET V. « *Maîtriser les coûts et les performances cachés : le contrat d'activité périodiquement négociable* », op.cit.

$\text{CHMCV} = \text{MARGE SUR COÛT VARIABLE} / \text{NOMBRE D'HEURES ATTENDUES}$
--

©ISEOR, 1981

❖ **Calcul du nombre d'heures attendues :**

Nombre de jours ouvrables = 5 jours x 52 semaines	= 260 jours
-	
Nombre de jours fériés chômés	= 11 jours
-	
Nombre de jours de congés payés	= 22 jours
<hr/>	
= Nombre de jours attendus par personne et par an	= 227 jours
x	
Nombre d'heures attendues par jour et par personne	= 8 heures
<hr/>	
= Nombre d'heures attendues par personnes et par an	= 1816 heures
x	
Nombre moyen pondéré par personne	= 9359 agents
<hr/>	
= Nombre d'heures de travail attendues par an	= 16 995 944 heures / an
= Nombre d'heures jugées nécessaires pour réaliser le niveau d'activité, toute catégorie de personnel confondue	

❖ **Calcul de la CHMCV**

Chiffre d'affaires	= 608 800 000 dinars
-	
Coûts variables	= 517 300 000 dinars
<hr/>	
= Marge sur coûts variables	= 91 500 000 dinars
:	
Nombre d'heures attendues par an	= 16 995 944 heures
<hr/>	
= CHMCV	= 5,4 dinars ²⁸

²⁸ 1 Euro ~ 1.72 dinars tunisiens (cours de 15/06/07)

Enfin, nous avons dressé la **balance économique** (figure 41) pour estimer le **coût-performance différentiel** (Savall et Zardet, 2003)³⁸⁷.

Figure 41 : La balance économique

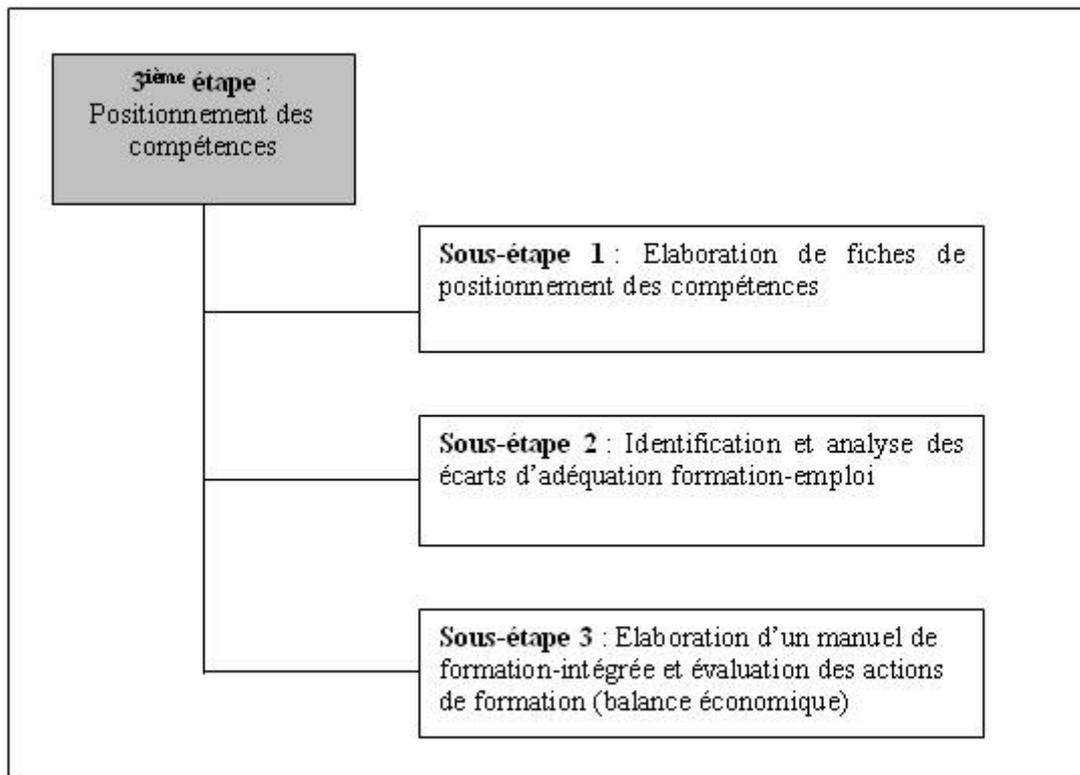
RENFORCER L'ORIENTATION-CLIENT						
Actions	Dysfonctionnement	Calcul du coût de³⁰ dysfonctionnement	Taux de réduction pronostiqué³¹	Gains		
				qualitatif	quantitatif	financier
Envisager des séances de formation sur la communication pour les agents d'accueil	Conflits agent-abonné	- Nbr d'agents : 5 - CHMCV : 5.4 - Temps improductif : ¼ h / client - Nbr de clients : 10/j - Coût total / an : 15322.5 DT	2/3	Meilleur accueil	Meilleur rendement	10215 DT

©ISEFOR, 1989

Nous proposons dans la figure (42) de la page suivante, un récapitulatif de la troisième étape.

Figure 42 : Récapitulatif de la 3^{ème} étape de notre démarche

³⁸⁷ SAVALL.H et ZARDET V. « *Maîtriser les coûts et les performances cachés : le contrat d'activité périodiquement négociable* », op.cit.



Conclusion du chapitre 5

Ce chapitre a permis de présenter l'expérimentation relative à la mise en place d'une démarche de gestion des compétences dans deux unités décentralisées de la société ABC. Notre objectif était de contribuer à la modernisation de la GRH à travers la mise en place de **nouveaux outils de management**.

Ce travail n'a été rendu possible qu'avec la **collaboration** des acteurs et de l'équipe de projet « R H » de la société. Toutefois, l'engagement des acteurs était partielle du fait que ce processus impliquait une charge de travail supplémentaire et que le concept de gestion des compétences était « nouveau » à leur esprit.

La mise en œuvre d'une politique de gestion des compétences reste un sujet à l'étude. Elle peut ne pas intervenir rapidement. En effet, l'application de nouvelles règles constitue le point faible dans cette organisation. Cette difficulté, qui est loin d'être spécifique à la société ABC, pourrait être envisagée dans d'autres contextes culturels, comme le Maroc (Aman, 2001)³⁸⁸ et les pays subsahariens (Looky, 2005)³⁸⁹, voire même, les entreprises européennes.

³⁸⁸ AMAN A., « La gestion des ressources humaines dans les entreprises marocaines », thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Lumière Lyon II, sous la direction d'Henri Savall, 2001.

Ce chapitre nous a permis également de voir que la modernisation du système d'évaluation des compétences individuelles offre des **résultats managériaux et économiques** non négligeables en termes de réduction des dysfonctionnements.

Ainsi, l'implantation d'un nouveau modèle d'évaluation a transformé les **représentations des acteurs** qui s'estiment être plus efficaces et cohérents. Citons l'exemple de la grille de compétences à travers laquelle **l'évaluation** des performances individuelles s'est réalisée d'une manière **concertée** entre les acteurs et leurs évaluateurs. Un tel outil a permis de **limiter considérablement l'arbitraire** des évaluateurs relevé dans un précédent chapitre³⁹⁰ (section 2).

Quant aux résultats économiques, le **retour financier lié** aux actions de formation dans le service accueil dans lequel nous sommes intervenue a été évalué à **10215D par an**.

Enfin, les résultats issus de cette démarche renforcent notre hypothèse prescriptive selon laquelle **la mise en place d'une gestion des compétences est possible à condition que l'on manipule de nouveaux outils de management tels que la grille de compétences et le manuel de formation-intégrée** (HP9.1.1).

Chapitre 6. Les enjeux culturels de la gestion des compétences et les enseignements à tirer

Une analyse approfondie de la société observée doit être effectuée pour appréhender les **enjeux de la gestion des compétences** dans les organisations publiques en Tunisie. Outre **l'approche managériale** (chapitre 4), nous avons eu recours dans ce chapitre à **l'approche culturelle** pour mieux étayer ces enjeux.

Après avoir donné un aperçu sur **la culture d'entreprise**, nous exposerons **le modèle conceptuel** sur lequel nous sommes basée pour mener cette analyse (section 1). Ce premier travail nous permet de montrer que le phénomène de la **staticité des compétences** trouve son origine dans les programmations mentales des acteurs (section 2).

³⁸⁹ LOOKY L., « Proposition d'une gestion de type socio-économique pour l'amélioration des performances, cas du Togo et du Ghana », thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean Moulin Lyon 3, sous la direction d'Henri Savall, 2005.

³⁹⁰ Voir quatrième chapitre, p.170.

Dans cette partie, nous déterminerons et nous étudierons **les effets de la culture** sur les **comportements** et les **compétences** des acteurs de notre terrain de recherche. Nous avons enrichi l'analyse à la vue des résultats d'autres chercheurs (section 2).

Enfin, nous avancerons quelques pistes d'amélioration pour la société ABC en proposant la capitalisation de **l'expérience professionnelle** comme un élément clé de **l'organisation qualifiante** (section 3).

1. Importance de l'approche culturelle

Les dysfonctionnements dans les organisations résultent d'une interaction permanente entre les structures et les comportements (Savall et Zardet, 1995)³⁹¹. Partant de l'hypothèse selon laquelle les comportements des acteurs ont une origine culturelle, une meilleure compréhension des dysfonctionnements nécessite donc l'intégration d'une approche culturelle.

Nous avons fait appel à l'approche culturelle comme **modèle d'analyse** pour mettre en évidence **les enjeux de la gestion des compétences dans un contexte tunisien**. Nous soutenons l'hypothèse que la culture d'entreprise tunisienne ne favorise pas l'adoption d'une démarche basée sur les compétences.

1.1. Quelques perspectives sur la culture

Les entreprises doivent considérer le facteur culturel comme source d'adaptation et d'intégration des pratiques du management. C'est pourquoi, il faut repenser la culture organisationnelle en tant que variable incontournable pour la réussite du changement.

1.1.1. Définition de la culture

La culture a fait l'objet de plusieurs études philosophiques, sociologiques, anthropologiques... qui ont permis à mettre en lumière des aspects abstraits de la culture. Ces études se sont élargies dans le domaine de sciences de gestion pour donner une définition en rapport avec l'organisation d'où la notion de « culture d'entreprise ».

³⁹¹ Savall H. et zardet v., « *Maîtriser les coûts et les performances cachés : le contrat d'activité périodiquement négociable* », Editions Economica 1995, 351 pages.

Zghal et Keniss (2003)³⁹² retiennent la définition suivante de la culture qui est un « *ensemble de normes, croyances et habitudes qui sont apprises à partir de l'environnement social, et qui déterminent des modes de comportements communs à tous les individus* »¹.

Dubois (1989)³⁹³, note que « *la culture englobe tous les éléments de la vie d'une société, en ce sens, elle est globale. Elle est également partagée car elle constitue un mode de réponse auquel adhèrent les membres de cette société. Constituée d'éléments acquis, elle doit être transmissible afin d'assurer sa pérennité. Enfin, soumise à des pressions internes et externes, elle doit être évolutive pour préserver son adaptation au monde qui l'entoure* ».

Au regard de ces définitions, nous retenons que la culture est **partagée par un groupe d'individus** ayant la même vision du monde et qu'elle **évolue** dans le temps avec les personnes qui y adhèrent.

Ces définitions sont relativement proches de celle de Hofstede (1994)³⁹⁴. Celui-ci désigne la culture comme un système de valeurs collectives qui vont déterminer les croyances et les comportements des individus. L'auteur stipule que la culture est « *une programmation collective de l'esprit qui distingue les membres d'un groupe ou d'une catégorie de personnes par rapport à une autre* ».

Nous montrons ci-après qu'il existe une relation de dépendance de la culture d'entreprise par rapport à la culture nationale.

1.1.2. Relation entre culture nationale et culture d'entreprise

L'amalgame de civilisations qu'a connu la Tunisie a laissé une empreinte sur la Culture Nationale. Quatre principales civilisations ont marqué cette culture :

- La culture berbère : les berbères furent les premiers habitants de l'Afrique du Nord.
- Les Carthaginois et les Romains.
- La civilisation arabo-musulmane avec l'arrivée des musulmans des pays de l'orient qui a une influence importante.
- La civilisation occidentale avec le protectorat français depuis la fin du 19^{ième} siècle.

La culture nationale exerce **une influence** sur la culture d'entreprise. Cette dernière se définit de la même manière que la culture, mais elle s'applique à une échelle réduite, celle de l'entreprise.

³⁹² ZGHAL M. et KENISS A., « *Culture d'entreprise : valeurs, temps et performance* », communication du 7 mars 2003 sur le thème de la culture d'entreprise à Tunis.

¹

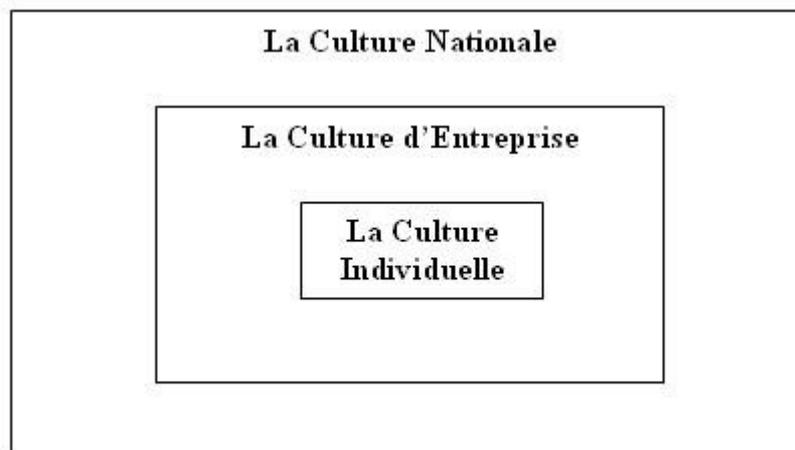
³⁹³ Cité par ZGHAL M. et KENISS A., « *Culture d'entreprise : valeurs, temps et performance* », op.cit.

³⁹⁴ HOFSTEDÉ G., « *Vivre dans un monde multiculturel* », Editions d'Organisation, 1994, 351pages.

Cette influence est plus importante quand il s'agit de l'entreprise publique et ce pour trois raisons essentielles (figure 43) :

- la Culture Nationale et la culture de l'entreprise publique ont les mêmes références confessionnelles et partagent les mêmes valeurs.
- Les objectifs de l'entreprise publique émanent du gouvernement et s'appliquent d'une manière uniforme à l'ensemble des organisations publiques.
- Les organisations publiques renferment des cultures individuelles variées. Ceci provient du fait que le recrutement dans la fonction publique se fait par voie de concours ouverts à toutes les catégories socioculturelles confondues.

Figure 43 : Le champ de la Culture Nationale



1.2. Le modèle conceptuel

La mise en place de nouvelles règles de gestion ne peut se faire qu'à partir d'une attitude de « relativisme **culturel** » (Hofstede, 1994)³⁹⁵. En d'autres termes, pour pouvoir apporter des changements dans une organisation, les managers doivent étudier **les conditions d'application de ces nouvelles règles** car chaque entreprise, chaque pays, est fortement impliqué dans son « programme mental ».

La culture commence à s'intégrer dans le champ des Sciences de Gestion notamment avec les travaux de plusieurs chercheurs tels que Hofstede et Bollinger (1989)³⁹⁶ ou D'Iribarne (2000)³⁹⁷. Dans le cadre de cette recherche, nous nous sommes inspirée essentiellement des travaux de Hofstede qui

³⁹⁵ HOFSTEDE G., « Vivre dans un monde multiculturel », op.cit.

³⁹⁶ HOFSTEDE G et BOLLINGER D., « Les différences culturelles dans le management : comment chaque pays gère-il ses hommes », Editions d'Organisations, 1989.

³⁹⁷ D'IRIBARNE PH., « *Management et cultures politiques* », in Revue Française de Gestion, 2000.

« constituent la référence majeure dans ce domaine et sa façon d’appréhender les cultures a été, et continue d’être sans cesse reprise par de multiples travaux »³⁹⁸.

Les travaux de cet auteur ont confirmé **l’existence de l’influence de la culture nationale sur les pratiques de management** et particulièrement sur les pratiques de gestion des ressources humaines suite à quoi, Hofstede a abouti à la définition de **quatre** critères ou dimensions³⁹⁹ permettant d’appréhender les spécificités culturelles : la distance hiérarchique, le collectivisme (vs individualisme), la masculinité (vs féminité) et la maîtrise de l’incertitude.

- La distance hiérarchique

La distance hiérarchique mesure le degré d’acceptation des inégalités des statuts et du pouvoir entre les individus. Elle permet d’appréhender également la perception que les individus ont de la hiérarchie et de l’autorité dans les organisations. La culture ainsi que la religion peuvent avoir une grande influence sur cette dimension.

Cette dimension met en relief la relation basée sur le pouvoir entre le « dominé » et le « dominant ». Le pouvoir peut prendre plusieurs formes : pouvoir familial (père/ fils), pouvoir économique (chef/ subordonné), pouvoir politique (chef politique/ citoyen) etc.

Dans une organisation, une culture **à forte** distance hiérarchique se caractérise par la centralisation du pouvoir, par une communication rigide et par une hiérarchie importante. Toutefois, une distance hiérarchique **faible** reflète la participation des acteurs à la prise de décision et une communication fluide entre les différentes catégories du personnel.

Hypothèse (HE 7.1) : une forte distance hiérarchique ne favorise pas l’autonomie des acteurs et affaiblit leur niveau de compétences à terme.

- L’individualisme versus collectivisme

Dans les **sociétés collectivistes** les individus privilégient l’intérêt collectif et la vie communautaire. Dans ce cas, les individus entretiennent des relations d’interdépendance entre eux. Dans **les sociétés individualistes**, l’individu accorde plus d’importance à son bien-être et à sa vie personnelle. Au niveau du travail, ceci se traduit par des relations d’indépendance vis-à-vis de sa hiérarchie.

³⁹⁸ D’IRIBARNE PH., « *Management et cultures politiques* », in Revue Française de Gestion, 2000.

³⁹⁹ Une cinquième dimension se dégage dans les travaux d’Hofstede G. et Bond M. sur la société chinoise relative à « l’orientation à long terme ». Cette dimension culturelle n’a pas été retenue dans notre recherche car nous estimons qu’elle n’est pas en lien direct avec les compétences.

Hypothèse (HE 7.2) : une culture collectiviste ne favorise pas la compétitivité entre les individus.

- La masculinité versus féminité

Les hommes et les femmes sont différents biologiquement mais aussi culturellement. C'est pourquoi, ils n'ont pas les mêmes rôles dans la société et dans l'organisation. La masculinité et la féminité⁴⁰⁰ d'une organisation permettent d'évaluer l'importance accordée aux valeurs de réussite et de possession (masculinité) et l'environnement social et d'entraide (féminité). Une **société masculine** privilégie la compétition. A l'inverse, une **société féminine** privilégie les relations interpersonnelles.

Hypothèse (HE 7.3) : une culture féminine ne favorise pas l'émergence des performances individuelles.

- La maîtrise de l'incertitude

Cette dimension correspond à la manière avec laquelle on perçoit le futur et les imprévisibilités. L'idée est que, plus on tolère l'incertitude, moins on contrôle les événements et les individus et vice-versa.

D'après Fahssis (2004)⁴⁰¹, **les sociétés qui tolèrent l'incertitude** croient au destin et à la fatalité. Elles s'engagent facilement dans le changement et acceptent la prise de risque et les imprévisibilités. Ainsi, les différences de performances et de comportements constituent une source de richesse (Zribi, 2005)⁴⁰².

Toutefois, les sociétés qui **ne tolèrent pas l'incertitude** cherchent à maîtriser l'avenir par la technologie (pour se protéger contre les risques matériels) ou par les lois et les normes (pour se protéger contre l'indésirable et l'incertitude) ou par la religion (pour orienter les comportements).

Généralement, les organisations méfiantes instituent règles et procédures internes pour se prémunir contre les imprévisibilités. Sur le plan individuel, ce phénomène se traduit par le contrôle des acteurs et de leurs relations qui risquent de constituer une source de danger pour l'organisation.

Hypothèse (HE 7.4) : une culture à faible tolérance de l'incertitude n'accepte pas facilement les initiatives individuelles.

⁴⁰⁰ Le degré de masculinisation ou de féminisation d'une culture n'est pas lié au taux d'activité des femmes en dehors du foyer.

⁴⁰¹ FAHSSIS L., « Cultures et management des ressources humaines : cas du Maroc », Symposium Euromed Marseille, nov 2004.

⁴⁰²ZRIBI H., « *La confiance interpersonnelle à travers une approche culturelle : comparaison tuniso-française* », in Perspectives sur la GRH au Maghreb : Algérie - Maroc- Tunisie, op.cit., p. 211.

2. La gestion des compétences selon les contextes culturels

Nous avons précisé dans le chapitre 4 que le développement des compétences se heurte à des contraintes managériales plus précisément au mode de gestion des ressources humaines dans la société ABC. Ce développement peut être influencé aussi par des facteurs culturels.

2.1. Perceptions de la compétence par les acteurs de la société ABC

Plane (1995)⁴⁰³ souligne que **la staticité des compétences** est un mythe organisationnel. D'après l'auteur, le mythe est une conception fortement hypothétique qui soutient les dires et les actes de nombre d'acteurs au sein des organisations. Ce mythe est traduit par des formes de persuasions collectives qui ont la caractéristique d'être « contagieuses ». En ce sens, un mythe est **une croyance fortement ancrée dans les structures mentales** des acteurs dont la véracité est partagée par la plupart d'entre eux. La staticité des compétences est donc la conséquence de la perception des acteurs.

Nous rejoignons l'idée avancée par cet auteur qui explique que certains acteurs émettent des hypothèses sur **les compétences d'autres acteurs**, notamment en ce qui concerne la possibilité de les faire évoluer. Lors de notre intervention dans la société ABC, nous avons remarqué que le métier de gestionnaire est par exemple sous-estimé. Nous avons relevé cette idée-clé à partir des phrases-témoins suivantes :

« Les gestionnaires dans notre société sont mal cotés. Nous trouvons beaucoup de peine pour faire un travail car la gestion arrive au second plan ».

(Encadrement)

« Généralement, on valorise beaucoup plus le travail d'un technicien que celui d'un gestionnaire...La gestion doit prendre le pas sur le technique ».

(Encadrement)

On peut également trouver des acteurs qui émettent des hypothèses sur leurs **propres compétences**. Ainsi, la manière par laquelle les acteurs se perçoivent peut influencer leurs compétences. A cet effet, nous partageons l'idée développée par Leboyer (1997)⁴⁰⁴ selon laquelle l'image que l'on se fait de nos compétences pourrait être une source d'évolution, de stabilité ou de détérioration de ces compétences.

⁴⁰³ PLANE J.M., « *Le paradoxe du mythe de la staticité des compétences et des comportements humains* », in communication présentée à l'Université d'été l'IAS, 1995.

⁴⁰⁴ LEVY-LEBOYER C., « *La gestion des compétences* », Editions d'Organisation, 1997, 165 pages, (cf. premier chapitre, p. 41).

« Il est difficile de mobiliser les directeurs car plus on avance, plus on a des responsabilités et plus on trouve de difficultés à bouger. Après seize ans de travail au sein de cette direction, je m’imagine mal dans une autre ».

(Direction)

Nous venons de présenter le phénomène de staticité des compétences qui est influencé par des hypothèses que peuvent émettre les acteurs sur les autres et sur eux-mêmes. Nous démontrerons, dans la section suivante, que cette staticité peut trouver son origine dans les caractéristiques culturelles de notre terrain de recherche en se référant aux quatre composantes de la culture avancées par Hofstede.

2.2. Analyse des caractéristiques culturelles de la société ABC

Cette partie a pour objet **d’étudier l’impact de la culture sur les compétences individuelles de la société ABC**. Pour mener cette analyse, nous nous sommes appuyée essentiellement sur les données recueillies lors de l’observation-participante et des entretiens semi-directifs. Nous avons pu enrichir nos résultats au regard des travaux d’autres chercheurs.

2.2.1. Une gestion paternaliste

En Tunisie, les organisations publiques ont été fortement influencées par la bureaucratie française (Crozier, 1963)⁴⁰⁵ où les inégalités hiérarchiques sont acceptées. Nous rejoignons Pichault et Nizet (2000)⁴⁰⁶ sur le fait que « *la culture qui correspond au modèle objectivant*⁴⁰⁷ *valorise le respect de l’autorité hiérarchique et l’application de la règle* ».

Nous retenons une cause principale à l’origine de la forte distance hiérarchique : **la structure de l’entreprise publique** qui impose une ligne hiérarchique longue. Selon Crozier et Friedberg (1977)⁴⁰⁸, plus il y a de niveaux hiérarchiques, plus on multiplie les « zones d’incertitude »⁴⁰⁹, plus le **pouvoir du responsable hiérarchique se fortifie** : il devient plus distant et moins accessible pour celui qui se trouve en bas de la pyramide.

⁴⁰⁵ CROZIER M., « *Le phénomène bureaucratique* », Editions Liaisons, 1963, 382 pages.

⁴⁰⁶ PICHULT F. et NIZET., « *Les pratiques de gestion des ressources humaines* », Editions du Seuil, 2000, 333 pages, p. 121.

⁴⁰⁷ Selon Pichault et Nizet (2000), le modèle objectivant caractérise la GRH dans les organisations bureaucratiques (cf. quatrième chapitre p. 185).

⁴⁰⁸ Crozier M. et Friedberg E., « *L’acteur et le système* », Editions du Seuil, Paris 1977, 436 pages.

⁴⁰⁹ C’est une partie de l’organisation qui échappe au contrôle rationnel de la hiérarchie.

L'autorité hiérarchique est positivement acceptée par certains individus de la société ABC : un chef autoritaire véhicule une bonne image en termes de compétences auprès de ses subordonnés⁴¹⁰ qui associent la compétence à l'autorité hiérarchique. A l'inverse, un chef proche de ses subordonnés est perçu négativement dans le sens qu'il est plus influençable.

Aussi les responsables hiérarchiques jugés « autoritaires » se refusent de communiquer leurs connaissances par crainte de perdre leur pouvoir. De là nous assistons à une **centralisation du savoir** qui élargit leur champ d'autorité.

Crozier et Friedberg (1997)⁴¹¹ affirment à l'occasion que la possession d'une compétence ou d'une spécialisation fonctionnelle difficilement remplaçable est une **source de pouvoir**, du fait que cette compétence permet à son détenteur de régler certains problèmes cruciaux pour l'organisation et de renforcer davantage sa position. C'est ce qui s'appelle « **le pouvoir par la connaissance** » (Savall, 2001)⁴¹² : un phénomène qui prend une certaine ampleur au sein de la société observée.

Ce phénomène a été observé surtout chez les « aînés ». Ceci se traduit plus précisément par des relations hiérarchiques tendues du fait que les chefs ont des difficultés à partager les informations avec leurs subordonnés. **Cette forme d'autorité est négativement acceptée par les acteurs** du moment que l'autorité devient plus une **propriété personnelle** (Hickson et Pugh, 2001)⁴¹³ **que professionnelle**.

Nous avons extrait deux idées-clés dans le sous-thème de la transmission des informations montrant la relation entre la centralisation des informations et la centralisation du pouvoir.

« Les directeurs se croient irremplaçables c'est pourquoi ils ont tendance à centraliser les informations [...] et repoussent toutes les personnes qui puissent les remplacer ».
(Encadrement)

« Les responsables hiérarchiques hésitent à faire participer leurs collaborateurs dans les réunions avec la Direction...Ils craignent, quelque part, qu'ils soient sujet d'une comparaison ou parce qu'ils ne s'entendent pas tout simplement avec eux. Conscients de cette situation, les collaborateurs, eux, se démotivent ».

(Direction)

« La centralisation du pouvoir est une tradition dans notre culture : la décision doit être prise par les plus hautes autorités ».

(Direction)

⁴¹⁰ Nous utiliserons ce terme, malgré sa connotation péjorative, pour mettre en avant les relations d'autorité.

⁴¹¹ Cités par PLANE J.M., in « *Le paradoxe de la staticité des compétences et des comportements humains* », op. cit.

⁴¹² In cours d'analyse socio-économique, DEA, 2001-2002.

⁴¹³ HICKSON D-J ET PUGH D.S., « *Management world wide : distinctive styles amid globalization* », New Entranced Edition, 2001, 331pages.

Une forte distance hiérarchique pourrait limiter donc les prises d'initiatives et l'autonomie des acteurs, expliquant pourquoi il est difficile d'aborder la question des compétences. Le manque d'autonomie peut être **provoqué** (centralisation des décisions au niveau du sommet) mais, dans certains cas, il peut être **choisi**.

En effet, certains acteurs que nous avons rencontrés hésitent à prendre des initiatives sans l'approbation du responsable hiérarchique. Ils disent le faire « par respect » pour ce responsable hiérarchique même si son avis est prévisible. Cette mentalité est proche des habitudes quotidiennes dans les foyers tunisiens. L'habitude d'agir avec la permission du « père » et le respect de sa parole est une vertu dans la culture tunisienne. Ce comportement influence le mode de communication et la prise de décision.

En outre, nous avons rencontré lors des entretiens, des acteurs qui hésitent à répondre aux questions posées. Nous expliquons ce phénomène, soit par le fait que ces acteurs n'ont pas suffisamment confiance en eux, soit qu'ils n'aiment pas dépasser leurs chefs hiérarchiques.

Le langage et les expressions employées dans l'organisation tunisienne reflètent également le rapport d'autorité entre le chef et le subordonné, mais dans un esprit **plus convivial** que le modèle français. Le subordonné appelle son supérieur par « Si » (qui précède son nom). Le « Si » est une abréviation du terme « sidi » qui signifie « mon maître » ou l'homme à qui on doit beaucoup du respect. En retour, le supérieur appellera son subordonné « mon fils » ou « ma fille ».

Les relations entre subordonnés et supérieurs hiérarchiques sont le plus souvent chargées **d'affectivité** dans les sociétés à forte distance hiérarchique. D'Iribarne (1989)⁴¹⁴ écrit à ce sujet « ...La diversité des sentiments envers les supérieurs est extrême : on peut les adorer ou les détester avec la même intensité ».

Ce mode de communication nous place dans un contexte de **gestion paternaliste** où les compétences du « père » (le supérieur) sont les plus distinguées. Ce constat rejoint les résultats des travaux de Hickson et Pugh (2001)⁴¹⁵ qui précisent que cette communication, de type « **top-down** », relève de la « **bedo-aucracy** »⁴¹⁶ où les relations d'autorité se manifestent dans une ambiance paternelle.

La notion de l'autorité ou du pouvoir n'a pas la même connotation dans les organisations. Il est à préciser aussi que la notion de l'autorité hiérarchique en Tunisie ne peut être comparée parfaitement à celle observée en France où l'autorité hiérarchique est tributaire de la structure bureaucratique alors qu'en Tunisie elle trouve ses origines dans la culture sociale.

⁴¹⁴ D'IRIBARNE PH., « *La logique de l'honneur : gestion des entreprises et traditions nationales* », Editions du Seuil, 1989, 279 pages.

⁴¹⁵ HICKSON D-J ET PUGH D.S., « *Management world wide : distinctive styles amid globalization* », op.cit.

⁴¹⁶ Bedo : abréviation de bédouin.

Zghal (1994)⁴¹⁷ précise à cet effet, que dans le cas des entreprises tunisiennes, la bureaucratie est adoptée comme modèle organisationnel **par acculturation** dans une société où le pouvoir trouve ses sources dans le charisme, les traditions et l'appartenance sociale et **non dans la primauté des règles et des valeurs attachées aux savoir**. En d'autres termes, l'essence de l'autorité hiérarchique dans la bureaucratie tunisienne se trouve dans **les valeurs sociales** où les individus contournent les règles formelles et explicites⁴¹⁸ de l'organisation wébérienne.

En conclusion, l'analyse des rapports d'autorité dans la société ABC a mis en évidence un **paradoxe**, celui de la culture d'autorité et de contrôle qui s'oppose au principe d'autonomie nécessaire pour développer les compétences individuelles.

Ainsi, la **distance hiérarchique** observée dans la société ABC, relativement importante, est de nature à limiter l'autonomie des acteurs et l'épanouissement de leurs compétences. L'hypothèse (HE 7.1) relative à l'impact de la distance hiérarchique sur les compétences est donc **validée**.

2.2.2. Une gestion égalitaire des compétences

Lors de notre intervention dans la société ABC, nous avons pu constater que les relations interpersonnelles priment sur les relations professionnelles : la personne n'est pas jugée à travers ses compétences mais plutôt à travers la qualité des relations personnelles qu'elle entretient avec ses collègues.

La **structure des âges constitue** un élément pour pouvoir expliquer les relations collectivistes dans les organisations. Comme nous l'avons déjà signalé dans un précédent chapitre⁴¹⁹, la population de la société ABC a tendance à vieillir (avec une ancienneté élevée) ce qui explique les relations de convivialité, de courtoisie et d'entraide entre les individus.

« Nous vivons dans une société orientale où les sentiments prennent le dessus sur la raison ».

(Direction)

« Dans notre société, les relations personnelles priment sur les relations professionnelles : c'est une question de culture. Pour certains, la société ABC n'est pas uniquement un lieu de travail, mais aussi un endroit convivial et familial ».

(Direction)

⁴¹⁷ ZGHAL R., « *La culture de dignité et le flou de l'organisation : culture et comportement organisationnel* », Editions du Centre d'Etudes, de recherches et de publications, Tunis, 1994.

⁴¹⁸ Cette idée sera développée dans le § 2.2.4.

⁴¹⁹ Voir troisième chapitre, p.137.

Sur le plan humain, le collectivisme a donc de bonnes répercussions sur l'ambiance au travail. Néanmoins, cet état de fait peut avoir des **conséquences négatives sur la gestion des compétences** car il favorise la **subjectivité** des acteurs. A cet effet, Donnadiou et Denimal (1994)⁴²⁰ affirment que le modèle de la compétence est « *difficile à mettre en place et à développer dans un contexte dominé par les relations interpersonnelles* ».

Prenons à titre d'exemple le **système de sanctions-récompenses** qui est assez particulier dans l'entreprise ABC. S'agissant des récompenses, celles-ci **doivent être équitables** car toute différence d'appréciation ou de rétribution risque d'être mal interprétée même si elle est conçue en fonction des compétences. C'est pour cette raison que les responsables hiérarchiques hésitent à donner des notes différenciées⁴²¹ qui peuvent générer des conflits. Les acteurs perçoivent cette différenciation comme le fruit d'un « favoritisme hiérarchique » : un phénomène largement répandu dans les organisations orientales (Hickson et Pugh, 2001)⁴²².

Quant au système de sanction, celui-ci se heurte à l'indulgence des responsables hiérarchiques qui éprouvent des difficultés à donner des mauvaises notes ou à sanctionner les fautes de leurs subordonnés. Les mauvaises performances d'un fonctionnaire ne constituent pas une raison suffisante pour le sanctionner : « *On ne peut sanctionner son fils ou son frère* ». Autrement dit, le compétent comme le moins compétent doivent être sur le même pied d'égalité.

Nous en concluons que les **formes d'individualisation** des pratiques de la gestion des ressources humaines telles que la rémunération ou l'appréciation **ne convient pas systématiquement à une culture communautaire** où l'harmonie et la loyauté du groupe sont des éléments essentiels (Hickson et Pugh, 2001)⁴²³.

Dans une perspective similaire, Vateville (2003)⁴²⁴ affirme que l'évaluation des compétences individuelles peut affaiblir la cohésion sociale qui est primordiale surtout si il s'agit d'une organisation dominée par des valeurs orientales : le compétent est jugé par les collègues comme « opportuniste », voire « infidèle » au groupe.

L'importance de **recrutement informel** reflète également l'esprit de communautarisme dans la société observée. Les individus cherchent à embaucher et à privilégier la personne qui appartient à la famille ou aux proches.

⁴²⁰ Cités par Pichault et Nizet (2000), « *Les pratiques de gestion des ressources humaines* », op.cit.

⁴²¹ Voir quatrième chapitre, p. 171.

⁴²² HICKSON D-J ET PUGH D.S., « *Management world wide : distinctive styles amid globalization* », op.cit.

⁴²³ HICKSON D-J ET PUGH D.S., « *Management world wide : distinctive styles amid globalization* », op.cit.

⁴²⁴ Voir premier chapitre, p. 63.

La culture collectiviste implique également **un partage équitable des ressources et des informations**. Citons à titre d'exemple, un agent convoqué dans les bureaux de son responsable hiérarchique pour un entretien dont il ne communique pas le contenu à ses collègues, est considéré comme « déloyal » par son groupe.

« Dès que je suis convoqué au bureau du chef, les collègues m'attendent avec impatience. Pour eux, il ne doit pas y avoir de secrets ».
(Encadrement)

En somme, ces constatations renvoient à l'idée que **le mode de gestion est égalitaire** dans cette entreprise. Cet égalitarisme (Zghal, 2004)⁴²⁵ trouve son origine, d'une part dans le **statut du personnel** qui propose une gestion uniforme des ressources humaines dans la fonction publique, et d'autre part dans les croyances **religieuses** (les gens sont égaux devant la loi divine) qui influent sur la « programmation mentale » des individus et donc sur leurs comportements.

Une telle situation nous amène à affirmer que la culture dans cette société est **collectiviste**.

Une tendance à l'individualisme commence néanmoins à émerger avec les jeunes travailleurs qui veulent s'affirmer dans le travail en adoptant des relations plus professionnelles et indépendantes de leur groupe.

Ces jeunes travailleurs sont perçus comme « *manquant de modestie* » quand ils proposent leurs idées et méthodes de travail qui ne sont pas forcément acceptées par leurs aînés jugés « *dépassés par les événements* ». Dès lors, on assiste au **phénomène de catégorisation** (Savall, 2001)⁴²⁶, « les jeunes » et « les aînés », relativement récente dans la société ABC, qui risque de remettre en cause l'esprit communautaire. Cela n'est pas sans porter préjudice à la transmission des savoirs entre les différentes catégories.

L'hypothèse (HE 7.2) relative aux effets de la culture collectiviste sur les compétences individuelles est **partiellement validée** du fait de cette nouvelle tendance à l'individualisme.

2.2.3. Une gestion statique des compétences

Dans une société féminine on apprend à être modeste. Les initiatives assurées par les acteurs pour la recherche de la réussite (valeur masculine) peuvent être facilement mal perçue, voire ridiculisée dans certaines circonstances.

⁴²⁵ ZGHAL R., « *Influence de la culture tunisienne sur les pratiques RH* », Euromed Marseille, nov. 2004.

⁴²⁶ Cours d'analyse socio-économique, DEA, 2001-2002.

La féminité dans la société ABC se manifeste au travers de la façon selon laquelle **on gère les conflits**. Les acteurs privilégient **la stabilité** dans leurs relations professionnelles et personnelles et évitent, dans la mesure du possible, d'avoir affaire au syndicat⁴²⁷ ou aux autorités hiérarchiques. La gestion des conflits (contestation de la note, des salaires, des congés etc.) se fait généralement d'une manière consensuelle et à l'amiable. Cet état de fait provient en grande partie de **la culture collectiviste**⁴²⁸ qui caractérise notre terrain de recherche.

Dans la société ABC, certains responsables hiérarchiques affirment donner des notes professionnelles homogènes par crainte de créer des tensions au sein de leur service. D'autres qualifient l'entretien annuel d'évaluation d'« *opération de marchandage de la note pour calmer les esprits* ». D'ailleurs, les contestations de la note auprès de la commission paritaire de la société se font rares car les personnes préfèrent venir à bout de leurs conflits par le compromis et la négociation.

Selon Zghal (2004)⁴²⁹, le mode de résolution des conflits dans les sociétés féminines est fortement corrélé avec **le paternalisme**⁴³⁰ qui constitue un moyen de faire appliquer les décisions avec le **consentement** des subordonnés.

Un autre indicateur reflète la féminité de la société ABC. Il est celui de **la place accordée au travail** dans la vie personnelle des acteurs. La croissance et les résultats de l'entreprise semblent être dérisoires : **l'intérêt est donné plutôt à la qualité des relations sociales qu'à la réussite professionnelle**. Ce phénomène s'explique par deux raisons essentielles : la **stabilité de l'emploi** dans la fonction publique et **la position monopolistique** de l'entreprise.

En effet, les acteurs se soucient peu de leur employabilité car ils **ne sont pas confrontés à la concurrence directe**⁴³¹. Dans ce contexte, les compétences ne peuvent être que statiques puisque l'ambition professionnelle n'est pas privilégiée pour les fonctionnaires dont l'emploi est garanti presque à vie.

Nous avons remarqué par ailleurs que certains acteurs de la société emploient souvent le dicton tunisien « *Autant garder le mauvais pour ne pas subir le pire* » ; et le pire pour ces acteurs serait le changement et la crainte de tomber dans des situations moins agréables. La mobilité⁴³² par exemple est perçue comme un nouveau départ en termes d'apprentissage et d'intégration car, selon eux, elle ne favorise pas l'enrichissement de leurs compétences. La phrase-témoin suivante, qui est partagée par plusieurs acteurs rencontrés, illustre cette idée :

⁴²⁷ Voir quatrième chapitre, p.156.

⁴²⁸ Voir § 2.2.2.

⁴²⁹ ZGHAL R., « *Influence du contexte culturel sur les pratiques RH* », op.cit.

⁴³⁰ Voir §2.2.1.

⁴³¹ Puisque la société ABC bénéficie d'une position monopolistique, (cf. troisième chapitre, p.128).

⁴³² Voir le quatrième chapitre, pp.167-168.

« Le manque de mobilité dans notre société est dû au fait que les gens ne veulent pas bouger d'une part, et qu'ils estiment ne pas avoir les aptitudes requises pour le nouvel emploi d'autre part ». (Encadrement)

L'accès des femmes aux postes jusqu'ici tenus par les hommes contribue à la féminisation des valeurs bien que cette représentabilité soit limitée (6 %) ⁴³³. Ainsi, les inégalités entre l'homme et la femme s'amenuisent avec le temps. Les femmes tunisiennes au même titre que les hommes se mettent en compétition (valeur masculine) pour atteindre les meilleurs postes dans la hiérarchie.

Sur ce point, les travaux de Bouzguend-Marrekchi (2001) ⁴³⁴ mettent en avant le **caractère « androgyne »** du style de direction des femmes dans les organisations tunisiennes. Les femmes usent à la fois des attributs « masculins » et « féminins ».

Concernant la dimension de masculinité (vs féminité), un **flou subsiste** étant donné que l'on ne peut pas distinguer clairement la tendance. Ce flou peut s'expliquer par **la coexistence de la culture orientale** (féminine) et de **la culture occidentale** (masculine). Ce constat rejoint les résultats des travaux de Ben Fadhel (1992) ⁴³⁵ effectués dans des entreprises tunisiennes. Ce dernier note un certain équilibre entre la masculinité et la féminité.

L'hypothèse (HE 7.3) relative à la féminité (vs masculinité) est, à son tour, **partiellement validée**.

2.2.4. Une gestion oblativie des compétences

La culture tunisienne croit profondément au destin et à la fatalité. C'est pour cette raison que certains acteurs pensent qu'« *on ne réussit que par la grâce de Dieu* ». Les responsables hiérarchiques ne jugent pas utile le fait de contrôler et d'évaluer les performances de leurs collaborateurs. Ainsi, nous assistons à une **gestion oblativie** des compétences.

Le **faible contrôle** des performances individuelles se traduit par **la tolérance des erreurs** au travail et des erreurs de comportement. Nous citons à titre d'exemple : l'absentéisme, le non respect des délais de travail, la sortie avant l'heure de la séance, les travailleurs qui prennent leur temps dans les discussions impersonnelles pendant la pause-café.

⁴³³ Voir le troisième chapitre p. 122.

⁴³⁴ Cité par Zghal R., in « *Acquis sociaux de la femme Tunisienne et inerties culturelles et institutionnelles : éducation, emploi et attitudes envers le statut social de la femme* », in disparités entre femmes et hommes et culture en Afrique du Nord Publication du Centre de Développement sous-régional pour l'Afrique du Nord (CDSR), Tanger, 2002.

⁴³⁵ BEN FADHEL A., « *Dynamique séquentielle : culture-gestion. Fondements théoriques et analyse empirique du cas Tunisien* », thèse d'Etat en Sciences de Gestion, Université de Nice, 1992.

Ces dysfonctionnements sont devenus **des rituels** dans la société ABC et donc pardonnables. Cette culture du pardon provient aussi des préceptes religieux : « Dieu est miséricordieux », l'Homme doit apprendre à pardonner à son prochain.

A cet effet, nous rejoignons la position de Hickson et Pugh (2001)⁴³⁶ qui affirment que dans les sociétés orientales on gère d'une **façon incertaine le futur** ; l'accent est mis sur la prédominance et le respect des règles sociales qui l'emportent sur les règles internes de l'organisation.

Dans la société observée, les acteurs ont tendance à **respecter les règles informelles** plus que les règles imposées par l'organisation. Les aberrations, telles que l'absentéisme et les retards, **sont légitimées car elles obéissent aux règles que les acteurs eux-mêmes ont inventées**. Paradoxalement, le respect total des règles internes peut-être provocateur ou ridiculisé dans certains cas.

Ce phénomène reflète **le flou** (Zghal, 1994)⁴³⁷ qui est prégnant dans les organisations tunisiennes. Selon l'auteur, le flou est « *le refus de formuler des règles précises pour traiter des problèmes particuliers, ou la production de règles ambiguës, ou bien la fuite devant la nécessité de fixer des frontières nettes pour les responsabilités de chacun, ou encore la rupture des débats lorsqu'ils sont engagés avant que la question ne soit clairement touchée* ».

Enfin, **la stabilité de l'emploi** constitue également une raison qui explique le faible contrôle de l'avenir. Les individus ne sont pas inquiets pour leur carrière étant donné que leur travail est garanti à vie : « *on ne se casse pas trop la tête dans la fonction publique* ».

Par conséquent, l'hypothèse (HE 7.4) concernant la culture de la société ABC qui est à faible tolérance de l'incertitude est **validée**.

Les travaux de Hofstede ont pu définir un cadre d'analyse permettant de comprendre et expliquer les enjeux culturels que nous avons adaptés au contexte tunisien. Certains **paradoxes** ont pu être relevés au cours de l'analyse : la culture tunisienne est en cours de transition : elle oscille, notamment, entre le collectivisme et l'individualisme, entre la masculinité et la féminité.

Nous en concluons que la théorie Hofstede oblige à considérer les spécificités culturelles selon une **approche binaire** qui ne reflète pas forcément la réalité observée. Les dimensions culturelles proposées ne tiennent pas compte de **situations intermédiaires** dans chaque dimension. Ainsi, même s'il est difficile de dresser le profil d'une culture donnée, il serait judicieux d'intégrer **le facteur temps** dans le modèle conceptuel que nous avons utilisé pour pouvoir mettre en évidence les évolutions culturelles.

⁴³⁶ HICKSON D-J ET PUGH D.S., « *Management world wide : distinctive styles amid globalization* », op.cit.

⁴³⁷ ZGHAL R., « *La culture de dignité et le flou de l'organisation : culture et comportement organisationnel* », Editions du Centre d'Etudes, de recherches et de publications, Tunis, 1994.

Dans le tableau (28) ci-après nous nous proposons de récapituler les effets de la culture sur la gestion des compétences.

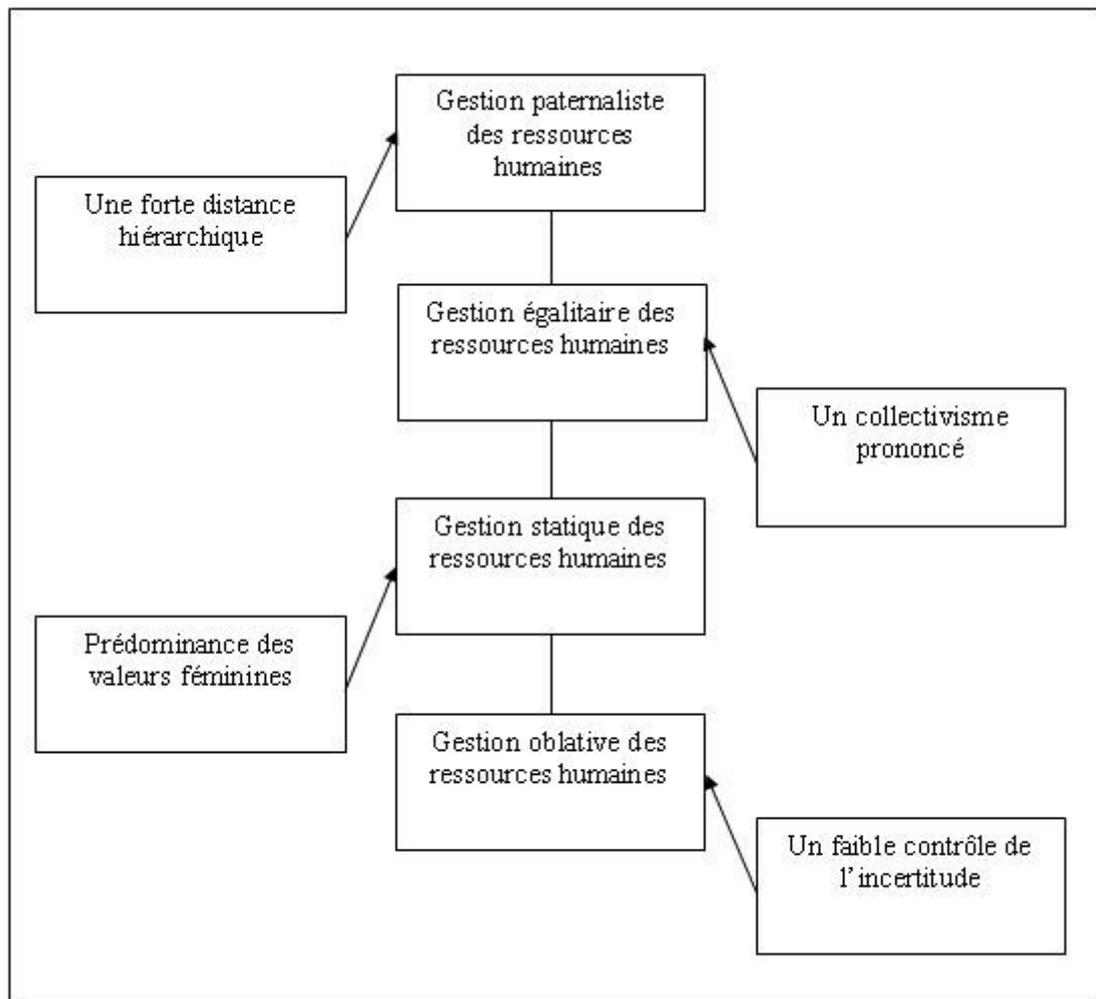
Tableau 28 : Impact de la culture sur la gestion des compétences dans la société ABC

Les dimensions culturelles	Impacts sur les compétences
Culture hiérarchique : respect du supérieur hiérarchique	Un management paternaliste et injonctif qui réduit la marge de manœuvre des individus.
Culture collectiviste : prédominance des relations interpersonnelles	Ne favorise pas l'émergence des compétences individuelles : les compétences sont appréciées en fonction de la loyauté de l'individu qu'il porte au groupe plus que de sa contribution économique et sociale à l'entreprise. L'égalitarisme ne favorise pas un système RH individualisant. Inefficacité du système sanctions-récompenses du fait du subjectivisme des acteurs et la primauté de l'affectivité.
Culture féminine : le bien-être social l'emporte sur la croissance et les résultats de l'entreprise	Stabilité professionnelle du fait de la mobilité réduite. Une gestion consensuelle des conflits et un faible recours aux instances compétentes (syndicats, commission paritaire, etc.). On accorde moins d'importance à la compétitivité et la réussite : l'entreprise qui n'est pas confrontée à la concurrence directe.
Faible contrôle de l'avenir : les incertitudes sont facilement acceptées	Une gestion réactive des ressources humaines : une vision courttermiste ». Une faible anxiété : les emplois sont stables et garantis à vie.

Malgré les distorsions d'ordre culturel qui ressortent de cette analyse, le mode de gestion des compétences dans la société ABC semble être accepté dans les programmations mentales des individus. Ceci revient à dire qu'il n'existe pas un « One Best Way » pour gérer les compétences mais plusieurs façons de le faire.

En guise de synthèse, l'approche culturelle adoptée nous a permis de mettre en relief quatre **caractéristiques de la gestion des compétences** dans la société observée (figure 44).

Figure 44 : La gestion des compétences dans la société ABC selon une approche culturelle



3. Vers une société ABC qualifiante

Aubret et coll. (2002)⁴³⁸ notent que les **organisations qualifiantes** reposent essentiellement sur le principe d'autonomie et d'initiative de l'acteur. Cadin et Amadiou (1996)⁴³⁹ définissent l'organisation qualifiante comme « *une organisation évolutive, apprenante et conçue en fonction des compétences présentes des gens qu'elle emploie afin de transformer en gain de performance, l'augmentation du potentiel de compétence des salariés* ».

⁴³⁸ Aubret A., Gilbert P. et PIGEYRE F., « Management des compétences : réalisations, concepts, analyses », 2ième édition, Editions Dunod, 2005, 200 pages.

⁴³⁹ CADIN L. et AMADIEU., « *Compétence et organisation qualifiante* », Editions Economica, 1996.

Dans la littérature, on utilise les deux terminologies « l'organisation qualifiante » et « l'organisation apprenante », pourtant la formule « organisation qualifiante » paraît la plus adéquate dans une perspective de gestion des compétences (Zarifian, 1998)⁴⁴⁰.

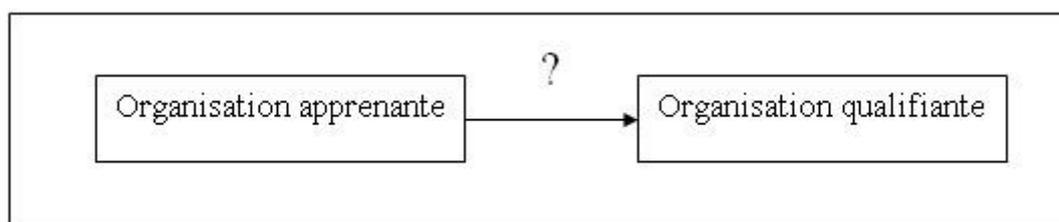
« L'organisation apprenante » sera celle qui fait appel à des modes d'apprentissage traditionnels (telle que la formation continue) alors que dans « l'organisation qualifiante », le développement des compétences se fait par l'évolution de l'organisation et des contenus des emplois. Dans la première organisation, l'apprentissage est **adaptatif** tandis que dans la deuxième organisation il est **évolutif** étant donné qu'elle intègre la notion du futur.

La société ABC ne peut être jugée *a priori* comme qualifiante pour trois raisons essentielles :

- Les emplois sont relativement stables étant donné que la société n'est pas sensible aux évolutions de son environnement⁴⁴¹.
- La fonction Gestion des Ressources Humaines est axée sur la gestion courante. C'est ainsi que la dimension stratégique reste limitée⁴⁴².
- Le manque d'autonomie des acteurs de la société du fait de la forte distance hiérarchique (§ 2.2.1.).

C'est dans ce cadre qu'il faut rechercher des opportunités d'amélioration pour favoriser le passage à une organisation qualifiante.

Encadré 13 : Notre questionnement



Nous préconisons **deux** pistes d'améliorations possibles pour pouvoir construire le changement et favoriser la mise en place d'une gestion des compétences dans la société ABC :

- La première piste consiste à renforcer les mécanismes de **négoce** entre la base et le sommet hiérarchique (théorie de régulation sociale) d'une part, et à multiplier les dispositifs de communication et de **contractualisation** (théorie socio-économique des organisations) d'autre part.

⁴⁴⁰ ZARIFIAN PH., « *Le modèle de la compétence* », 2^{ème} édition, Editions Liaisons, 2004.

⁴⁴¹ La société ABC est dans logique de rente (cf. troisième chapitre, p. 121).

⁴⁴² Voir quatrième chapitre, p. 160.

- La deuxième piste renvoie à la nécessité de **valoriser les expériences professionnelles** pour développer de nouveaux apprentissages (théorie de gestion des compétences).

3.1. Un changement participatif et contractuel

Nous avons eu recours à la « théorie de la régulation sociale » de Reynaud (1997)⁴⁴³ comme cadre d'analyse pour assurer le changement organisationnel dans la société ABC. Cette théorie permet de comprendre les **mécanismes d'ajustement des comportements** des acteurs dans le processus de changement.

3.1.1. Importance de la régulation sociale

D'après Aubret et coll. (2002)⁴⁴⁴, les acteurs établissent des règles pour pouvoir vivre ensemble et agir collectivement. Ces règles permettent, également, d'orienter les conduites : c'est ce qu'on appelle « la régulation sociale ». Reynaud (1997)⁴⁴⁵ définit deux types de régulation : la régulation de contrôle et la régulation autonome.

3.1.1.1. La « régulation de contrôle »

La régulation de contrôle **émane de la hiérarchie** et descend du « *sommet vers la base* ». Ce mode de régulation, qui s'exerce essentiellement par voie hiérarchique, pourrait être source de conflits car elle s'oppose aux règles existantes au niveau de la base. Cette forme de régulation peut transiter à travers les nouvelles règles de travail (suite à l'acquisition d'une nouvelle technologie, une nouvelle méthode de travail etc.).

3.1.1.2. La « régulation autonome »

Contrairement à la régulation de contrôle, la régulation autonome **émane de la base**. Ainsi, les conflits dans l'organisation résultent de l'opposition des règles de la base, qui cherche à être plus autonome et les règles du sommet hiérarchique qui veut renforcer son contrôle.

Dès lors, l'organisation doit instaurer un mécanisme d'échange et de négociation pour pouvoir concilier les intérêts des parties prenantes. C'est ce qu'on appelle classiquement l'ajustement mutuel (Mintzberg, 1988)⁴⁴⁶ qui a donné naissance à une forme de régulation : la régulation conjointe.

⁴⁴³ Reynaud J.D., « Règles du jeu l'action collective et la régulation sociale », 3ième édition, Editions Colin, 1997, 348 pages.

⁴⁴⁴ Aubret A., Gilbert P. et PIGeYRE F., « Management des compétences : réalisations, concepts, analyses », op.cit.

⁴⁴⁵ Reynaud J.D., « Règles du jeu l'action collective et la régulation sociale », op.cit.

⁴⁴⁶ Selon Mintzberg (1988), l'ajustement mutuel correspond à un processus informel de communication entre les acteurs.

3.1.1.3. La « régulation conjointe »

La régulation conjointe émane de la confrontation de deux logiques contradictoires : l'autonomie et le contrôle. L'objectif étant de trouver un **compromis** qui permet d'établir le « point d'équilibre » entre ces deux logiques et de créer une réciprocité des intérêts des parties prenantes.

Aubret et coll. (2002)⁴⁴⁷ pensent que le **management des compétences relève de la régulation conjointe** où les intérêts de chaque partie prenante seront conciliés tout en donnant un peu plus d'autonomie à la base et un peu plus de contrôle au sommet hiérarchique. Cet échange, s'il aboutit, facilite l'adoption d'un changement participatif propice à la mise en place d'une gestion des compétences.

Les travaux de Baraldi, Cavestro, Durieux (2003)⁴⁴⁸, effectués dans une entreprise publique française, ont conclu que l'adhésion aux nouvelles règles d'évaluation des compétences des ressources humaines n'a pas fait l'unanimité parmi les différentes catégories professionnelles de cette entreprise. Ils précisent que le personnel de base et l'encadrement sont plutôt réticents à l'égard de cette démarche, tandis que les cadres et les techniciens sont réellement concernés par ces nouvelles règles d'évaluation et de promotion.

L'explication développée par ces auteurs concernant cette divergence de perception, indique que pour la catégorie qualifiée, la mise en œuvre semble délicate dans la mesure où la hiérarchie intermédiaire perçoit mal les modalités concrètes de réalisation du projet de gestion des compétences. En outre, la méthode d'évaluation semble abstraite par rapport aux activités des salariés. Une telle situation peut créer une « **dualité** » entre les salariés qui adhèrent à ce projet et ceux qui y renoncent.

Dans une perspective similaire, Jarnias (2003)⁴⁴⁹ explique que la divergence des intérêts des parties prenantes concernant le projet d'innovation est à l'origine de l'inhibition de certains acteurs qui se retirent « **Exit** » ou **acceptent en apparence** un tel projet. Ce manque de réciprocité ou l'absence d'une régulation conjointe ne favorise pas l'implication et l'adhésion du personnel aux nouvelles règles.

Nous pouvons aussi retrouver un « **exit déguisé** » des fonctionnaires. Brochier (2002)⁴⁵⁰ note que les fonctionnaires de la Poste se placent rarement dans une situation « Exit » (au sens strict du terme) mais

⁴⁴⁷Aubret A., Gilbert P. et PIGEYRE F., « Management des compétences : réalisation, concepts, analyses », op.cit. p. 146.

⁴⁴⁸ BARALDI L. ; CAVESTRO W. et DURIEUX CH., « De la construction à l'usage des règles de gestion des compétences : quelle innovation ? », in Actes de 14^{ème} congrès de l'AGRH, Grenoble, p. 181.

⁴⁴⁹ JARNIAS S., in « Gestion des compétences et implication organisationnelles : comment gérer et dépasser les contradictions cachées », 2003.

⁴⁵⁰ Cité par JARNIAS S., in « Gestion des compétences et implication organisationnelles : comment gérer et dépasser les contradictions cachées », op.cit.

pour « avoir la paix » avec la hiérarchie, ils acceptent en apparence les nouvelles règles. L'auteur affirme que ces personnes jouent, d'une certaine manière, « le jeu de dupes ».

Ainsi, une régulation conjointe permettrait d'empêcher l'apparition du « **management dualiste** » d'une part, et l'exit du personnel d'autre part. Ceci ne peut se faire sans le développement des dispositifs de communication et d'informations nécessaires pour créer un **langage commun** et une **vision partagée** du changement.

3.1.2. Nécessité de la contractualisation

A l'issue de la mise en place du projet gestion des compétences⁴⁵¹, nous avons retenu que la participation des différentes catégories hiérarchiques s'avère cruciale pour réussir les projets d'innovation.

Nous pensons que la responsabilisation des acteurs est un levier intéressant pour pouvoir les encourager à adopter les nouveaux projets et faciliter leur adhésion. La responsabilisation des acteurs s'impose pour pouvoir construire un changement participatif dans lequel chacun trouvera son intérêt.

Toutefois, la participation des acteurs doit être appuyée par un engagement contractualisé, sans quoi les risques de dérives peuvent surgir. A la lumière des écrits de Savall et Zardet (1995)⁴⁵², la contractualisation s'avère nécessaire pour pouvoir évaluer le degré d'implication de l'acteur dans le processus de changement. Citons à titre d'exemple, le Plan d'Actions Stratégiques Internes et Externes (PASINTEX). Ce dernier est constitué par des familles d'actions qui traduisent les objectifs des plans stratégiques. Trois principaux supports permettent la concertation et la synchronisation de ces actions :

- La planification sur cinq ans des objectifs stratégiques : ce tableau présente pour chaque objectif la période de réalisation. La synchronisation est assurée par le regroupement sous le même objectif des familles d'actions qui concernent des fonctions différentes dans l'entreprise ;
- Des tableaux synoptiques de démultiplication des objectifs stratégiques : ils constituent une concrétisation des principes de décentralisation, synchronisation, stimulation et vigilance ;
- Des fiches de démultiplication des actions prioritaires : chaque grande action est décomposée en actions concrètes ce qui facilite l'élaboration de plan d'actions prioritaires.

La société ABC doit définir des objectifs et des règles claires de gestion des compétences nécessaires pour pouvoir développer d'une part une **vision commune** et **concertée** et d'autre part des actions d'améliorations **synchronisées**. Dès lors, la société ABC doit renforcer la communication interne.

⁴⁵¹ Les détails de la mise en place de ce projet ont fait l'objet du chapitre 5.

⁴⁵² Savall H. et Zardet v., « Maîtriser les coûts et les performances cachés : le contrat d'activité périodiquement négociable », Editions Economica 1995, 351 pages.

C'est pour cette raison que nous faisons référence à la réflexion de Smida (2005)⁴⁵³ qui insiste sur le dispositif de communication comme un ultime vecteur pour accroître la crédibilité de l'organisation et pour réduire l'incertitude des parties prenantes (HP 3.2.1).

En définitive, la perception des acteurs de la société ABC nous paraît être primordiale pour la réussite des projets de modernisation. L'expérience a montré que même si les projets entrepris (tels que le projet ERP) sont pertinents, cela n'est pas suffisant à la réussite si le personnel n'est pas convaincu (HE 3.1).

3.2. Un changement expérientiel⁴⁵⁴

La société ABC aurait intérêt à construire le changement organisationnel en s'appuyant sur les expériences professionnelles de ses fonctionnaires afin de mettre sur pied une organisation qualifiante.

L'expérience professionnelle constitue un élément important pour évaluer les compétences des fonctionnaires. Dans les organisations publiques, l'expérience professionnelle est tributaire de l'ancienneté de l'agent. A priori, plus l'agent est ancien dans son grade plus la qualité de son expérience professionnelle sera importante. Mais est-ce toujours vrai ?

3.2.1. Controverses sur l'expérience professionnelle

D'après Leboyer (1997)⁴⁵⁵, « *les compétences ne sont pas des qualités innées, elles ne s'enseignent pas, elles sont le fruit d'une expérience recherchée et exploitée activement par celui qui y participe* ».

Autrement dit, l'expérience professionnelle **est source de développement des compétences** selon l'auteur. Les échanges que nous avons eus en marge ou au cours des entretiens semi-directifs menés dans l'organisation observée ont mis en évidence l'expérience professionnelle comme facteur déterminant de la compétence.

« *L'expérience dans la société compte énormément, sinon on risque de perdre le nord* ». (Direction)

« Il est primordial, de nos jours, d'avoir des compétences transversales pour occuper le poste de directeur sans négliger l'expérience sur le terrain pour les postes techniques : il faut avoir mis la main à la pâte ».

(Direction)

⁴⁵³ SMIDA A., « La théorie des parties prenantes », in Actes 3^{ème} congrès de l'ADERSE, Lyon, 2005, p. 675.

⁴⁵⁴ Nous entendons par changement expérientiel, un changement basé sur les expériences des acteurs.

⁴⁵⁵ Levy-Leboyer C., « *La gestion des compétences* », Editions d'Organisation 1996, deuxième tirage 1997, 165 pages.

« Le degré de réactivité d'un cadre face à un problème donné est une compétence. Ceci requiert beaucoup d'expérience et surtout de l'intelligence. »
(Encadrement)

Toutefois, l'expérience professionnelle est un critère de compétences mais à condition que la compétence se développe avec le temps (Leboyer, 1997)⁴⁵⁶. **Une expérience professionnelle longue n'est pas systématiquement source d'enrichissement des compétences.** Autrement dit, une ancienneté élevée ne signifie pas forcément une expérience professionnelle « riche » et donc des compétences plus élevées.

« A la longue, la compétence devient source d'incompétence. Il faut en finir avec cette histoire d'ancienneté et privilégier d'autres critères pour améliorer la productivité des responsables ».

(Direction)

« Plusieurs responsables de la société ont mérité à un certain moment de leur carrière des promotions parce qu'à l'époque des années 80, nous avions besoin de leurs compétences. Mais aujourd'hui nous trouvons des responsables qui ne veulent pas céder la place aux autres et leur donner la chance de mettre à l'épreuve leurs aptitudes...Nous avons besoin d'un sang nouveau, de nouveaux visages....Je plains les jeunes cadres car j'estime qu'ils sont en train de payer l'excès de confiance et de pouvoir de certains responsables hiérarchiques ».

(Direction)

A partir des phrases-témoins recueillies, nous avons formulé une idée-clé sur le fait que l'ancienneté n'est pas obligatoirement une source d'enrichissement des compétences. Nombre d'acteurs rencontrés font le **lien entre l'ancienneté, la motivation et la compétence**. Les compétences, selon eux, se dévalorisent au fur et à mesure de leur carrière car ils estiment que leur degré de motivation décroît avec le temps. En effet, c'est surtout lorsque les acteurs sont proches de la retraite que les compétences sont limitées : ce que certains appellent **la démotivation de fin de carrière**.

« Une paresse mentale règne sur la société vu que la majorité des directeurs sont proches de la retraite : on cherche une politique de moindre effort ».

(Encadrement)

« Pourquoi s'investir pour ne pas dire se casser la tête dans le travail alors que nous sommes proches de la retraite. On se donne de la peine pour rien ».

(Direction)

« Je suis étonné suite au manque de réactivité et de sérénité de la part des mes collaborateurs. J'ai l'impression qu'en fin de carrière on stagne. L'erreur réside dans le fait qu'on fait promouvoir

⁴⁵⁶ Levy-Leboyer C., « La gestion des compétences », op.cit.

des gens d'un certain âge pour ne pas dire vieux, au poste de directeur. Cette catégorie est proche de la retraite et sa productivité est critiquable vu leur état de santé qui est précaire. La Direction Générale doit anticiper les effets néfastes d'une telle promotion ».

(Direction)

« Je suis en fin de carrière et je ne peux être de grand secours à la société ».

(Encadrement)

Ainsi, avons-nous compris que le risque d'incompétence s'accroît avec l'ancienneté. Dans ce contexte, la réduction de l'ancienneté dans le grade, la mobilité et l'enrichissement des tâches, permettent d'éviter le risque de démotivation de fin de carrière et l'incompétence des personnes âgées. En outre, il nous semble d'autant plus intéressant que la promotion aux postes de « top management » attirent les plus jeunes acteurs. Ce processus nous paraît être même indispensable pour éviter ce risque.

3.2.2. Quelques sources d'enrichissement des compétences

Des études américaines⁴⁵⁷ se sont intéressées à la relation de cause-à-effet entre les expériences professionnelles et les compétences. L'objectif étant de montrer les expériences les plus fructueuses qui permettront de développer leurs compétences.

Leboyer (1997)⁴⁵⁸ distingue trois sources permettant de rendre les compétences plus formatrices : les changements de fonction, les postes impliquant des responsabilités difficiles et les expériences d'adversité.

- Les changements de fonction

La fréquence de rotation de poste représente une chance de se trouver confronté à une diversité d'expériences et donc d'acquérir en permanence de nouvelles compétences. Selon Gabarro (1987)⁴⁵⁹, il existe cinq phases pour qu'un cadre puisse s'adapter à un nouveau poste : l'inventaire, l'immersion, l'adaptation, la consolidation et le perfectionnement. Le schéma suivant visualise les cinq phases d'évolution des compétences.

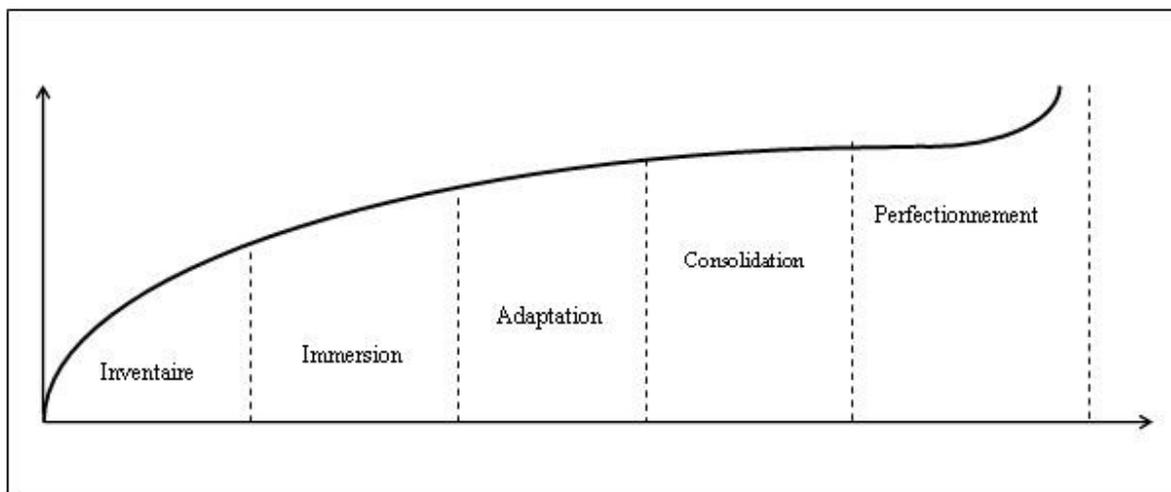
Figure 45⁴⁶⁰ : Les cinq phases d'évolution des compétences

⁴⁵⁷ In « *La gestion des compétences* », LÉVY-LEBOYER, op.cit., p. 134.

⁴⁵⁸ Levy-Leboyer C., « *La gestion des compétences* », op.cit.

⁴⁵⁹ Cité par LEVY-LEBOYER C., « *La gestion des compétences* », op.cit, p. 135.

⁴⁶⁰ Figure inspirée, in « *La gestion des compétences* », Lévy-Leboyer, op.cit., p. 135.



Lorsque le cadre atteint la phase d'adaptation, il peut consolider les compétences nouvelles qu'il a commencé à développer lors des deux premières phases. Au bout de trois ans le développement personnel, selon Gabarro, est négligeable. Une rotation plus rapide (c'est-à-dire avant trois ans) ou lente (après trois ans) ne serait pas profitable.

Ainsi, la société ABC a intérêt à encourager la mobilité des acteurs pour pouvoir enrichir son patrimoine des compétences et, éventuellement, sa mémoire organisationnelle.

- Les postes impliquant des responsabilités difficiles

Mc Cauley (1989), cité par Leboyer, souligne que les fonctions exigeantes peuvent constituer des expériences pour acquérir des compétences nouvelles. Ces fonctions sont caractérisées par des enjeux importants, par la nécessité d'opérer des changements radicaux, par le fait de prendre des décisions dans un contexte d'incertitude ou par la pression qu'exercent les supérieurs hiérarchiques.

Leboyer parle de « défis profitables ou fructueux » pour désigner les contraintes qu'exigent ces fonctions en termes d'informations et de comportements nouveaux. Ces fonctions sont profitables à condition que la personne soit reconnue pour ses initiatives.

En France, les recherches du Center for Creativ Leaderchip qui a mis au point le bilan des compétences sous le nom de « Repères », ont permis d'établir une liste des expériences des cadres jugées fructueuses pour l'acquisition de nouvelles compétences. Leboyer (1997)⁴⁶¹ les classe en cinq grandes catégories :

- Un projet nouveau à mettre en œuvre : implantation d'une filiale.
- Une opération qui pose problème et qu'il faut, soit remettre en état, soit réorganiser.

⁴⁶¹ Levy-Leboyer C., « *La gestion des compétences* », op.cit.

- La responsabilité entière d'une activité importante : mission spécifique, négociation avec les syndicats.
- Le passage d'un poste opérationnel à un poste fonctionnel ou vice-versa qui fait appel à de nouvelles façons de travailler.
- Un accroissement de responsabilités dans ses fonctions actuelles.

Dans notre cas, nous allons nous intéresser de près aux deux dernières catégories. Dans la société ABC, les fonctionnaires interviewés ont mis l'accent sur l'importance du **contenu interne de l'emploi occupé comme étant un facteur déterminant de la compétence**.

En effet, certains précisent que les activités qui composent l'emploi influencent leurs compétences détenues. Ils précisent que plus les tâches sont répétitives plus la capacité d'apprentissage sera faible et plus les compétences stagnent en conséquence.

« ...On s'attend à quelque chose de plus conceptuel pour celui qui a un diplôme de maîtrise. Depuis que je suis embauché, je m'occupe de la comptabilité de la paie qui se base essentiellement sur le calcul et la saisie...Parfois, je me demande si j'ai fait toutes ces études pour rien, j'ai oublié les notions théoriques d'autant plus que la comptabilité de la paie pourrait être confiée à une personne qui a moins de qualifications ».

(Encadrement)

« A la longue, ça devient démotivant de faire le même travail, les mêmes gestes, je me sens dépassée par rapport aux autres collègues qui évoluent dans des fonctions moins administratives ».

(Personnel de base)

Nos observations convergent avec les résultats des travaux de Dietrich (2002)⁴⁶² qui souligne que **la compétence est issue de l'expertise et de l'importance du poste** : la détention d'un poste crucial détermine le niveau de compétence. Un poste crucial est celui qui requiert des compétences spécifiques ou rares.

« Plus la Direction propose un poste important et prestigieux, plus la personne se sentira plus responsable et fera en sorte qu'elle soit distinguée. Ceci permet d'enrichir considérablement les compétences des cadres qui ont besoin de s'affirmer et de montrer de quoi ils sont capables ».

(Direction)

« Il faut savoir qu'à la société ABC, les postes critiques, notamment le poste de directeur de distribution ou le poste de directeur de production d'électricité, ne sont pas proposés à n'importe qui. On exige beaucoup d'expérience et de persévérance... Ce n'est pas grâce à mon diplôme d'ingénieur que j'occupe ce poste aujourd'hui, mais plutôt grâce à ce poste que je suis devenu ingénieur

⁴⁶² DIETRICH A., « Les paradoxes de la notion de compétences en GRH », in Revue Sciences de Gestion, N°33-été 2002, ISEOR, sous la direction de Savall H., p 97-121.

complet ».

(Direction)

- Les épreuves et les expériences d'adversité

Les relations d'adversité au sein de l'organisation sont une source de développement de compétences (Leboyer, 1997)⁴⁶³. Par exemple, une relation conflictuelle peut être une occasion de réfléchir aux possibilités de développement des relations avec les autres et prendre du recul. Ce sont aussi des occasions de mieux se connaître et de progresser. On distingue cinq types d'épreuves d'adversité qui concernent :

- Des erreurs de comportement dans les relations avec les autres.
- Des reculs dans la hiérarchie ou des promotions sans intérêts.
- Des changements forcés d'orientations.
- Des subordonnées dont les performances sont insuffisantes.
- Des difficultés personnelles (maladies, accidents, problèmes familiaux).

En revanche, les acteurs de la société observée pensent le contraire et affirment que le **développement des compétences ne peut se faire en dehors d'une bonne relation hiérarchique**.

Nous trouvons cette position tout à fait légitime du fait qu'une bonne relation avec son chef, basée sur le respect et la confiance, est source de motivation pour le collaborateur. A contrario, une relation tendue avec son responsable hiérarchique pourrait être destructrice en termes de compétences.

Dans une autre perspective, Defélix (2003)⁴⁶⁴ met l'accent sur l'importance des apprentissages spontanés qui favorisent la création des compétences nouvelles et le professionnalisme. C'est pourquoi, il est important que le responsable hiérarchique identifie ces apprentissages et les sauvegardent pour ne pas inhiber l'innovation individuelle en créant un climat de travail propice.

« Les responsables hiérarchiques hésitent à faire participer leurs collaborateurs dans les réunions avec la Direction...Ils craignent, quelque part, qu'ils soient sujets à comparaison ou parce qu'ils ne s'entendent pas tout simplement avec eux. Conscients de cette situation, les collaborateurs se démotivent ».

(Direction)

« Les relations avec les collègues et la bonne communication favorisent l'apprentissage ».

(Encadrement)

⁴⁶³ Levy-Leboyer C., « *La gestion des compétences* », op.cit.

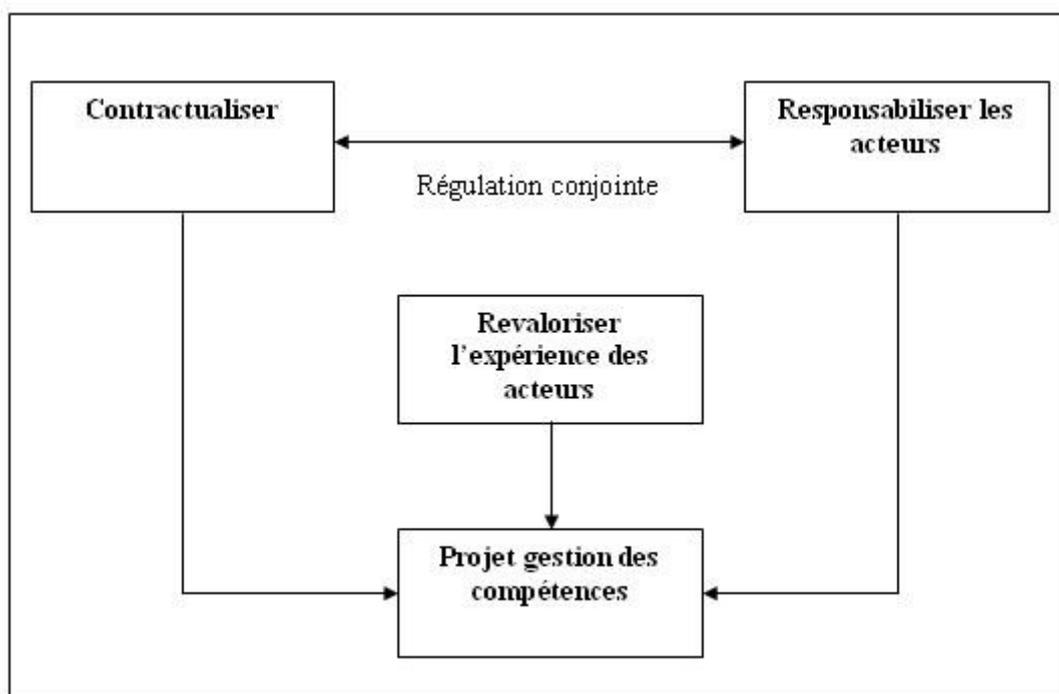
⁴⁶⁴ DEFELIX CH., « Définir et reconnaître les compétences des salariés dans les organisations : la négociation invisible », in *Revue Négociations*, 2002, p 7-20.

« Il faut que les responsables encouragent la participation de leurs cadres aux réunions de direction car ils seront les futurs responsables de la société. D'ailleurs, plus on a des contacts avec ces cadres, plus on pourra identifier les compétences potentielles. Cela pourrait être, d'une part un moyen de développement et de sélection des compétences clés et d'autre part une source de motivation pour les cadres ».

(Direction)

La figure (46) renferme les préconisations que nous venons de faire afin d'améliorer les pratiques de gestion des compétences.

Figure 46 : Les clés de succès pour gérer les compétences dans une organisation



Conclusion du chapitre 6

A l'heure où les organisations tunisiennes cherchent à moderniser leurs pratiques de Gestion des Ressources Humaines et adopter les nouveautés managériales, la gestion des compétences s'impose à condition que celle-ci soit culturellement intégrée.

En s'appuyant sur le modèle de Hofstede, nous avons mené l'analyse selon **deux perspectives** complémentaires. La première **d'ordre théorique** cherche à identifier les facteurs pouvant influencer les compétences des acteurs. La seconde, **d'ordre empirique**, nous a permis d'appréhender les effets de la culture d'entreprise sur la gestion des hommes.

Malgré les **nouvelles tendances**, la gestion des compétences dans cette société est **culturellement sanctionnée**. En effet, nous avons pu mettre en relief un paradoxe non négligeable qui oppose un mode de management de la société ABC, basé sur la centralisation du pouvoir, sur l'égalitarisme et sur le court terme, avec les principes de gestion des compétences basés sur l'autonomie, sur la différenciation des performances individuelles et sur l'anticipation.

Au terme de cette analyse, nous avons pu distinguer **quatre** caractéristiques de la gestion des compétences dans les organisations publiques en Tunisie : une gestion paternaliste, égalitaire, statique et oblatrice des compétences.

Nous avons montré, par ailleurs, que la **contractualisation** permet de garantir l'adhésion aux nouvelles règles à condition que l'acteur soit suffisamment informé sur les projets. Dès lors, les contraintes culturelles peuvent être surmontées en multipliant les dispositifs de communication et de concertation.

C'est en s'appuyant sur ces constats que nous avons préconisé la revalorisation de l'expérience professionnelle des fonctionnaires dans la société afin d'améliorer les compétences individuelles et les compétences collectives en conséquence. Cette préconisation est proposée en fonction des principes et des moyens dont la société dispose ou pourrait disposer.

Conclusion de la deuxième partie

Alors que la première partie avait pour objet d'étudier la nécessité de la gestion des compétences dans les organisations publiques tunisiennes, les éléments fournis en deuxième partie ont permis de formuler les questionnements et les propositions requises pour la mise en place d'une telle démarche.

Dans le chapitre 4, nous avons analysé les résultats de l'état des lieux de la gestion des compétences dans la société ABC selon une approche dysfonctionnelle. L'intérêt étant de pouvoir apporter une valeur ajoutée pour les acteurs dans la mesure où nous avons mis en relief les problèmes auxquels l'entreprise n'est pas systématiquement sensible. Nous avons définis aussi un modèle de gestion des compétences spécifique à la société ABC en nous appuyant sur la typologie préconisée par Pichault et Nizet (2000)⁴⁶⁵.

Dans le chapitre 5, nous avons présenté la démarche poursuivie pour mettre en place une **instrumentation** de gestion des compétences. Les **nouveaux outils** de management que nous avons

⁴⁶⁵ PICHULT F. et NIZET J., « *Les pratiques de gestions des ressources humaines* », Editions du Seuil, 2000, 332 pages.

proposés constituent une préconisation importante pour pouvoir améliorer les pratiques de gestion des ressources humaines **en harmonie** avec les pratiques déjà existantes.

Dans le chapitre 6, l'accent a été mis sur l'importance de la variable **culture** pour comprendre les enjeux auxquels sera confronté le modèle de la compétence dans la société ABC. La nécessité de recourir à une stratégie de **régulation conjointe** s'avère nécessaire pour pouvoir améliorer l'autonomie des acteurs et régénérer la confiance. La création **d'un langage commun** constitue un véritable levier pour assurer un **changement participatif et contractuelisant**. Pour finir, nous avons insisté sur l'importance de l'expérience professionnelle comme source d'enrichissement des compétences de l'organisation ABC.

Conclusion générale

La gestion des compétences est une nouvelle approche qui suscite l'intérêt de beaucoup d'organisations publiques en Tunisie. Certaines d'entre elles se sont lancées dans des projets de gestion des compétences avec l'espoir d'améliorer leur performance organisationnelle. La revue de la littérature montre que les organisations publiques éprouvent des difficultés à gérer les compétences de leurs fonctionnaires. Malgré leur bonne volonté, elles doivent faire face à d'importants défis aussi bien internes qu'externes, raison pour laquelle nous avons été amenée à nous demander :

pourquoi les organisations publiques tunisiennes ne parviennent-elles pas à gérer pleinement les compétences de leurs ressources humaines ?

C'est là que réside la problématique de notre travail.

Dans le cas de la société ABC, la culture de l'entreprise et le mode de GRH bureaucratique ne constituent pas une base favorable pour la mise en place d'une gestion basée sur les compétences. Ce constat nous a conduit à formuler l'hypothèse centrale suivante :

le contexte culturel et le mode de GRH dans les organisations publiques conditionnent la réussite de la mise en place d'une gestion basée sur les compétences.

Voyons ci-après les principaux résultats de la recherche.

Principaux résultats

Pour mieux appréhender notre objet de recherche, nous avons fait le choix d'étudier la gestion des compétences sous l'angle de la **théorie de contingence** (Pichault et Nizet, 2000⁴⁶⁶ ; Peretti, 2004⁴⁶⁷). Notre objectif était plus précisément d'identifier les facteurs qui peuvent influencer le processus de mise en place d'une gestion des compétences.

Ainsi, notre étude a porté sur trois principaux axes de recherche.

- **Le premier axe** a pour objectif de comprendre l'intérêt de la théorie de la gestion des compétences pour les organisations (chapitre 1). Toutefois, la revue de la littérature de cette théorie a révélé ses limites notamment sur la performance économique et sociale des organisations.

⁴⁶⁶ PICHULT F. et NIZET J., « *Les pratiques de gestion des ressources humaines* », Editions du Seuil, 2000, 332 pages.

⁴⁶⁷ PERETTI J.M., « *Ressources Humaines* », 9^{ième} édition, Editions Vuibert, 2004/2005, 582 pages.

- **Le deuxième axe** correspond à l'identification des enjeux de **l'environnement externe** des organisations publiques en Tunisie (chapitre 3). Nous avons montré que ces organisations évoluent dans un environnement influencé par une idéologie libérale (privatisation, introduction des IDE, etc.) qui leur impose de nouvelles règles de compétitivité. C'est dans ce cadre que les projets de modernisation des pratiques RH ont vu le jour dans les organisations publiques et privées en Tunisie et que la mise en place d'une gestion des compétences s'avère aujourd'hui nécessaire.
- **Le troisième axe** étudie le mode de gestion des ressources humaines en regard des enjeux pour la société ABC (chapitre 4). Le diagnostic que nous avons effectué dans cette société a montré que la notion de la compétence est rarement prise en compte dans les activités de recrutement, de formation et d'évaluation du personnel. De plus, il a permis d'identifier deux facteurs explicatifs : l'absence d'une instrumentation propre au sein de la société et la particularité de la culture tunisienne.

Le mode de triangulation nous a permis de croiser **trois sources** de collecte de données à savoir : les entretiens, l'analyse des documents et l'observation-participante. Ce choix méthodologique s'est avéré nécessaire pour conduire cette recherche **qualitative** (chapitre 2).

Tout au long de cette recherche, nous avons cherché à valider nos hypothèses de départ. C'est pour cette raison que nous avons jugé nécessaire de dresser un état (tableau 29) de validation du corps d'hypothèses⁴⁶⁸.

Tableau 29⁴⁶⁹ : Extrait de l'état de validation du corps d'hypothèses dans la société ABC

⁴⁶⁸ Le corps d'hypothèses et l'état de validation du corps d'hypothèses sont consignés en annexe 1.

⁴⁶⁹ Inspiré de BONNET M., « *Liaisons entre organisation du travail et efficacité socio-économique. Analyse d'expérimentations dans des services de fabrication en milieu industriel* », thèse de doctorat d'Etat, 1987, in Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique, Edition Economica, 2004, 432 pages.

Hypothèses descriptives HD		Hypothèses explicatives HE		Hypothèses prescriptives HP	
HD3. Les acteurs sont réticents vis-à-vis des nouveaux projets.	■	HE3.2. Les échecs répétitifs des projets entrepris dans le passé réduit la visibilité et la confiance des acteurs.	■	HP3.2.1. Multiplier les réunions d'informations afin de régénérer la confiance des acteurs et mettre en avant la valeur ajoutée que pourrait apporter ces nouveaux projets.	■

Légende

- : Hypothèse validée à la fois par les acteurs du terrain et par les chercheurs
- : Hypothèse partiellement validée à la fois par les acteurs du terrain et par le chercheur
- : Hypothèse de chercheur non validée par les acteurs du terrain
- : Hypothèse non validée

Par ailleurs, les résultats de notre recherche ont mis en évidence **trois principaux constats** expliquant **les enjeux de la gestion des compétences** dans les organisations publiques en Tunisie à savoir :

- Le statut des organisations publiques en Tunisie.
- Le mode de gestion des ressources humaines dans la société ABC.
- Les caractéristiques culturelles de la société ABC.

1. Difficultés liées au statut des organisations publiques

Dans le chapitre 3, nous avons montré que **l'interventionnisme étatique** réduit la marge de manœuvre des organisations publiques. L'Etat continue à leur proposer des politiques de restructuration **uniformes** qui ne répondent pas forcément à leurs besoins de compétitivité.

Certaines organisations publiques, qui sont en situation de monopole, s'insèrent dans une « **logique de rente** » qui les empêchent de se remettre en question et d'adhérer aux nouvelles règles (Bonnet,

2005)⁴⁷⁰. A cet effet, Mounir (2005)⁴⁷¹ parle d'un « changement dans la stabilité » pour désigner le manque de flexibilité de ces organisations publiques par rapport aux évolutions de leur environnement.

La privatisation a longtemps constitué une « échappatoire » pour les organisations publiques en Tunisie afin de se désengager des problèmes de gestion (problème de financement, gestion des effectifs, etc.). La logique de compétence **peut se substituer** aux conséquences de la privatisation. Cette nouvelle approche de management apporterait éventuellement des solutions plus rationnelles, plus socialisantes et moins risquées (Ben Turkia, 1992)⁴⁷² en termes d'emploi et d'employabilité.

Toutefois, notre recherche nous a permis d'observer que la société ABC se situe dans une **fausse logique** puisque la « logique de compétence » est réservée plutôt au secteur privé. C'est la raison pour laquelle la gestion des compétences des ressources humaines dans cette société n'a pas eu l'attention qu'elle méritait.

2. Difficultés liées au mode de GRH dans la société ABC

Cette recherche a mis en avant quelques **isomorphismes** qui existent entre les pratiques de gestion des ressources humaines dans les pays du Maghreb. Ces isomorphismes reflètent une gestion des ressources humaines ancrée dans une **logique juridico-administrative** (Yanat, 2005)⁴⁷³.

Nous avons montré que **la prédominance de la population des juristes** dans la direction des ressources humaines de la société ABC explique le manque de professionnalisme de la fonction ressources humaines. Nous avons également noté que le syndicalisme éprouve des difficultés à s'imposer dans un contexte d'interventionnisme étatique où toute revendication pourra avoir une connotation « apolitique » (Mounir, 2005)⁴⁷⁴.

Nous avons souligné par ailleurs que le cadre statutaire et réglementaire **n'est pas aussi contraignant** qu'on le croit et que la mise en place de l'approche compétence est possible si les managers publics en

⁴⁷⁰ Directeur de la recherche, lors de nos rendez-vous de thèse.

⁴⁷¹ MOUNIR H., « *Emergence de l'entreprise et de la GRH en Algérie : complexité d'une construction conjointe* », in Perspectives sur la GRH au Maghreb : Algérie-Maroc-Tunisie, Yanat Z. et Scouarnec A. (dir), Editions Vuibert, 2005, 295 pages.

⁴⁷² BEN TURKIA M., « *Le management public* », préface de Jean-Pierre Jobard, Centre de Recherches et d'Etudes Administratives, Tunis, 1992, 314 pages, p. 291.

⁴⁷³ YANAT Z., « *Responsabilité sociale et invariants en gestion des ressources humaines au Maghreb* », in Perspectives sur la GRH au Maghreb : Algérie-Maroc-Tunisie, Yanat Z. et Scouarnec A. (dir), Editions Vuibert, 2005, 295 pages.

⁴⁷⁴ MOUNIR H., « *Emergence de l'entreprise et de la GRH en Algérie : complexité d'une construction conjointe* », op.cit.

saisissent les atouts. Cela supposerait dès lors un développement du dialogue social (Bartoli, 2005)⁴⁷⁵ afin de rendre les nouvelles règles de management plus flexibles et créer une gestion socialement responsable (Yanat, 2005)⁴⁷⁶ et donner un nouveau regard à la GRH.

Enfin, dans la société ABC, l'**analyse dysfonctionnelle** des pratiques R.H a révélé que le développement des compétences potentielles des salariés n'est pas envisagé, sinon dans une logique d'adaptabilité à l'emploi actuel, faute des outils des management. Ce qui laisse entendre que celle-ci se situe dans une **configuration langagière** de la gestion des compétences (Defélix, 2003)⁴⁷⁷. Autrement dit, la société ABC manifeste la volonté d'adopter de nouvelles orientations en matière de gestion des compétences sans pour autant passer à l'acte.

Cette situation peut néanmoins constituer une **étape de transition** (Defélix, 2003)⁴⁷⁸ pour faciliter l'adhésion et l'opérationnalisation des pratiques de gestion des compétences à condition que l'entreprise manifeste une **volonté** et un **engagement rigoureux** qui sont fondamentaux à la réussite des projets d'amélioration.

3. Difficultés liées aux caractéristiques culturelles de la société ABC

Nous sommes arrivée dans le chapitre 4 à la conclusion que la gestion des compétences dans la société ABC se heurte à une **approche traditionnelle**⁴⁷⁹ de la GRH. Dans le chapitre 6, nous avons mis en relief le fait que la gestion des compétences est confrontée à certains **blocages culturels**.

En effet, la forte distance hiérarchique, l'esprit communautaire, la prédominance des valeurs féminines et le faible contrôle des imprévus constituent autant de facteurs qui ne favorisent pas obligatoirement le développement des compétences individuelles et ce malgré les nouvelles tendances culturelles dans la société ABC telles que l'individualisme.

Enfin, il serait pertinent de renforcer les mécanismes de communication, de concertation et de coordination pour créer **un langage commun** entre la direction et le personnel de base et garantir une

⁴⁷⁵ BARTOLI A., « *Le management dans les organisations publiques* », op.cit.

⁴⁷⁶ YANAT Z., « *Responsabilité sociale et invariants en gestion des ressources humaines au Maghreb* », in Perspectives sur la GRH au Maghreb : Algérie-Maroc-Tunisie, op.cit., p.26.

⁴⁷⁷ DEFELIX CH., « Ce que gérer les compétences veut dire », in SEES et Revue Economique et Sociale, 2003, p.p 121-128.

⁴⁷⁸ DEFELIX CH., « Ce que gérer les compétences veut dire », in SEES et Revue Economique et Sociale, 2003, p.p 121-128.

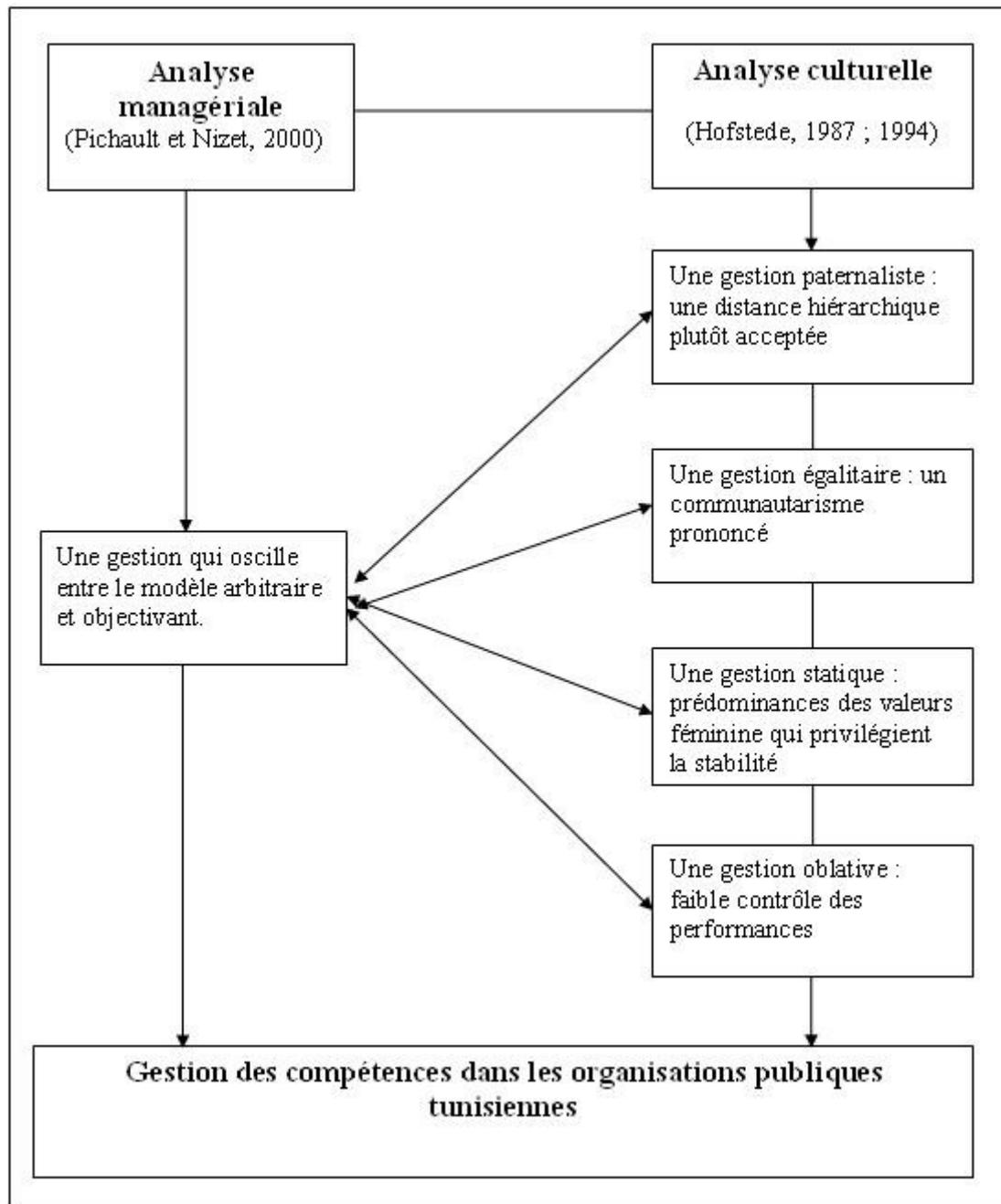
⁴⁷⁹ Selon Zghal R. (2005), la GRH traditionnelle est une approche qui reste classique sans tenir compte des évolutions en la matière.

meilleure adhésion aux projets de modernisation. Une **régulation conjointe** (Reynaud, 1997)⁴⁸⁰ entre ces deux pôles constitue donc une solution incontournable pour la réussite du changement organisationnel.

A l'issue de cette recherche, nous avons constitué **un modèle** (figure 47) mixant les résultats issus de l'analyse managériale (chapitre 4) et les résultats issus de l'analyse culturelle (chapitre 6) pour caractériser la gestion des compétences dans les organisations publiques en Tunisie.

Figure 47 : La gestion des compétences dans les organisations publiques tunisiennes

⁴⁸⁰ Reynaud J.D., « Règles du jeu l'action collective et la régulation sociale », 3ième édition, Editions Colin, 1997, 348 pages.



Limites et perspectives de la recherche

En dépit des résultats auxquels nous sommes parvenue, notre recherche laisse apparaître des points à améliorer générant ainsi des limites d'application. Ces limites doivent être explicitées pour ouvrir la voie à des recherches futures.

1. Limites de la recherche

Une première limite de la recherche se situe dans le fait qu'il est difficile d'appréhender la problématique de mise en place de la gestion des compétences dans les organisations publiques à partir d'une seule étude de cas, même s'il nous paraît être un **cas représentatif** important.

Une deuxième limite concerne notre démarche qui reste essentiellement **qualitative**. Le croisement avec des données quantitatives nous aurait certainement permis d'accroître la signification de nos résultats.

Malgré le fait que l'observation de la société ABC soit étalée sur cinq années, les résultats n'ont pas pu avoir l'ampleur souhaitée car les périodes d'observation ont été interrompues à plusieurs reprises. Ainsi, nous n'avons pas pu mettre à profit les acquis que peut représenter cette **recherche longitudinale**.

Une autre limite tient au fait que nous n'avons pas associé des variables, autres que la culture et le mode de GRH, pour appréhender les enjeux de la gestion des compétences dans les organisations publiques. Dès lors, il serait important de mettre en valeur les effets sociétaux de la GRH en Tunisie (Louart et Scouarnec, 2005)⁴⁸¹.

La dernière limite réside dans le fait que le projet de gestion des compétences que nous avons mis en place n'a pas suffisamment attiré l'attention des acteurs que nous avons rencontrés tout au long de ce travail.

2. Perspectives de recherche

La modernisation des pratiques de gestion des ressources humaines intégrant une approche par les compétences est un **processus lent mais indispensable** pour faire face aux défis actuels qui s'imposent aux organisations publiques en Tunisie. En ignorant ces défis, ceux-ci risquent de devenir plus difficiles à affronter.

Toutefois, la gestion des compétences est à son tour source d'enjeux qui peuvent altérer la performance socio-économique comme nous avons eu l'occasion de les décrire dans cette recherche (chapitre 1). C'est la raison pour laquelle le processus d'implantation d'une gestion des compétences doit faire l'objet de nouvelles études pour pouvoir évaluer sa portée et promouvoir des **solutions contextualisées**.

⁴⁸¹ LOUART P. ET SCOUARNEC A., « Penser la GRH en Algérie, au Maroc et en Tunisie : de l'état des lieux aux perspectives de recherches et d'actions », in Perspectives sur la GRH au Maghreb : Algérie-Maroc-Tunisie, Yanat Z. et Scouarnec A. (dir), Editions Vuibert, 2005, 295 pages.

Dès lors, nous proposons quelques perspectives de recherche susceptibles de mieux cerner les difficultés inhérentes à la mise en place d'une politique de GRH par les compétences, dans les organisations publiques en Tunisie.

Ces perspectives concernent trois orientations complémentaires. D'abord, il nous semble intéressant d'élargir le champ de l'observation vers **les organisations privées** en Tunisie et de procéder à une comparaison pour en dégager des divergences ou des similitudes.

La deuxième perspective consiste à élargir notre expérience à **d'autres organisations publiques** pour aboutir à des résultats génériques.

Enfin, il serait intéressant de poursuivre notre étude sous l'angle de **la responsabilité sociale de l'entreprise**. Chaque partie prenante dans l'organisation doit participer à la modernisation des pratiques des ressources humaines tout en créant des stratégies concertées et proactives.

Bibliographie

AIBERT S. ET BUISSON C., « Entreprises publiques, le rôle de l'Etat actionnaire », Centre de La Documentation Française, 2002, 182 p.

ALECIAN S. ET AERTS J.P., « Les systèmes de pilotage dans les services publics », Editions d'Organisation, 1996, 197 p.

ALECIAN S. ET FOUCHER D., « Guide du management dans le service public », Editions d'Organisation, 1994, 406 p.

ALLANI N., ARCAND M. ET BAYED M., « Impact de la gestion stratégique des ressources humaines sur l'innovation », in *14^{ème} congrès AGRH* (Association Française de Gestion de Ressources Humaines), les 20, 21 et 22 novembre 2003 à Grenoble, sous la direction de D.Retour, C.Defélix et M.Matmati, trois tomes, tome 1, page 181.

ALOUANE Y., « Gestion des ressources humaines », Reiner BIEGEL, 1997, 304 p.

aman A., « La gestion des ressources humaines dans les entreprises marocaines », thèse de doctorat des Sciences de Gestion, Université Lumière Lyon II, sous la direction d'Henri Savall, 2001.

ARFORGHE (Association des responsables de formation et de gestion humaines dans les entreprises), « Représentation et pratiques de GRH, objectif avoué : développer des pratiques impliquant pour le personnel », 7^{ème} Université d'été organisée par l'ARFORGHE à Hammamet les 10, 11 et 12 Juillet 2003.

ARFORGHE, « Statut et rôle de la fonction RH », le 5 décembre 2003 à l'hôtel Le Belvédère-Tunis.

ARFORGHE, « Système de formation et préparation à l'employabilité », le 10 et 11 décembre 2003- Tunis.

AUBRET A., GILBERT P. ET PIGEYRE F., « Management des compétences : réalisations, concepts, analyses », 2^{ème} édition, Editions Dunod, 2005, 200 p.

BACHELARD O., « Structuration de la fonction RH et développement de l'entreprise : Analyses constructivistes de trois PME industrielles », thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Panthéon Assas, 2002.

BALICCO CH., « Les méthodes d'évaluation en ressources humaines, la fin des marchands de certitude », Editions d'Organisation 1997, deuxième tirage 1998, 342 p.

BARALDI L., CAVESTRO W. ET DURIEUX CH., « De la construction à l'usage des règles de gestion de compétences : quelle innovation ? » in *14^{ème} congrès AGRH*, les 20, 21 et 22 novembre 2003 à Grenoble, sous la direction de D.Retour, C.Defélix et M.Matmati, trois tomes, tome 1, page 181.

BARTOLI A., « Le management dans les organisations publiques », Editions Dunod, Paris 1997, 283 p.

BARTOLI A., « Le management dans les organisations publiques », 2^{ème} édition, Editions Dunod, Paris 2005, 419 p.

BARREAU J., « Une irrésistible modernisation des entreprises du service public », in *Collection Des Sociétés*, Presses Universitaires de Rennes, 2000.

BATAL CH., « La gestion des ressources humaines dans le secteur public : l'analyse des métiers, des emplois et des compétences », Editions d'Organisation 1997, 183 p.

BAYED M. ET SCHMIDT CH., « GRH et changement organisationnel : quelle relation à travers les théories des organisations » in *14^{ème} Congrès AGRH*, les 20, 21 et 22 novembre 2003 à Grenoble, sous la direction de D.Retour, C.Defélix et M.Matmati, trois tomes, tome 1, page 219.

BECK E., « Equilibration formation-emploi et changement de structures des qualifications en milieu industriel », thèse de doctorat de 3^{ème} cycle en Sciences de Gestion, Université Lumière Lyon 2, 1980, 715 p.

BEJI-BECHEUR A. ET BENSEBAA F., « Adoption des pratiques de RSE : un éclairage par la théorie de la diffusion de l'innovation », in *Actes 3^{ème} Congrès de l'ADERSE*, Lyon, 2005, p. 675.

BEN AMMAR MAMLOUK Z., « De la GRH au management des Hommes », Editions C.L.E., 1995.

BEN AMMAR MAMLOUK Z. ET DEBBABI I., « Les pratiques de formation, reflet de la gestion des ressources humaines », in *Perspectives sur la GRH au Maghreb : Algérie-Maroc-Tunisie*, Yanat Z. et Scouarnec A. (dir), Editions Vuibert, 2005, 295 p.

BEN AYED H., « Changement organisationnel et dynamique des communications ; cas d'une banque tunisienne », thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean Moulin Lyon 3, sous la direction de Silem A, 2004.

BEN FADHEL A., « Dynamique séquentielle : culture-gestion. Fondements théoriques et analyse empirique du cas Tunisien », thèse d'Etat en Sciences de Gestion, Université de Nice, 1992.

BEN LETAIF M., « L'Etat et les entreprises publiques en Tunisie ; les mutations du contrôle », Préface de Ben Saleh Hafedh et Marcou Gérard, Editions l'Harmattan, 1998.

BEN MOUSSA A., « L'hôpital tunisien à l'épreuve des faits : quelle stratégie pour quelle ambition ? », thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean Moulin Lyon 3, sous la direction de J.P.Clarveranne, 2005.

BENTALEB C. ET BENSALEM M., « La fonction ressources humaines dans les entreprises marocaines dénomination et caractéristiques », Centre de Documentation, ISEOR.

BEN TURKIA M., « Le management public », Préface de Jean-Pierre Jobard, Centre de Recherches et d'Etudes Administratives, Tunis, 1992, 314 p.

BESSEYRE DES HORTS C-H., « Responsabilité sociale et restructurations : les réalités et l'utopie en France et en Algérie », in *Perspectives sur la GRH au Maghreb : Algérie-Maroc-Tunisie*, Yanat Z. et Scouarnec A. (dir), Editions Vuibert, 2005, 295 p.

BIARDEAU S. ; BOURCIEU S. et SALGADO M., « Enjeux et pratiques de la responsabilité sociale dans les entreprises », in *Actes 3^{ième} Congrès ADERSE*, 2005, volume 1, p. 289.

BOJE A., « Gestion innovante des organisations du service public », thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Lumière Lyon 2, 1992.

BONNET M., « Liaisons entre organisation du travail et efficacité socio-économique ; analyse d'expérimentations dans des services de fabrication en milieu industriel », thèse de doctorat d'Etat, 1987.

BONNET M., « Exemple d'une recherche intervention socio-économique innovante dans un contexte de transformation organisationnelle », in *14^{ème} Congrès AGRH*, les 20, 21 et 22 novembre 2003 à Grenoble, sous la direction de D.Retour, C.Defélix et M.Matmati, trois tomes, tome 1, page 339.

BOYE M. ET ROPERT G., « Gérer les compétences dans les services publics », Editions d'Organisation 1995, 203 p.

BRABET J., « Repenser la gestion des ressources humaines », Collection Gestion, Editions Economica, 1993, 367 p.

CALORI R. ET ATAMER T., « L'action stratégique », Editions d'Organisation, Paris 1986, 296 p.

CADIN L. ET AMADIEU., « Compétence et organisation qualifiante », Editions Economica, 1996.

CADIN L. ET GUERIN F., « La gestion des ressources humaines », Editions Dunod, 1999, 124 p.

CADIN L. ET GUERIN F., « Les outils d'appréciations des salariés », in Encyclopédie des ressources humaines », ouvrage coordonnée par Allouche J., Editions Vuibert, septembre 2003, page 59.

CHAMKI F., « La politique de privatisation en Tunisie », article publié sur Internet, octobre 2007.

CHERIF S. ET KAMOUN M., « L'entreprise publique en Tunisie - précis de droit », Centre de Recherches et d'Etudes Administratives, Tunis, 1994, 516 p.

CROZIER M., « Le phénomène bureaucratique », Editions Liaisons, 1963, 382 p.

CROZIER M. ET FRIEDBERG E., « L'acteur et le système », Editions du Seuil, Paris 1977, 436 p.

DALI A., « La gestion des ressources humaines en Algérie », in *Perspectives sur la GRH au Maghreb : Algérie-Maroc-Tunisie*, Yanat Z. et Scouarnec A. (dir), Editions Vuibert, 2005, 295 p.

DANY F., « L'individu ou l'organisation : qui gère réellement la carrière des cadres ? », in Revue Française de Gestion, N°26.

D'ARCIMOLES C.H., « Diagnostic financier et GRH », Editions Economica, 1995, 243 p.

DE BOISLANDELLE H.M., « Gestion des ressources humaines dans les PME », 2^{ème} édition, Editions Economica, 1998, 486 p.

DE BOISLANDELLE H.M., « Potentialités et enjeux de la GRH en PME », in *Actes du IV^{ème} congrès AGRH*, 1993.

DEFELIX CH., « La gestion des compétences dans la stratégie de croissance d'une PME innovante : le cas Microtek », Septembre 2003.

DEFELIX CH., « Ce que gérer les compétences veut dire », in SEES et Revue Economique et Sociale, 2003, p 121-128.

DEFELIX CH., « Définir et reconnaître les compétences des salariés dans les organisations : la négociation invisible », in Revue Négociations, 2002, p 7-20.

DEFELIX CH., « La gestion des compétences au défi de la mesure : des réceptions différenciées de la norme ISO 9001 version 2000 », AGRH, 2004.

DEFELIX CH., « La normalisation et l'exigence de mesures peuvent-elles aider les PME à gérer les compétences ? », in Nouveaux regards sur la gestion des compétences, Klarsfeld A. ; Oiry E. et Defélix CH. (dir), Editions Vuibert, 2006, 266 p, page 73.

DEFELIX CH. ET KLARSFELD A., « Reconnaître l'innovation ? au delà des contenus, privilégier les processus », in Gérer les compétences ; des instruments aux processus, Klarsfeld.A et Oiry E. (dir), Editions Vuibert, 2003, 293 p.

DEFELIX CH. ET RETOUR D., « La gestion des compétences comme processus d'apprentissage : une analyse longitudinale dans deux PME en croissances », in Gérer les compétences ; des instruments aux processus, Klarsfeld.A et Oiry E. (dir), Editions Vuibert, 2003, 293 p., page 83.

DHIF M.A., « La tarification de l'électricité en Tunisie : de la réalité aux perspectives de la concurrence », article publié sur Internet.

DIETRICH A., « Les paradoxes de la notion de compétences en GRH », in Revue Sciences de Gestion, N°33- été 2002, ISEOR, sous la direction de Savall H., p 97-121.

DIETRICH A., « La gestion des compétences : essai de modélisation », in Gérer les compétences ; des instruments aux processus, Klarsfeld.A et Oiry E. (dir), Editions Vuibert, 2003, 293 p., page 215.

DIETRICH A. et CAZAL D., « Compétences et savoir : quels concepts pour quelles instrumentations », in Gérer les compétences ; des instruments aux processus, Klarsfeld.A et Oiry E. (dir), Editions Vuibert, 2003, 293 p., page 241.

D'IRIBARNE PH., « Management et cultures politiques », in *Revue Française de Gestion*, Avril, mai, juin 2002.

D'IRIBARNE PH., « La logique de l'honneur : gestion des entreprises et traditions nationales », Editions du Seuil, 1989, 279 p.

D'IRIBARNE PH., « Cultures et mondialisation : gérer par-delà les frontières », Editions du Seuil, 1998, 355 p.

Faisant J.P., « Développement d'une gestion des compétences en contexte de changement organisationnel, cas d'expérimentation industriel », thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Lumière Lyon II, sous la direction de V. Zardet, 2003.

FAHSSIS L., « Cultures et management des ressources humaines : cas du Maroc », symposium Euromed Marseille, novembre 2004.

FRIMOUSSE S. ET PERETTI J.M., « La gestion des ressources humaines dans le contexte maghrébin : entre convergence et contingence », in *Perspectives sur la GRH au Maghreb : Algérie-Maroc-Tunisie*, Yanat Z. et Scouarnec A. (dir), Editions Vuibert, 2005, 295 p.

GAHA CH., « L'employabilité dans les entreprises tunisiennes », ARFORGHE, Système de Formation et Préparation à l'employabilité, le 10 et 11 décembre 2003- Tunis.

GELINIER O., « Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes », Editions Hommes et Techniques, 1984, 308 p.

GHIRARDELLO A., « De l'évaluation des compétences à la discrimination : une analyse conventionaliste des pratiques de recrutement », in *Revue GRH*, n°56 Avril-Mai-Juin 2005.

GILBERT P., « Jalons pour une histoire de la gestion des compétences », in *Gérer les compétences ; des instruments aux processus*, Klarsfeld.A et Oiry E. (dir), Editions Vuibert, 2003, 293 p., page 18.

GILBERT P. ET SCHMIDT G., « Evaluation des compétences et situation de gestion », Editions Economica, 1999.

GOSELIN L., « Perspectives de l'entreprise et recherche en GRH : Les défis des années 1990 », in *Actes du 1^{ier} congrès AGRH.*, page 51.

GOTER F., « Etude du système de sanction-récompenses en lien avec la performance des organisations de service public », thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean Moulin Lyon 3, sous la direction de V. Zardet, 2005, tome 1 et tome 2, 2005.

HAMEL G. ET PRAHALAD C.K., « La conquête du futur », Editions Dunod, 1999, 325 p.

HELLAL M. ET MALEK A., « Essai de caractérisation du système tunisien de relations professionnelles », in *Perspectives sur la GRH au Maghreb : Algérie-Maroc-Tunisie*, Yanat Z. et Scouarnec A. (dir), Editions Vuibert, 2005, 295 p.

HICKSON D.-J. ET PUGH D.-S., « Management world wide: distinctive styles amid globalization », New Entranced Edition, 2001, 331p.

HOFSTEDE G., « Vivre dans un monde multiculturel », Editions d'Organisation, 1994, 351p.

HOFSTEDE G. ET BOLLINGER D., « Les différences culturelles dans le management : comment chaque pays gère-il ses hommes, Editions d'Organisation, 1989.

IGALENS J., « Audit des ressources humaines », troisième éditions, Editions Liaisons, 1994, 169 p.

IGALENS J. ET JORAS M., « Responsabilité Sociale de l'Entreprise : comprendre et rédiger le rapport annuel », Editions d'Organisation, 2002.

IGALENS J. ET ROUSSEL P., « Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines », Préface de Michel Godet, Editions Economica, 1998, 207 p.

JARNIAS S., « Gestion des compétences et implications organisationnelles : comment gérer et dépasser les contradictions cachées ? », 2003.

JOLIS N., « Compétences et compétitivité : la juste alliance », Editions d'Organisation, 1998, 161 p.

JOUVENOT CH. et PARLIER M., « Elaborer des référentiels de compétences », Editions Anact, 2005, 461 p.

KERVELA. ET CHARLES R., « Universalité et contingence de la notion de compétences », in *Actes de colloque de l'AGRH*, 1993.

KLARSFELD A., « Rémunérer les compétences : analyse comparative et longitudinale de deux établissements du secteur du carton ondulé », in *Gérer les compétences ; des instruments aux processus*, Klarsfeld.A et Oiry E. (dir), Editions Vuibert, 2003, 293 p., page 147.

KLARSFELD A., « La gestion des compétences : le défi de sa mesure », in *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Editions Vuibert, 2006, 266 p., page 229.

KLARSFELD A., OIRY E., « Gérer les compétences : des instruments aux processus », Editions Vuibert, 2003, 293 p.

KLARSFELD A., OIRY.E. et DEFELIX CH., « Nouveaux regards sur la gestion des compétences », Editions Vuibert, 2006, 266 p.

KLARSFELD A., OIRY.E. et DEFELIX CH., « Nouveaux regards sur la gestion des compétences : Nouvelles perspectives pour l'action ? », in *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Editions Vuibert, 2006, 266 p., page 253.

KOBI J. ET WÜTHRICH H., « Culture d'entreprise, mode d'action-diagnostic et intervention », Editions Nathan - Entreprise, Paris 1991, 220 p.

LE BOTERF G., « Ingénierie et évaluation des compétences », 3ième édition, Editions d'Organisation 2001, 539 p.

LE NY D., « La gestion des compétences-clés au cœur du système de management », in *Revue Personnel*, N° 447- Février 2004.

LEVY-LEBOYER C., « La gestion des compétences », Editions d'Organisation 1996, deuxième tirage 1997, 165 p.

LOOKY L., « Proposition d'une gestion de type socio-économique pour l'amélioration des performances, cas du Togo et du Ghana », thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean Moulin, sous la direction d'Henri Savall, 2005.

LOUART P. ET SCOUARNEC A., « Penser la GRH en Algérie, au Maroc et en Tunisie : de l'état des lieux aux perspectives de recherches et d'actions », in *Perspectives sur la GRH au Maghreb : Algérie-Maroc-Tunisie*, Yanat Z. et Scouarnec A. (dir), Editions Vuibert, 2005, 295 p.

MAHJOUB Z., « La gestion des ressources humaines en Tunisie », in *Perspectives sur la GRH au Maghreb : Algérie-Maroc-Tunisie*, Yanat Z. et Scouarnec A. (dir), Editions Vuibert, 2005, 295 p.

MARTORY B. et CROZET D., « Gestion des ressources humaines », Editions Nathan, 1998, 255 p.

MATMATI M., « La gestion des ressources humaines au Maghreb », », in *Perspectives sur la GRH au Maghreb : Algérie-Maroc-Tunisie*, Yanat Z. et Scouarnec A. (dir), Editions Vuibert, 2005, 295 p.

MATMATI M. ET SCHMIDT D., « Auto-diagnostic des pratiques de ressources humaines à l'aide des TIC », Centre de Documentation de l'ISEOR, 2003.

MEDDEB B., « La gestion dans l'économie du savoir : un renouvellement nécessaire des compétences », in *Revue L'Entreprise*, N°67, page 16.

MEIGNANT A., « Ressources humaines : déployer la stratégie », Editions Liaisons, 2000, 471 p.

MOKADEM M., « La privatisation est-elle un moyen de promotion des investissements, Cas de la Tunisie », CODESRIA, 10^{ième} Assemblée Générale : l'Afrique dans le nouveau millénaire », Kompala 8-12 décembre 2002.

MOUNIR H., « Emergence de l'entreprise et de la GRH en Algérie : complexité d'une construction conjointe », in *Perspectives sur la GRH au Maghreb : Algérie-Maroc-Tunisie*, Yanat Z. et Scouarnec A. (dir), Editions Vuibert, 2005, 295 p.

MOUSSA S., « Transformation du statut de l'utilisateur », in *Actes de Colloque sur les réformes juridiques, économiques, et politiques : réalités et perspectives*, Sousse, 1996.

OIRY E., « La dynamique des instrumentations de gestion par les compétences », in *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Klarsfeld A. ; Oiry E. et Defélix CH. (dir), Editions Vuibert, 2006, 266 p.

PERETTI J. M., « Tous DRH », Editions d'Organisation, Paris 2001.

PERETTI J. M., « Gestion des ressources humaines », 9^{ième} édition, Editions Vuibert, 2000, 268 p.

PERETTI J.M., « Ressources Humaines », 9^{ième} édition, Editions Vuibert, 2004/2005, 582 p.

PICHAULT F. ET NIZET J., « Les pratiques de gestion des ressources humaines », Editions du Seuil, 2000, 332 p.

PLANE J.M., « Recherche-intervention : management et développement de l'entreprise », in *Revue de Gestion*, 2000.

PLANE J.M., « Pouvoir interactif des intervenants en management stratégique », in *Revue Sciences et Société*, N°38, 1996, page 111.

PLANE J.M., « Méthode de recherche-intervention », Editions L'Harmattan, 2000, 256 p.

PLANE J. M., « Théories des organisations », Editions Dunod, 126 p.

PLANE J.M., « Le paradoxe du mythe de la staticité des compétences et des comportements humains », in communication présentée à l'Université d'été l'IAS, 1995.

PLANE J.M., « Contribution de l'intervention en management au développement de l'entreprise », thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Lumière Lyon 2, 1994.

PORTER M., « L'avantage concurrentiel », Editions Dunod, 1997.

RETOUR D., « Etat des thèses en GRH », in *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Jan-Mar 2005, page 69.

Reynaud J.D., « Règles du jeu l'action collective et la régulation sociale », 3^{ième} édition, Editions Colin, 1997, 348 p.

SAVALL H., « Reconstruire l'entreprise : analyse socio-économique des conditions de travail », préface de François Perroux, 1979, 275 p.

SAVALL H., « Enrichir le travail humain, l'évaluation économique », Editions Economica, 1989, 240 p.

SAVALL H., « De la performance globale : peut-on synchroniser l'économique et le social ? », Publication ISEOR, 1998.

SAVALL H., « Les grands cabinets paient leur incapacité à structurer les savoirs qu'ils ont accumulés », in *Le Monde*, 23 octobre 2001, n° 17648.

SAVALL H. ET ZARDET V., « Le nouveau contrôle de gestion », Editions Comptables Malesherbes et Eyrolles, Paris 1992, 343 p.

SAVALL H. ET ZARDET V., « Maîtriser les coûts et les performances cachés : le contrat d'activité périodiquement négociable », Editions Economica 1995, 351 p.

SAVALL H. ET ZARDET V., « La dimension cognitive de la recherche-intervention : la production de connaissances par interactivité cognitive », in *Revue Internationale de Systémique*, mois de janvier, 1996.

SAVALL H. ; ZARDET V. ET BONNET M., « Libérer les performances cachées par un management socio-économique », B.I.T., ISEOR, 2000.

SAVALL H. ET ZARDET V., « Coûts-performances cachés et gestion des ressources humaines », Contribution pour l'Encyclopédie des Ressources Humaines, Juin 2001.

SAVALL H. ET ZARDET V., « Maîtriser les coûts et les performances cachés : le contrat d'activité périodiquement négociable », Editions Economica 2003, 410 p.

SAVALL H. ET ZARDET V., « Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique », Préface David BOJE, Editions Economica, 2004, 432 p.

SAVALL H. ET ZARDET V., « Ingénierie stratégique du roseau », deuxième édition, Editions Economica, Paris 2005, 501 p.

SCOUARNEC A., « Le devenir du DRH au Maroc », in *Perspectives sur la GRH au Maghreb : Algérie-Maroc-Tunisie*, Yanat Z. et Scouarnec A. (dir), Editions Vuibert, 2005, 295 p.

SKALI S., « Intégration des variables stratégiques concurrentielles, politiques et environnementales dans l'explication de la performance de l'entreprises tunisienne », thèse de doctorat en Science de Gestion, Institut Supérieur de Gestion de Tunis, 1999.

SMIDA A., « La théorie des parties prenantes », in *Actes 3^{ième} congrès de l'ADERSE*, Lyon, 2005, p. 675.

SOYAH TH. ET MAGROUN W., « Influence du contexte culturel tunisien sur l'orientation des systèmes d'information des banques tunisiennes », in *Actes de Colloque CIDEGEF*, 28-29 octobre 2004, Beyrouth.

STRATEGOR, « Stratégie, Structure, Décision, Identité Politique Générale de l'entreprise », Editions Dunod, 1997.

TERENCE, « Encyclopédie des ressources humaines », Editions d'Organisation, quatre tomes, tome 1.

THIETART R.A. ET COLL., « Méthodes de recherche en management », Editions Dunod, 1999, 535 p.

- TOMPENAARS F.**, « L'entreprise multi-culturelle », Editions Maxima, 1995, 308 p.
- VALLEMONT S., « Moderniser l'administration, gestion stratégique et valorisation des ressources humaines », Editions Nathan Entreprise 1991, 222 p.
- VATEVILLE E.**, « Plaidoyer pour un nouveau statut des ressources humaines au sein de l'entreprise », in *La Revue l'Entreprise*, n°66, 2003, page 13.
- WACHEUX F., « Méthodes qualitatives et recherches en gestion », Editions Economica 1996, 266 p.
- YANAT Z.**, « Responsabilité sociale et invariants en gestion des ressources humaines au Maghreb », in *Perspectives sur la GRH au Maghreb : Algérie-Maroc-Tunisie*, Yanat Z. et Scouarnec A. (dir), Editions Vuibert, 2005, 295 p.
- YANAT Z. ET SCOUARNEC A.**, « Perspectives sur la GRH au Maghreb : Algérie-Maroc-Tunisie », Editions Vuibert, 2005, 295 p.
- ZARIFIAN PH.**, « Le modèle de la compétence », 2^{ème} éditions, Editions Liaisons, 2004.
- ZGHAL R.**, « La question des ressources humaines en Tunisie », in *Perspectives sur la GRH au Maghreb : Algérie-Maroc-Tunisie*, Yanat Z. et Scouarnec A. (dir), Editions Vuibert, 2005, 295 p.
- ZGHAL R.**, « Influence du contexte culturel sur les pratiques RH », Euromed Marseille, novembre 2004.
- ZGAHL R.**, « Acquis sociaux de la femme Tunisienne et inerties culturelles et institutionnelles : éducation, emploi et attitudes envers le statut social de la femme », in *Disparités entre femmes et hommes et culture en Afrique du Nord Publication du Centre de Développement sous-régional pour l'Afrique du Nord (CDSR) Tanger*, 2002.
- ZGHAL R., « Gestion des ressources humaines », Centre de Publication Universitaire, Tunis 2000.
- ZGHAL R.**, « Nouvelles orientations du syndicalisme tunisien », in *Revue Maghreb-Marrakech*, Paris, n° 162, octobre-décembre, 1998, p.p. 6-17.
- ZGHAL R.**, « La culture de dignité et le flou de l'organisation : culture et comportement organisationnel », Editions du Centre d'Etudes, de recherches et de publications, Tunis, 1994.
- ZGHAL R.**, « Méthodologie de recherche en sciences sociales », Editions C.L.E, Tunis, 1992, 123 p.

ZGHAL M. ET KENISSI A., « Culture d'entreprise : valeurs, temps et performance », Communication de 7 mars 2003 sur le thème de la culture d'entreprise à Tunis.

ZRIBI H., « La confiance interpersonnelle à travers une approche culturelle : comparaison Tuniso-Française », in *Perspectives sur la GRH au Maghreb : Algérie-Maroc-Tunisie*, Yanat Z. et Scouarnec A. (dir), Editions Vuibert, 2005, 295 p.

Article anonyme

« Recrutement des cadres dans les fonctions stratégiques : cadre conceptuel et incitations », in *La revue L'Entreprise*, N° 66.

Sites internet

<http://www.esi-africa.com>

<http://www.one.org.ma/>

www.tunsie.com/BusineesInfo/te.html/seminaire.html

www.africatime.com/tunisie/nouvelle

www.ntic-ssii.detunisie.com/index

www.ins.nat.tn/publication/euromed

www.realites.com.tn/index1

[www.fr.wikipedia.org/wiki/% C3%89economie_de_la_Tunisie](http://www.fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89economie_de_la_Tunisie)

www.privatisation.gouv.tn

Lexique

Acteur : personne qui participe à l'activité de l'organisation.

Adéquation formation-emploi : les compétences détenues par les acteurs correspondent aux compétences requises par les emplois.

Balance économique : outil socio-économique qui permet d'évaluer les coûts d'un projet. Cette évaluation est qualitative, quantitative et financière.

Compétence : Savall et Zardet (2003) définissent la compétence comme «*un ensemble de connaissances théoriques et pratiques détenues par un acteur, mises en œuvre dans l'exercice de son activité professionnelle dans une ou plusieurs spécialités.* ». La déclinaison classique de la notion de compétence se fait en savoir (connaissances), savoir-faire (capacité à faire) et savoir-être (attitudes et comportements).

Démarche HORIVERT : comporte deux actions simultanées. Une action HORIZontale, qui commence par un diagnostic des dysfonctionnements généraux de l'organisation, réalisé auprès de la direction et de l'encadrement. Une action VERTicale, touche directement l'ensemble du personnel y compris le personnel de base.

Culture : est un « *ensemble de normes, croyances et habitudes qui sont apprises à partir de l'environnement social, et qui déterminent des modes de comportements communs à tous les individus* » (Zghal et Keniss, 2003)⁴⁸².

Culture d'entreprise : se définit de la même manière que la culture. Elle s'applique à une échelle réduite, celle d'une entreprise.

Dysfonctionnements : désignent les écarts entre le fonctionnement réel et le fonctionnement souhaité.

Entreprise publique : est « *caractérisée par la personnalité morale, l'autonomie financière, l'appartenance du capital (totale ou partielle) aux pouvoirs public, et un objet d'activité qui consiste, soit à diriger un secteur stratégique, soit à gérer comme une simple entreprise privée une activité qui lui est confiée par l'Etat* » (Frioui, 1982).

Entretien : est « *une technique destinée à collecter des données reflétant l'univers mental conscient ou inconscient des individus* » (Thiétart et coll., 1999).

⁴⁸² ZGHAL M. et KENISS A., « *Culture d'entreprise : valeurs, temps et performance* », communication du 7 mars 2003 sur le thème de la culture d'entreprise à Tunis.

Formation : ensemble d'actions et de dispositifs qui permettent le développement des compétences des acteurs.

Formation-intégrée : formation préconisée par le responsable hiérarchique pour réduire les situations d'inadéquation formation-emplois observées.

Gestion des compétences : est « *la capacité à mettre en œuvre, dans un environnement donné, les connaissances et les comportements nécessaires aux missions en fonction de la contribution attendue par l'organisation* » (Ropert et Boyé, 1994).

Grille de compétences : outil socio-économique qui permet visualiser les compétences détenues par les acteurs. Elle permet d'élaborer le plan de formation-intégrée adapté à chaque personne.

Logique administrative de la GRH : ensemble des activités courantes de la gestion des ressources humaines (rémunération, recrutement, gestion des carrières).

Manuel de formation- intégrée : document dans lequel sont recensés les besoins de formation issus des grilles des compétences.

Négociation : dialogue contradictoire des acteurs pour parvenir à un accord commun.

Observation : Thiétart et coll. (1999) définissent l'observation comme une technique de collecte des données par laquelle le chercheur observe des processus ou des comportements se déroulant dans une organisation pendant une période de temps délimitée.

Organisation : ensemble de structures internes interagissant avec des comportements humaines pour assurer un fonctionnement permettant de générer une production de biens matériels et immatériels appréciés par les acteurs externes (Savall et Zardet, 2005).

Outils de management : méthodes, techniques et supports qui accompagnent l'action de pilotage et s'appliquent directement aux relations humaines entre les acteurs.

Performance socio-économique : selon la théorie socio-économique, elle réunit la performance sociale et la performance économique, le développement de l'une s'appuyant sur celui de l'autre et aucune ne se réalisant exclusivement, au détriment de l'autre.

Plan d'actions stratégiques internes externes (PASINTEX) : outil socio-économique qui permet de clarifier la stratégie de l'organisation à 3 ans, voire 5 ans.

Professionalisme : correspond à la maîtrise des situations professionnelles auxquelles un individu peut être confronté dans l'exercice d'un emploi donné.

Référentiel des compétences : document qui recense l'ensemble des compétences requises par les emplois dans une organisation.

Savoirs : correspondent à des connaissances générales ou spécialisées nécessaires pour occuper une situation de travail.

Savoir-être : correspond aux différentes attitudes comportementales adéquates nécessaires à l'accomplissement d'une activité donnée.

Savoir-faire : correspond à la maîtrise de l'utilisation d'outils et à la maîtrise de la mise en œuvre de techniques ou de méthodes, utiles pour la réalisation d'une activité donnée.

Surconsommation : composant du coût de certains dysfonctionnements représentant de la qualité de produits ou service consommés en excès du fait de la régulation de dysfonctionnements (Savall et Zardet, 2005).

Sursalaire : est un écart de salaire du fait de la réalisation d'une activité par une personne titulaire d'une fonction mieux rémunérée que celle qu'elle aurait dû assumer (glissements de fonction vers le bas). Il s'agit aussi des salaires versés sans contrepartie d'activité, par exemple lors d'une absence, notamment si elle est injustifiée (Savall et Zardet, 2005).

Surtemps : composant du coût de certains dysfonctionnements constitués par le temps passé par des humains aux régulations de dysfonctionnements. Le coût de ces régulations se calcule en multipliant la contribution horaire à la marge sur coût variable (CHMCV) par le nombre d'heures passées en régulation (Savall et Zardet, 2005).

Annexes

[amari-cherif a annexes.pdf](#)