

**LES NOUVEAUX ROLES DE LA DRH DANS LES  
PROCESSUS DES TRANSFERTS  
INTERGENERATIONNELS DES SAVOIRS ET DES  
COMPETENCES. EXPERIENCE DE LA CNR.**

**THE NEW ROLES OF THE HRD IN THE PROCESSES OF  
INTERGENERATIONAL TRANSFERS OF KNOWLEDGE  
AND SKILLS. CNR EXPERIENCE**

**MERABTI HASSANE \***

UMMTO, Tizi-Ouzou-Algérie  
E- Mail : hassane.merabti@gmail.com

**RACHEDI AKILA (MCA)**  
UMMTO, Tizi-Ouzou-Algérie  
E- Mail : zouaakila@yahoo.fr

<i>Date de Réception :</i> 25 /12/2022	<i>Date d'acceptation :</i> 26/04/ 2023	<i>Date de</i> <i>Publication:03/06/2023</i>
---	--	---

**Abstract**

Through this article, we will try to show the new roles and practices of the HRD in terms of conducting the process of intergenerational transfer within the national pension fund (CNR). The methodological approach pursued revolves around the choice of conducting a focus group with the main players and managers of the fund. The results show that the delay recorded by the fund in question, in terms of managerial practices, in connection with the development of skills, is explained by the impact of the national environment in general as well as the logic of administrative management. The use of intergenerational management becomes the surest response allowing the dynamic stability of the operation of the CNR.

**Keywords:** Knowledge and skills, Intergenerational transfer, HRD, collaboration.

**JEL Classification Codes:** L20, M12, M14

---

\* Author Corresponding

### **Résumé**

A travers cet article, nous tenterons de montrer les nouveaux rôles et pratiques de la DRH en matière de conduite du processus de transfert intergénérationnel, en particulier, au sein de la caisse nationale des retraites (CNR). La démarche méthodologique poursuivie s'articule autour du choix de la conduite d'un Focus groupe auprès des principaux acteurs et managers de la caisse. Les résultats montrent que le retard qu'enregistre la caisse en question, en matière des pratiques managérielles, en lien avec le développement des compétences, s'explique par l'impact de l'environnement national en général ainsi que les logiques de gestion administratives. Le recours au management intergénérationnel devient la réponse la plus sûre permettant la stabilité dynamique de fonctionnement de la CNR.

**Mots clés :** Savoirs et compétences, Transfert intergénérationnel, la DRH, la collaboration.

**Code de classification Jel :** L20, M12, M14

## **1- Introduction :**

Les organisations d'aujourd'hui, font appel de plus en plus à de nouveaux modes de management allant dans le sens de la participation et de la collaboration de l'ensemble de leurs ressources humaines. A cet effet, la littérature académique révèle que les pratiques collaboratives ont un impact important sur la dynamique d'échange et sur les processus intergénérationnels entre seniors et juniors.

Désormais, les organisations sont devenues des espaces d'acquisition et de développement des connaissances et des compétences, de l'innovation dans tous les sens et de la conduite du changement des entreprises. C'est pourquoi, de nombreux auteurs se sont penchés sur l'étude des efforts que doivent fournir les DRH et managers, pour réussir ce processus de transfert des savoirs et des compétences (PERRETI Jean Marie, 2016), (ADDED Edgard et DARTIGUEPEYROU Carine, 2009) et (BALLAY Jean-François, 2002).

Ces efforts de la part des DRH et de l'ensemble des managers de l'entreprise consistent à favoriser et renforcer une meilleure culture de fonctionnement, un système d'organisation et une structure d'entreprise

qui garantira à l'entreprise une meilleure cohérence, notamment en matière de processus intergénérationnel des compétences.

Les nouveaux rôles liés aux efforts de DRH, constituent une préoccupation stratégique de l'entreprise de la nouvelle génération. De ce fait, ce papier a pour vocation de montrer comment les transferts intergénérationnels des savoirs, des connaissances et des compétences constituent des réponses aux impératifs et aux enjeux de ce nouveau siècle dominé essentiellement par la montée en puissance de la quatrième révolution en marche à savoir des technologies de la communication et de l'information et de la recherche de l'innovation.

Sur la base de l'expérience de la CNR relative à la problématique du transfert intergénérationnel des compétences alignées aux pratiques actuelles de la DRH, cette recherche tentera d'apporter des éléments de réponse aux questions suivantes :

Q1 : Les pratiques et les efforts de la DRH au sein de la caisse nationale des retraites répondent-ils aux exigences managerielles et aux nouveaux impératifs liés au processus du transfert intergénérationnel des compétences ?

Q2 : La caisse nationale de la retraite, objet d'observation, s'appuie-t-elle dans le cadre de son orientation sur la logique des compétences et de modernisation de sa culture de fonctionnement ?

Q3 : L'encadrement des collaborateurs de ladite caisse sont-ils réellement intégrés dans le processus en question ?

Pour répondre à ces questions et préoccupations nous avons émis les hypothèses suivantes :

H1 : Le transfert intergénérationnel ne peut être réussi que par la mise en œuvre des pratiques managerielles allant dans le sens de l'encouragement de la pratique de collaboration et du partage.

H2 : Malgré les efforts déployés par l'ensemble des acteurs, en particulier la DRH en matière de transfert des savoirs, ils demeurent insuffisants car la logique dominante est administrative.

## **2- Une revue de littérature**

### **2-1. Le la notion de compétence et son importance**

Il est difficile de parler de développement ou de transfert intergénérationnel des compétences sans avancer une explication sur la notion de compétence. Cette dernière est donc au cœur de la mission de tous les managers et DRH de l'entreprise. Elle constitue ainsi le noyau dur du fonctionnement de l'entreprise d'aujourd'hui.

(PERRETI, 2001), souligne dans ce cadre que « la compétence rassemble trois types de savoir : un savoir théorique, un savoir-faire (expérience) et une dimension comportementale (savoir-être) mobilisés ou mobilisables qu'un salarié met en œuvre pour mener à bien la mission qui lui est confiée ».

L'auteur en question met en exergue le concept de compétences de l'entreprise d'aujourd'hui, il examine ce concept de plusieurs dimensions liées au fonctionnement des organisations, et parmi ces dimensions en retient l'ensemble des savoirs nécessaires à la dynamique de l'activité de l'entreprise, ainsi que la capacité des managers à produire du sens dans l'ensemble des relations humains et organisationnels régissant le fonctionnement de cette dernière.

(ZARIFIAN, 1999) Considère la compétence comme un pivot de réhabilitation des pratiques managériales. Il définit la compétence comme : « Une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est validable ». L'auteur précise que la notion de compétence englobe l'ensemble des aspects liés au fonctionnement de l'entreprise moderne. Le champ des compétences au sein des organisations modernes constitue le réservoir même de la mise en valeur de la culture managérielle de l'entreprise.

Dans le même sens d'idées, (GUE, 2002) met en exergue cette notion et qui devient désormais le centre de la dynamique de l'activité de l'entreprise « une personne qui sait agir avec pertinence dans un contexte particulier, en choisissant et en mobilisant un double équipement de ressources : ressources personnelles (connaissances, savoir-faire, qualités, culture, ressources émotionnelles...) et ressources de réseaux (banques de données, réseaux documentaires, réseaux d'expertise, etc.) ». La définition de l'auteur demeure ainsi systémique, globale et intégratrice de l'ensemble des variables qui composent l'entreprise de la nouvelle génération. La notion de compétence s'articule efficacement,

facilite l'accès à la mise en valeur du management du capital humain dans l'entreprise.

Il indique ainsi que « La compétence est évolutive, peut grandir ou se détériorer. Elle s'exprime différemment selon les contextes d'application, se construit à partir d'un réseau d'autres compétences ». La notion de compétence nécessite une réelle adaptation, cohérence et harmonie avec la réalité de fonctionnement de l'entreprise.

Les compétences sont par conséquent de nature évolutive et constituent un acte de conduite du changement et de dynamique de l'entreprise.

D'un autre côté, (BROCHIER, 2009) associe la compétence à la notion de performance: « la performance d'une entreprise passe de manière croissante par la compétence de ses salariés et donc la maîtrise qu'ils ont de leur métier ».

S'agissant du lien étroit entre la notion de compétence avec celle de la recherche de performance, on retient que la performance certes, est un résultat escompté et qui nécessite davantage d'investir et de réinvestir en permanence le capital humain. La relation entre ces deux notions demeure fondamentale et stratégique même, il s'agit davantage d'interaction nécessitant un dynamisme continu et permanent de la part des acteurs et leaders managers de l'entreprise.

## **2-2. L'apport de système d'organisation sur le développement des compétences au sein de l'entreprise d'aujourd'hui :**

Aujourd'hui, avec les développements récents en matière de management, les systèmes d'organisations les plus adaptés sont orientés vers ce qu'on appelle des organisations plates débureaucratisées et se caractérisent essentiellement par la recherche de la souplesse, de la flexibilité, de l'autonomie des acteurs, de la responsabilité, de la poly-compétences et du sens commun. L'ensemble de ces caractéristiques doivent nécessairement être mise en valeur par l'ensemble des acteurs et top management de l'entreprise, car il n'y a pas de richesse que les hommes. Et comme le souligne clairement (GUY, 2006) « Être capable de gérer des situations professionnelles complexes, de faire face à des événements, de prendre des initiatives, d'arbitrer, de coopérer... ».

Dans ce même sens, il est nécessaire de retenir que la thèse de (BELET, 2003), met en exergue le sens profond de la notion de compétences en lien avec la performance où il explique « L'homme au travail n'est plus considéré comme une simple force de travail, constituant une charge

dont il convient de minimiser le coût, mais plutôt comme un potentiel générateur de valeur à développer grâce à un management intelligent et à une vision dynamique en termes de flux de savoirs, de compétences, de talents, de motivation et d'énergies, qui sont sources de nouvelles capacités de création de valeur pour l'organisation».

Nous retenons d'après les propos de l'auteur que le lien compétences et performance devient de plus en plus stratégique et constitue le moteur même de la conduite du changement de l'entreprise moderne, le capital humain n'est plus une chose, il constitue de nos jours la pierre angulaire de la dynamique de fonctionnement de l'entreprise.

Le succès ou l'échec d'un projet de l'entreprise est lié essentiellement à la qualité même des pratiques managérielles allant dans le sens de la collaboration, de partage, de l'écoute et du sens du langage commun.

En complément de ces éléments de réflexion, (BEZSONOFF, 2000) indique que « Former au juste nécessaire est un projet à la fois modeste et ambitieux. ... ce qui est au contraire affirmé, c'est la nécessité d'épauler les personnes à construire leurs compétences en sachant que ce qui s'acquiert dans un environnement donné se transfère difficilement dans un contexte autre ».

L'auteur en question insiste justement dans ce même cadre sur l'autoformation de l'employé au sein des organisations, ainsi que la connaissance pertinente des besoins des RH est orientée vers des actions de formation adaptées au contexte de développement de l'entreprise.

En résumé à ces aspects conceptuels liés au domaine de compétences, nous retenons globalement que l'entreprise de demain, est appelée à redonner du sens aux compétences multiples du capital humain notamment celles liées au domaine comportemental, relationnel, et émotionnel. Ces compétences facilitent la mise en valeur de langage commun et permettent ainsi la réussite de projet de l'entreprise dans toutes ses formes.

Nous tenterons de discuter dans le prochain volet de notre article, comment l'entreprise d'aujourd'hui est devenu un espace d'organisation apprenante et montrer ainsi les nouveaux rôles des DRH et leaders managers en matière de développement du capital humain.

### **2-3. L'organisation comme espace de développement des compétences et de recherche d'innovation :**

Ce nouveau siècle se caractérise essentiellement par la montée en puissance d'une révolution du savoir, des connaissances et des compétences ainsi que l'avènement de technologie de l'information et de la communication et qui ne cessent de prendre de l'ampleur. Le savoir, la connaissance, les compétences et la recherche de l'innovation deviennent indispensables voire stratégiques au fonctionnement de l'entreprise de nos jours. Pouvoir innover n'est pas simplement une activité au sein de l'entreprise, l'organisation et les structures de l'entreprise doivent répondre avec efficacité et performance notamment sur le plan de la direction des hommes sur le terrain.

La réalisation des projets de l'entreprise dans le sens de cette approche knowledge management et la mise en valeur des savoirs et compétences sur le terrain nécessitent une adaptation réelle à ce nouveau contexte et défis mondialisé.

Le recours à l'économie du savoir et la recherche de l'innovation en permanence doivent dépasser le stade de l'approche classique et taylorienne. Le dépassement de cette approche nécessite à notre sens un autre regard managérial, un nouveau paradigme adapté au contexte de la complexité de l'environnement d'aujourd'hui globalement et le marché en particulier. On peut noter ainsi que la conduite de changement vers la culture des savoirs, des connaissances, et compétences nécessite de repenser même au mécanisme de management et au capital humain en particulier.

De son côté (BELET, 2008) indique que «aujourd'hui, il nécessaire d'anticiper des pratiques d'excellence en matière de management des hommes et de leadership pour les décennies à venir. Ce qui conduit à s'interroger à la fois sur les limites des conceptions et des pratiques managériales actuelles, et sur les changements qui demain se révéleront opportuns voire indispensables ».

Le contenu des idées de l'auteur cité dans ce sens, nous permet de mettre en valeur l'importance capitale caractérisant le management du capital humain, ce capital n'est pas simplement auxiliaire à l'organisation et comme nous l'avons noté précédemment, l'organisation doit constituer l'espace le plus adapté à la collaboration, au partage et à la créativité.

L'auteur éclaire dans le même sens ce qui attend réellement les DRH dans la conduite des hommes de l'entreprise du 21<sup>ème</sup> siècle «La question centrale à l'avenir restera celle de la meilleure façon de mobiliser l'ensemble du potentiel d'intelligence humaines et d'énergies de

l'entreprise afin de rendre celle-ci plus performante et compétitive dans la concurrence internationale, dans le contexte de l'économie de la connaissance émergente, c'est l'homme et par conséquent, la qualité de son management et de son leadership qui feront la différence».

(BRILMAN, 2003) nous indique que « Les dirigeants d'entreprise apprenante ont en commun d'être séduits par l'idée qu'une entreprise ressemble à un être vivant et que le seul moyen pour la conserver jeune, flexible et compétitive est d'en faire une organisation apprenante et créatrice de savoirs ».

Les propos de l'auteur permettent de situer que l'entreprise aujourd'hui doit investir en permanence dans l'apprentissage de son capital humain dans tous les sens de la formation et de développement des compétences et talents. L'apprentissage et la formation en action constitueront le mode d'écoute le plus adapté aux besoins et exigences de l'entreprise de la nouvelle génération.

Après avoir mis en valeur les caractéristiques de l'organisation comme espace d'acquisition et de développement des compétences ainsi que les règles et mécanisme de son fonctionnement, nous tenterons dans le prochain point de mettre en valeur les nouveaux rôles de la DRH et managers dans la dynamique de l'encadrement et de développement du capital humain.

#### **2-4. Les nouveaux rôles de la DRH et des managers dans le partage et le sens de la collaboration :**

Afin de réussir le processus intergénérationnel des savoirs et des compétences. Il est nécessaire pour les organisations de disposer d'abord d'une direction ayant le sens de l'engagement et une culture commune. La mise en œuvre et valeur du processus intergénérationnel doit reposer sur la présence d'une DRH et managers compétents en la matière. Les acteurs et la DRH constituent dans ce sens la locomotive de l'orientation de projet de processus intergénérationnel.

(PERRETI, 2014), a mis en valeur cette thèse à laquelle il a donné beaucoup d'intérêt « Le DRH devient le promoteur d'un nouveau concept : celui de fonction partagée. La décentralisation de la fonction permet une adaptation rapide et pertinente ; ... Ce partage impose un important effort de sensibilisation et de formation de la hiérarchie. Réussir la mobilisation ; l'adaptation ; la personnalisation impose une nouvelle répartition des tâches ».

La thèse de l'auteur demeure déterminante et stratégique même, car les attentes des acteurs de l'entreprise, DRH, managers c'est avant tout l'esprit de partage, de collaboration et de l'écoute en permanence, il s'agit de transformer les énergies humaines en véritable richesse pour l'entreprise.

De son côté,(CROZIER, 1989) note que «une organisation ouverte aux concepts de l'organisation apprenante et propice au transfert des compétences ne peut se réaliser sans une implication et un soutien durable de la direction, le style de management est donc un facteur déterminant. Le principal moteur du changement, c'est toujours l'équipe dirigeante ... ; son engagement est une condition primordiale».

A travers les propos de l'auteur, on note que la réussite de tout projet et notamment celui lié au capital humain nécessite la qualité même d'un top management disposant de l'esprit et de cadre stratégique sur l'avenir de l'organisation.

Aujourd'hui, le concept de compétence n'est pas simplement un concept banalisé, il s'agit plutôt d'un concept aussi profond car ce dernier se traduit à travers les changements de l'entreprise en culture, valeur, comportement, attitude...etc.

On peut retenir ainsi que les processus du transfert intergénérationnel des savoirs et des compétences ne peuvent se reposer uniquement sur des logiques de fonctionnement administratives au sein des organisations, il est nécessaire pour répondre à ce défi que les acteurs des organisations seront dans l'obligation de faire appel à des systèmes de veilles stratégiques et de l'écoute de l'environnement notamment en la nature de développement et d'évolution rapide du champ des compétences.

Selon (PERETTI, 2001), la présence de stratégie d'orientation claire et précise demeure indispensable car on ne peut organiser, structurer, manager l'entreprise sans avoir au préalable mis l'accent sur la philosophie et le cadre d'orientation de cette stratégie.

Pour(LORIN, 2003),indique que «un groupe de pilotage, constitué de managers ayant un pouvoir de décision, a pour vocation de préconfigurer l'articulation entre la stratégie, la performance et le système processus-activités, ainsi que de valider les propositions des groupes sur les choix d'organisation et d'outils ».Ce passage de lecture demeure d'intérêt capital car le domaine des compétences ne peut se détecter ou se bureaucratiser. Il s'agit d'un processus complexe qui nécessite des

efforts considérables de la part de l'ensemble des leaders managers au sein de l'entreprise.

D'un autre côté, (LAMERI, BARABEL, & MEIER, 2018), précisent que « Les compétences du 21<sup>ème</sup> siècle qui vont permettre à chacun de créer de la valeur dans une économie en mutation constante. Cela signifie surtout que ces mêmes compétences vont aider à orienter cette nouvelle économie, avec le potentiel de la rendre plus cohérente, plus durable, plus consciente, ainsi mieux alignée avec qui nous sommes réellement ... les compétences du 21<sup>ème</sup> n'ont pas d'intérêt réel que si elles sont mises au service d'un monde plus sobre plus juste, et plus durable ».

Le contenu des idées de l'auteur en question nous permet de situer l'importance capitale des compétences nécessaires et stratégiques à l'aube du 21<sup>ème</sup> siècle, ces compétences sont multiples et portent essentiellement sur un contenu aussi profond nécessitant une approche globale, stratégique et transversale. Dans ce même sens, les compétences relationnelles, comportementales et émotionnelles constituent aussi un domaine stratégique pour l'entreprise de ce nouveau siècle.

C'est dans ce sens que (ADDED & DARTIGUEPEYROU, 2009), écrivent que : « Partant du principe que la mission d'un directeur des ressources humaine est d'influer sur le management, et notamment sur la direction générale, pour engendrer un contexte de travail positif et favorable, elle devrait essentiellement tourner dans les années futures autour de la recherche du sens dans l'action, au travail. ».

À partir de ce passage relatif aux nouveaux rôles de la DRH, nous pouvons retenir que la DRH d'aujourd'hui, n'est pas celle d'autre fois, c'est-à-dire à travers les nouveaux rôles qui lui sont assignés, c'est avant tout, la production du sens et le sens du développement du capital humain dans le projet organisationnel.

De son côté, (BALLAY, 2002) souligne que « Suite à des mutations de l'environnement le rôle du DRH s'étend, non seulement à la dimension humaine (développement et épanouissement des hommes), mais aussi à la dimension sociale, où il assure l'encadrement de la jeune population de l'entreprise par les séniors, notamment lors d'un projet de transfert des compétences ».

Ce passage de lecture nous permet de situer les véritables missions des DRH et des leaders managers notamment en matière des processus des transferts intergénérationnels des savoirs, connaissances et compétences au sein de l'entreprise.

Le concept de collaboration et de partenariat devient dans ce même cadre le point d'ancrage de la culture managérielle de l'entreprise de demain. Il est nécessaire de retenir que l'entreprise est avant tout un espace d'apprentissage, d'acquisition et de développement des compétences de son capital humain. Le transfert intergénérationnel doit constituer un axe stratégique et déterminant dans la ligne de conduite même de projet de l'entreprise.

Selon(LATCHMAN, 2010),« Le DRH de demain sera ordonnateur du cadre de vie au travail et garant du mieux vivre en entreprise. L'importance des enjeux économiques et humains justifie l'intérêt qu'a l'entreprise pour l'action à mener sur les conditions de travail, la sécurité, la santé et le bien-être au travail».

Ces propos, nous invitent à comprendre que la réussite du projet de transfert intergénérationnel entre séniors et juniors est conditionnée essentiellement par la prise en charge du climat humain et social au sein de l'entreprise moderne.

Le climat de collaboration, de partage et d'écoute active constitue le réservoir même de la réussite du projet de l'entreprise dans ses multiples dimensions.

Ainsi, la qualité de vie personnelle et professionnelle au sein de l'entreprise devient un acte de renforcement identitaire permettant surtout la mise en valeur de la motivation et de la fidélisation des hommes au travail.

(BALLAY, 2002), éclaire justement cette piste d'orientation lié notamment aux nouveaux rôles attendus par le top management et plus particulièrement les DRH, et qui explique « Comme tout coach, le manager ne travaille pas sur l'injonction et le contrôle, mais plutôt sur la coopération, la motivation, la responsabilisation et la confiance. Il joue un rôle clé pour professionnaliser son équipe en gestion collective du savoir : partage, transfert, apprentissage continu ».

Les idées de l'auteur constituent un prolongement et un renforcement des travaux de recherche sur le management du capital humain de l'entreprise d'aujourd'hui.

Le cadre d'orientation de l'entreprise d'aujourd'hui est lié essentiellement à la qualité du système de direction et de conduite des hommes mis en place. La notion du contrôle dans le sens classique a été redéfini par la mise en valeur de ce qu'on appelle l'évaluation des

compétences, l'évaluation du capital humain dans son approche compétence et performance.

En complément à nos éléments de réflexion sur cette problématique du transfert intergénérationnel, nous pouvons retenir ce qui attend les DRH de la nouvelle organisation, c'est d'abord avant tout conduire le changement vers ce qu'on appelle la culture collaborative et celle de l'excellence, pour cela, (PERETTI, 2016) retient que « La construction du changement avec les salariés permet de passer de changements de niveau 1 (changement de contexte; de façon de faire; de compétences) aux changements de niveau 2 (changement d'identité; de culture). Ainsi, l'entreprise devient agile et répond au besoin d'innovation permanente...est un défi pour les DRH ».

De son côté, l'auteur (THEVENT, 2017) retient que : « Un groupe tient aussi grâce à ses références communes, des visions, des représentations, des valeurs communes, les managers peuvent avoir la faiblesse de penser que leurs propres références doivent forcément être partagées par les autres ... ».

Le contenu des propos de l'auteur nous éclaire de ce qu'est réellement attendu des managers n'est pas lié uniquement à la recherche des résultats financiers ou autres. Les vrais managers ont un travail plus grand car eux-mêmes avec leurs grandeurs, leurs volontés, leurs projections de l'avenir, leurs efforts au quotidien permettent la recherche de l'harmonie, de la cohérence, du sens commun, et de la culture commune au sein des organisations modernes.

## **2-5.L'autonomie et la responsabilité des collaborateurs un acte du transfert et développement des compétences :**

Après avoir mis en exergue le contenu du concept voire son intérêt pour la dynamique de l'entreprise d'aujourd'hui, et montrer ainsi l'apport des compétences relationnelles pour l'entreprise de demain, nous tenterons dans ce volet de mettre en exergue ce qu'on appelle le lien étroit entre autonomie des collaborateurs et leurs responsabilités sur le terrain de fonctionnement de l'entreprise.

Ces deux concepts facilitent l'accès de l'entreprise dans la conduite de son changement et sur les différents plans. La DRH moderne doit être l'un des leviers de base de la mise en valeur des compétences relationnelles entre autres, la recherche de l'autonomie et le développement de la responsabilité auprès des collaborateurs.

En complément de ces éléments de réflexion, nous retenons ce qui attend réellement les leaders managers et les DRH de l'entreprise de la nouvelle génération. Globalement le développement de l'esprit d'équipe, ce dernier constitue un avantage concurrentiel et compétitif de la réussite de l'entreprise notamment devant les impératifs de ce nouveau siècle, travailler ensemble, reconsidérer le collaborateur, pas en tant que bénéficiaire des acquis mais davantage en tant que partenaire et contributeur à la création de la richesse.

La mise en valeur de l'esprit d'équipe renforcera le sens de rattachement des collaborateurs au sein de l'entreprise et en lui permettant de s'impliquer davantage dans le projet de l'entreprise et de construire un lien identitaire aussi fort avec l'entreprise.

Rappelons ici, que les principes de fonctionnement d'une équipe de travail sont essentiellement d'ordre trois. Il s'agit des principes de finalité, d'unité et diversité tels qu'ils sont énumérés dans l'ouvrage (BARABEL, 2010).

Comme nous l'avons déjà analysé précédemment, le capital humain a besoin de vivre dans un climat favorable qui lui permet d'être en harmonie avec le projet de l'entreprise. La production et la diffusion du sens dans le projet de l'entreprise aujourd'hui facilite aux collaborateurs l'adhésion au projet et de l'autre côté d'être créatifs et innovants.

### **3- Démarche méthodologique du terrain d'observation**

Après avoir présenté nos éléments de réflexion relatifs aux nouveaux rôles de la DRH dans le processus du transfert intergénérationnel, nous tenterons dans cette partie de mettre en exergue notre démarche méthodologique et scientifique adoptée dans notre étude au niveau de la caisse nationale des retraites algérienne. Pour ce faire, la méthode de recherche est le choix de la conduite de Focus groupe auprès des principaux acteurs et managers exerçant au sein de la caisse. Notre approche dans ce cadre est d'avantage qualitative car le recours au Focus groupe nous permet la compréhension et l'interprétation des discours des acteurs.

La mise en valeur de la conduite de Focus groupe s'articule autour d'un guide d'entretien. Il s'agit d'une check-list constituant le guide même et le cadre d'orientation lié au besoin et exigence de notre recherche scientifique.

### **3-1. Enquête par conduite de Focus groupe, approche qualitative destinée aux principaux acteurs et DRH de la caisse nationale des retraites**

La démarche méthodologique adoptée au contexte de notre étude de cas, se rapporte à la problématique de départ au sein de la direction générale de la caisse nationale des retraites en Algérie. Nous avons fait appel à un outil d'investigation scientifique à savoir, l'utilisation de Focus groupe, réunissant l'ensemble des acteurs et leaders managers du top management de la caisse.

Ce Focus groupe nous a permis d'animer les grandes lignes de réflexion relative à notre problématique de recherche de départ et mettant en valeur le cadre d'orientation actuel en matière du management et conduite des hommes ainsi que la discussion sur la réalité du fonctionnement de la caisse en question et les perspectives de son développement continu. Le contenu des discussions avec les acteurs a porté essentiellement, sur douze questions que nous avons partagées en trois rubriques essentielles. La première a porté sur l'état des lieux du cadre de fonctionnement de la caisse des retraites, la seconde partie s'est intéressée essentiellement sur le développement des compétences et des potentiels au sein de ladite caisse. La troisième axe sur les perspectives de la caisse de demain.

Comme nous l'avons indiqué précédemment, le premier axe de notre discussion scientifique a porté essentiellement sur l'étude de l'état des lieux relatif au fonctionnement actuel de la caisse.

Les réponses fournies aux questions du premier palier nous ont permis un éclairage sur le fonctionnement global de la caisse notamment sur le plan environnemental, humain et organisationnel. Parmi les réponses fournies, nous citons :

- Il faut voir au départ la culture de l'organisation algérienne, c'est tout un ensemble.
- Tous les éléments socio-économiques ne sont pas réunis. Par conséquent, il est difficile d'intégrer ces pratiques managérielles pour la réussite de la fonction RH.
- L'inexistence d'une stratégie nationale pour introduire ces pratiques managérielles.
- La CNR avance parce qu'il y a une visibilité, et que les objectifs stratégiques sont identifiés.
- Il faut avoir d'abord une gestion par objectifs (performances).

Globalement on retient d'après l'échange relatif à l'animation de ce Focus groupe, la dominance de l'environnement national dans ses multiples dimensions et qui demeure un obstacle pour le développement de la caisse, objet de notre cas d'étude.

Parmi les éléments caractérisant l'environnement depuis ces dernières décennies, on retient notamment la dominance d'une logique administrative sur la logique managérielle recherchée.

Malgré les efforts que déploient les acteurs et leaders managers de la caisse notamment sur le plan fonctionnel et développement de potentiel de la caisse, il demeure néanmoins insuffisant et incohérent, en plus, il ne répond pas entièrement aux besoins et exigences de management lié au fonctionnement d'une caisse de retraite moderne.

Ces discussions nous ont permis de relater des insuffisances liées à la recherche de la performance et à l'amélioration continue de l'activité de la gestion des RH. Le décalage entre les objectifs assignés et la réalité perçue demeure lié au déficit même de langage managérial depuis des années au sein de la caisse en question et ceux malgré les efforts déployés dans ce sens.

Il faut retenir aussi dans le même sens, que le concept de direction des hommes, définition et déclinaison d'objectifs et de la recherche des compétences et performances demeure inadéquat avec la réalité vécue sur le terrain de cette dite caisse. Le concept DPO (direction par objectif) a fait l'objet d'un débat riche du dit Focus groupe avec l'ensemble des acteurs concernés. On retient que le déficit dans l'implantation des pratiques managériales liées à la DPO est considérable, et qui s'explique essentiellement par le déficit en matière de pensée stratégique et orientation de la caisse.

Le cadre d'orientation du management de la caisse reste rebutant de la ligne de conduite dominé par une logique administrative loin des pratiques de base de management moderne relatif au développement des caisses de retraites dans le monde.

Il est à retenir aussi dans ce même cadre que le déficit lié à la maîtrise de la DPO a engendré des insuffisances en matière d'évaluation des compétences et des performances. La caisse malgré son expérience dans ce domaine reste rebutante d'un langage administratif notamment en matière d'évaluation de potentiel des compétences et de gestion des carrières des employés.

Cette situation s'explique en grande partie par l'inexistence de ce qu'on appelle la conduite des entretiens d'appréciation des compétences et des performances de l'ensemble des ressources humaines et l'ensemble de collaborateurs partenaires de la caisse.

S'agissant du second palier et qui porte essentiellement sur le développement des compétences et du potentiels au sein de ladite caisse, parmi les réponses fournis:

- Le seul système d'appréciation existant à la CNR, est le système d'organisation PRI (système de rendement). Il est relatif et ne mesure pas la performance. Il faut un système d'appréciation en place parce que, sans ce système, les employés ne savent pas ce qu'ils sont en train de faire, ou ce qu'ils doivent faire.

- Il n'y a pas d'évaluation pour déterminer les besoins de la formation. de mobilité ; Pour évaluer, il faut avoir un dispositif d'évaluation.

- La marge de liberté du recrutement est très limitée, cette situation bloque tout projet de transfert des compétences.

- Il y a de la résistance au changement.

- La compétence dans le langage de la CNR est très respectée. Mais en revanche pas vraiment considérée et valoriser à sa juste valeur.

- La gestion RH trouve un répondant à ses besoins sur le plan technique par la direction de l'informatique et l'organisation d'un travail de collaboration.

- Statistiquement, on a une planification, mais elle est aléatoire, parce qu'elle est liée à la gestion des carrières, cette dernière demeurant inexistante au niveau de la CNR.

- Des recrutements avec des profils inadéquats aux besoins, considérés comme des contraintes au projet de la caisse et pas des collaborateurs.

- La DRH et les acteurs de la caisse veillent sur la communication de l'importance et urgence de réussir ce projet de transfert des compétences par la participation de tout le monde.

Les réponses fournies à l'ensemble des questions liées à ce palier portent essentiellement sur le déficit que rencontre la caisse en question. Le déficit en matière de mise en valeur des compétences aux différents niveaux de la hiérarchie de la caisse, le déficit en matière d'acquisition et de développement des compétences qui s'explique par le fait que la caisse ne définit pas clairement ses besoins et objectifs recherchés, comme nous l'avons indiqué dans le cadre de notre approche théorique et conceptuelle.

Cela résulte globalement, par les insuffisances, caractérisant l'effort en formation, communication, animation d'équipe, l'intelligence collective n'ont pas permis à ce qu'on appelle la mise en valeur d'une culture compétences allant dans tous les sens et plus particulièrement la recherche des compétences transversales et comportementales.

S'ajoute à cela l'inefficacité dans le processus de recrutement des futurs cadres et qui ne concorde pas avec les profils adéquats et exigés. Aujourd'hui, le recrutement prend de l'ampleur et il devient même un acte de développement socioculturel et économique régissant l'activité de la caisse et notamment sur les plans, humains, relationnels et comportementales.

Il est intéressant de retenir dans ce cadre de cet échange avec les acteurs de la caisse en question que le recrutement n'est pas encore perçu comme un acte de recherche et développement des compétences managerielles. Concernant l'activité de ladite caisse objet de notre cas d'étude, ils doivent investir et réinvestir davantage dans le développement du capital humain et c'en dépassant la logique des choses où les ressources humaines sont concernées uniquement par l'exécution du travail au quotidien.

Enfin, le troisième palier de notre Focus groupe a été consacré aux perspectives et au développement de la caisse de demain, à savoir la mise en valeur du chemin de la réussite de son projet humain et organisationnel.

Parmi les réponses fournis on cite :

- La CNR doit apprendre à écouter en interne et en externe, pour réussir le management des compétences ;
- L'organisation doit être repensée, pour pouvoir avancer ;
- L'école ESSS prépare les compétences ; l'école n'est qu'un instrument de soutien, c'est un genre de support d'aide au développement de la caisse, elle va ramener les inputs adéquates ;
- Parmi les clés de la réussite de la caisse de demain on cite: éclairer la voie, développer les compétences, redonner du sens au management, moderniser, améliorer l'état de la culture de la caisse.

L'ensemble des acteurs concernés par cet échange a mis l'accent sur les efforts au processus de modernisation de la caisse de demain notamment en matière managerielle, organisationnelle et humaine.

Ce qui attend la caisse de demain, c'est le renouvellement de sa culture managérielle et son système organisationnel de fonctionnement dans ses multiples dimensions. Les acteurs de ladite caisse soulignent avec beaucoup d'intérêt les nouveaux rôles de l'école de la sécurité sociale qui constitue davantage le noyau dur de son système d'appartenance et de développement des compétences de demain, le rôle de l'école est davantage un espace d'acquisition, de développement et de renouvellement des compétences voire même un espace de conduite du changement. Il s'agit de préparer et d'assurer la relève en mettant en valeur le processus de transfert intergénérationnel entre seniors et juniors, cette préoccupation stratégique constitue un des leviers de base de la modernisation du management et l'accélération des changements de la caisse des retraites en Algérie.

#### **4- Synthèse globale, discussion des résultats et perspective de recherche**

A l'issue de nos travaux de recherche tant sur le plan théorique que celui lié à notre terrain d'investigation et de recherche, nous pouvons retenir globalement que la recherche d'acquisition et de développement des compétences prend de l'ampleur et devient les clés de réussite du projet des organisations et des caisses des retraites en particulier.

Les questions liées à la mise en valeur et de développement des compétences ne peuvent faire l'objet d'un simple processus de transfert mais davantage un réel investissement dans le management intergénérationnel et préparation de la relève.

Il est à retenir à travers notre étude que le retard qu'enregistre la caisse en question en matière des pratiques managérielles en lien avec le développement des compétences s'explique par l'impact de l'environnement national en général, ce qui ne facilite guère la dynamique de l'activité de la caisse. Ainsi les logiques de gestion administratives et bureaucratiques ont alourdi le fonctionnement de la caisse et ce depuis des décennies.

Mettant en exergue ce genre de déficit, en matière d'orientation RH. (GLACEMAN & KRÈMER, 1978), indiquent que : « les cadres de l'entreprise algérienne sont davantage des gestionnaires et des techniciens, il s'agit en fait, d'une technocratie sans technologie

».(CROZIER, 1989),met en valeur, il y a des décennies: «Le passage d'une gestion des choses au management des hommes ».

Le passage des auteurs en question demeure significatif car les organisations ne peuvent adopter ou transporter des modèles de management mais plutôt ils doivent investir des efforts en intense à travers des stratégies d'orientations, des projets pour mettre en valeur un cadre de fonctionnement adapté, cohérent et en harmonie avec la réalité même du fonctionnement des organisations.

(ADDED & DARTIGUEPEYROU, 2009)Soulignent dans un ouvrage d'actualité intitulé« Le DRH du 3<sup>ème</sup> millénaire » que« Traiter des RH dans le monde d'aujourd'hui, c'est traiter des talents humains comme un facteur d'adaptation à l'incertain, comme variable entre le domaine du possible et de l'impossible ».

En complément à ces éléments de synthèse, et en fonction de nos résultats d'investigations, nous retenons que les acteurs et managers de la caisse ne jouent pas les vrais rôles attendus des leaders managers des organisations du 21<sup>ème</sup> siècle, encore une fois nous pensons que la formation des acteurs constituera un des leviers stratégiques du développement de la culture managerielle de la caisse de demain.

S'agissant des vrais rôles attendus par la DRH au plutôt la DVRH (la direction de valorisation des RH), demeure inadéquate avec les nouveaux défis et enjeux qui lui impose son environnement, notamment sur le plan management et technologie.

Aujourd'hui, ce qui attend le développement des organisations c'est avant tout l'élargissement du champ d'effort de l'ensemble des acteurs et de celui lié à la DRH moderne comme le conducteur du changement vers la culture des talents et du développement de l'esprit du leadership et du sens commun.

## **5- Conclusion :**

A l'issue de nos travaux de recherche sur le terrain au sein de la caisse algérienne des retraites, et à travers une problématique mettant en valeur les nouveaux rôles des DRH et managers dans le processus de transfert intergénérationnel des savoirs et des compétences, nous retenons globalement que la caisse objet de notre cas d'étude fait face à un déficit

en matière de cadre d'orientation stratégique et de mise en valeur de l'apprentissage et le développement de la culture de compétences.

Aujourd'hui, la caisse en question est encore dominée par des logiques administratives de fonctionnement humain et organisationnel ; cela demeure un handicap dans le fonctionnement de cette dernière, il ne facilite guère la recherche de l'excellence, de la performance et des compétences. Malgré les efforts immenses investis par les acteurs et managers sur le terrain ; il demeure à notre sens insuffisant. En Sus, les rôles investis par la DRH et l'ensemble des acteurs ne répandent pas entièrement aux exigences du management et du développement des compétences modernes.

Dans ce sens, la DRH malgré son investissement dans la modernisation de l'activité de la caisse, elle se trouve aujourd'hui dominée par des pratiques davantage administratives que managerielles modernes.

Nos hypothèses de départ ont été vérifiées, confirmées et validées car la caisse objet de notre cas d'étude ne cesse de déployer des efforts dans le sens de transfert intergénérationnel des compétences, mais cela demeure insuffisant.

La DRH doit nécessairement interagir dans tous les sens, avec l'ensemble des acteurs et managers au sein de l'entreprise. Ce qui est réellement attendu de la DRH de demain. Nous pensons au développement de ce qu'on appelle le langage commun et même la culture commune au sein de l'organisation.

Notre travail de recherche demeure indicatif et non exhaustif car il s'agit d'un échantillon à d'autres études plus approfondies en la matière.

## **6 - Bibliographie :**

1. ADDED, E. et DARTIGUEPEYROU C., Le DRH du 3<sup>ème</sup> millénaire, édition Pearson, France, 2009.
2. BALLAY, J. F., Tous managers du savoir ! La seule ressource qui prend de la valeur en le partageant, Éditions d'Organisation, Paris, 2002.
3. BALLAY, J. F., Nous sommes tous des travailleurs du savoir, l'Expansion Management Review, France, 2002.
4. BARABEL, M., Manager les meilleurs pratiques du management, 2<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris, 2010.

5. BELET, D., A la recherche des cadres dirigeants de demain. L'Expansion management Review, Paris, 2008.
6. BELET, D., La révolution de l'entreprise apprenante. L'expansion Management Review.2003.
7. BEZSONOFF, C., Pratique de la formation du discours à la réalité, édition d'Organisation, Paris, 2000.
8. BRILMAN, J., Les meilleures pratiques du management, éditions d'Organisation, Paris, 2003.
9. BROCHIER, D., La compétence, mode ou modèle ? Genèse, usage et sens de la notion de compétence en Gestion des Ressources Humaines et en formation, éditions d'Organisation, Paris, 2009.
10. CROZIER, M., L'entreprise à l'écoute, apprendre le management post industriel, inter édition, Paris,1989.
11. GLACEMAN, D. et KRÈMER, J., Essai sur l'université et les cadres en Algérie : une technocratie sans technologie, éditions du Centre National de la Recherche Scientifique, France, 1978.
12. GUE, L. B., Ingénierie et évaluation des compétences, éditions d'organisation, Paris, 2002.
13. GUY, L. B., Ingénierie et évaluation des compétences, éditions d'Organisation, Paris, 2006.
14. LAMERI, J., BARABEL, M., et MEIER, O., Les compétences du 2<sup>ème</sup> siècle, DUNOD, France, 2018.
15. LATCHMAN, L. P., Bien-être et efficacité du travail, rapport au Premier ministre. France, 2010.
16. LORIN, P., Penser la gestion des compétences, Vuibert, France, 2003.
17. PERETTI, J. M., Dictionnaire des ressources humaines, 2<sup>ème</sup> édition, Vuibert, France, 2001.
18. PERETTI, J. M., Gestion des compétences humaine, Magnard-Vuibert, France, 2016.

19. PERRETI, J. M., Tous DRH, Les responsabilités ressources humaines des cadres et dirigeants ,4<sup>ème</sup> édition, éditions d'Organisation, Paris, 2014.
20. THEVENT, M., Le manager et les 40 valeurs. Edition EMS, France, 2017.
21. ZARIFIAN, P., Objectif compétence. éditions d'Organisation, France, 1999.