

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT

ENSM. Pôle Universitaire .KOLÉA



Master académique en Management des ressources humaines

**L'apport de la planification de la relève
dans les résultats de la fonction RH
Cas : CAAR Assurance Constantine**

Mémoire de fin d'études

Elaboré Par : Mr, BOUNEKDJA

Borhene Eddine

Encadré par : Dr.ZEROUTI

Massaoud

Juin 2019

RÉSUMÉ

L'objectif de notre étude consiste à voir l'impact de la planification de la relève sur le développement des résultats de la fonction des ressources humaines au sein de la compagnie algérienne d'assurance et de réassurance. Dans notre recherche, nous avons suivi une méthodologie basée sur des techniques quantitatives. Nous avons distribué un questionnaire sur les administrateurs et les cadres de la compagnie. À l'issue de cette étude, nous constatons que la planification de la relève contribue au développement des compétences, une meilleure qualité de la gestion des carrières et une identification des besoins en formation bien ciblée.

Mots clés : ressources humaines-fonction- développement-planification-capital humain-impact-relève

ABSTRACT

The objective of our study is to see the impact of succession planning on the development of the results of the human resources function within the Algerian insurance and reinsurance company. In our research, we followed a methodology based on quantitative techniques. We distributed a questionnaire about the directors and executives of the company. As a result of this study, we note that succession planning contributes to the development of skills, better quality of career management and identification of well-targeted training needs.

Key words: Human Resources-Function-Development-Planning-Human Capital-Impact-Succession

ملخص

الهدف من دراستنا هو رؤية تأثير تخطيط التعاقب على تطوير نتائج وظيفة الموارد البشرية ضمن شركة التأمين وإعادة التأمين الجزائرية. في بحثنا ، اتبعنا منهجية مبنية على التقنيات الكمية. قمنا بتوزيع استبيان حول المديرين والمديرين التنفيذيين للشركة. نتيجة لهذه الدراسة ، نلاحظ أن تخطيط التعاقب يساهم في تطوير المهارات وتحسين نوعية الإدارة الوظيفية وتحديد احتياجات التدريب المستهدفة بشكل جيد.

الكلمات المفتاحية : الموارد البشرية- الوظيفة- التطوير-التنمية-التخطيط-رأس المال البشري- الأثر- الخلافة

REMERCIEMENTS

En premier lieu, je remercie ALLAH tout puissant de m'avoir donné la force et la volonté pour réaliser ce travail, aussi, que la patience pour surmonter les difficultés rencontrées durant mes études.

Je tiens à remercier mon cher père "**BABA HOUCINE**" Allah yarhamou pour les sacrifices et tous les efforts qu'il a fait pour mon éducation, mes réussites, ainsi que ma formation. Je le remercie aussi pour son affection, sa compréhension et sa patience durant sa vie paternelle.

Mes remerciements s'adressent aussi à ma chère mère "**M'A SOLTANA**" qui est toujours à mon côté notamment dans mes études, vraiment, je ne trouve pas les mots pour la remercier.

Ma seule reine dans ma vie, chère sœur "**AZZA**", grâce à elle, je suis arrivé au moment que je suis.

Mes chers frères : "**AHMED MOHAMED, ZOUBIR, MOUAAD, DJAMEL EDDINE, MEHDI**" pour leur affection, compréhension, soutien, patience.

Je remercie mes très chers amis et mes collègues durant ces deux années d'études "**FAOUZI GUESSOUM**" et "**MUSTAPHA BOUZIDI**" qui m'étaient à mes côtés dans les moments difficiles.

Au terme de travail, je tiens à remercier mon encadreur **Dr "ZEROUTI MESSAOUD"** pour ses conseils précieux durant la réalisation de ce mémoire de fin d'études.

Je tiens également à remercier l'ensemble du personnel de la CAAR assurance de Constantine, en particulier mon tuteur "**ZINEDDINE BEGUIRET**" et toute l'équipe de la direction des ressources humaines et finance pour leur accueil et leur soutien.

Je n'oublie pas "**ZAKI de ÇIRTA FM**" et "**HAMOUDI**" de la direction du tourisme de Constantine.

Je profite aussi pour remercier mes camarades et mes amis qui m'ont aidée et apporté leur soutien durant mon parcours à l'ENSM.

En fin, je remercie toutes les personnes qui je n'ai pas cité et qu'ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

TABLE DES MATIERES

RÉSUMÉ	i
REMERCIEMENTS	ii
TABLE DES MATIÈRES	iii
LISTE DES TABLEAUX	v
LISTE DES FIGURES	vi
LISTE DES GRAPHERS	vii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	viii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : cadre théorique et méthodologique de la recherche	4
Section 1 : revue de la littérature	5
Section 2 : cadre conceptuel	7
Section 3 : cadre méthodique	21
CHAPITRE II : présentation et discussion des résultats	26
Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil	26
Section 2 : discussion et analyse des résultats de recherche	31
Section 3 : suggestions et recommandations	46
CONCLUSION	47
RÉFÉRENCES BILIOGRAPHIQUES	50
ANNEXES.....	53

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°1 Fonctions et profils de trois postes de ressources humaines.....	9
Tableau N° 2 :La formation à la CAAR.....	27
Tableau N° 3 :Evolution des chiffres clés de la CAAR	28
Tableau N° 4 :La réparation de la population selon le sexe	31
Tableau N° 5 : La réparation de la population selon l'âge	32
Tableau N° 6 : La réparation de la population selon la situation familiale.....	33
Tableau N° 7 : La réparation de la population selon le niveau d'études	34
Tableau N° 8 : La réparation de la population selon le poste occupé.....	35
Tableau N° 9 : La réparation de la population selon l'expérience professionnelle.....	36
Tableau N° 10 : Analyse de la fiabilité.....	37
Tableau N° 11 : L'intervalle des moyennes.....	38
Tableau N° 12 : La planification de la relève.....	39
Tableau N° 13 : Développement des résultats de la fonction RH.....	41
Tableau N° 14 : Incidences et interactions.....	43

LISTE DES FIGURES

Figure N° 1 : Divers intervenants, rôles et responsabilités.....	17
Figure N° 2 : Lien entre la planification de la relève et la planification des RH.....	18
Figure N° 3 : l'évolution du chiffre d'affaire.....	28
Figure N° 4 : l'évolution des fonds propres.....	28
Figure N° 5 : l'évolution du réseau commercial.....	28
Figure N° 6 : l'évolution du réseau par mode de distribution	28
Figure N° 7 : Réseau commercial de la CAAR	29
Figure N° 8 : l'échelle de test de l'hypothèse 1	40
Figure N° 9 : l'échelle de test de l'hypothèse 2.....	42
Figure N° 10 : l'échelle de test de l'hypothèse 3.....	44

LISTE DES GRAPHES

Graphe N° 1 :Répartition de l'échantillon selon le sexe	32
Graphe N° 2 :Répartition de la population selon l'âge	33
Graphe N° 3 :Répartition de l'échantillon selon la situation familiale	34
Graphe N° 4 :Répartition de l'échantillon selon le niveau d'études.....	35
Graphe N° 5 :Répartition de l'échantillon selon les postes occupées.....	36
Graphe N° 6 :Répartition de l'échantillon selon l'expérience professionnelle.....	37

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

ENSM : Ecole Nationale Supérieure de Management

CAAR : Compagnie Algérienne d'Assurance et Réassurance

RH : Ressources Humains

DG : Directeur Générale

GRH : Gestion des Ressources Humaines

DRH : Direction/Directeur des Ressources Humaines

SPSS : Statical Package for the Social Sciences

Introduction

Introduction :

La gestion des ressources humaines suscitent actuellement l'intérêt de nombreux gestionnaires et chercheurs, car elle joue un rôle important dans l'amélioration de l'efficience et de l'efficacité des entreprises pour relever de nouveaux défis et faire face à la concurrence dans un environnement dynamique. En effet, le secret du succès des entreprises dans la réalisation de leurs objectifs n'est plus dans leurs capacités à utiliser leurs ressources financières et matérielles, mais surtout dans leurs capacités à utiliser plus efficacement les ressources humaines et de les inciter à faire valoir leurs potentiels créatifs. Ces énergies humaines inhérentes ne deviennent une force puissante et productive au sein des organisations qu'à travers une planification intelligente des tâches et des missions par les responsables des ressources humaines. Par conséquent, en identifiant et en offrant à l'organisation les compétences nécessaires de manière opportune et appropriée.

En outre, à l'heure actuelle, les gestionnaires sont contraints de placer la planification de la relève sur un pied d'égalité que les autres pratiques RH pour augmenter la performance de l'organisation et atteindre ainsi les objectifs arrêtés.

Par ailleurs, face aux défis de développer les résultats de la fonction des ressources humaines, nous abordons dans le cadre de notre mémoire le sujet de l'impact de la planification de la relève et de la succession au travail, sujet important au sein des organisations algériennes dont le débat est constant entre les anciennes générations et les générations à venir désireuses de laisser leur empreintes. Dans l'art de l'administration, notamment en ce qui concerne la fonction ressources humaines dans notre pays, un code qui doit être déchiffré pour connaître à quel point les méthodes administratives algériennes ont été développées, et identifier ainsi que l'impact de la planification de la relève et successorale sur les résultats des fonctions des ressources humaines au sein des organisations.

Dans cette perspective, notre projet de mémoire porte sur la planification de la relève et son impact sur le développement des résultats de la fonction RH au sein de la compagnie d'assurance CAAR où nous avons effectué notre stage.

Afin de tenter d'apporter des réponses à notre problématique, nous allons structuré notre travail en deux chapitres, comme suit :

Dans le premier chapitre, nous exposons le cadre théorie et la méthodologie de la recherche

Dans le second chapitre, nous présenterons l'organisme d'accueil et l'analyse et discussion des résultats.

Problématique

Le succès de toute organisation dépend de plusieurs éléments qui diffèrent selon la nature de cette dernière et son activité, mais l'homme reste toujours le facteur clé de succès qui se trouve dans n'importe quelle entreprise, c'est pour cela les entreprises veillent sur le bon fonctionnement de la gestion des ressources humaines, et elles fournissent des efforts considérables sur tous les aspects qui peuvent améliorer les compétences du facteur humain tels que la formation, le recrutement, planification de relève, le coaching...etc.

Comme les autres missions de la fonction ressources humaines, la planification de relève est une procédure d'une importance majeure pour l'entreprise, et les managers la donne plus d'attention à cause de son impact sur le rendement des différents services de l'entreprises surtout en matière de compétences et qualifications.

Les changements perpétuels et imprévisibles des éléments de l'environnement, et la concurrence intense obligent les gestionnaires et les responsables RH de fournir plus d'efforts dans la planification de relève voyant son impact sur la fonction ressources humaines et l'entreprise en général.

Dans ce contexte, et afin d'identifier la contribution de la planification de la relève dans la fonction RH, nous avons posé problématique suivante :

Quelle est l'apport de la planification de la relève sur les résultats de la fonction RH au sein de l'entreprise CAAR assurances ?

De cette problématique découlent les questions suivantes

- 1- Qu'est-ce qu'une planification de relève ?
- 2- Quelle est la meilleure procédure pour une bonne planification de la relève ?
- 3- Comment contribue la planification de relève sur les résultats de la fonction RH ?

Pour répondre à notre problématique nous avons formulé les hypothèses suivantes :

- a- La planification de relève est communiquée et bien connue dans l'entreprise.
- b- L'entreprise s'intéresse à bien établir les plans de relève suivant un processus clair et bien défini.
- c- La planification de relève participe à améliorer les résultats de la fonction RH à travers l'amélioration des compétences du facteur humain

Chapitre 1 : cadre théorique et méthodologie de la recherche

Chapitre 1 : cadre théorique et méthodologie de la recherche

Chapitre 1 : cadre théorique et méthodologique de la recherche.

Section 1 : revue de la littérature

La revue de la littérature est une section incontournable pour la recherche, elle nous permet à avoir une vision claire sur les recherches précédentes et comment les auteurs ont traité le sujet de la planification de la relève dans les entreprises. Ainsi que les techniques et les méthodes utilisées pour atteindre leurs objectifs.

Afin d'établir notre revue de la littérature, nous avons procédé à la lecture et l'analyse de plusieurs articles et thèses de recherche, de plus nous avons fait appel à quelques sources de média, afin de bien cadrer notre étude et arriver à une bonne méthode d'analyse convenable pour mieux comprendre la planification de la relève et son apport dans la fonction RH.

André FORTIN (2017) a parlé sur la planification de la relève dans son article intitulé « la gestion de la relève dans le milieu communautaire » où il a touché différents points importants commençant par la définition de la relève, les principaux éléments à prendre en considération dans la gestion de la relève, la constitution d'un plan de la relève et les étapes à suivre qui se résument en :

- Préparer le processus de planification.
- Analyser l'environnement interne.
- Analyser l'environnement externe...
- Tracer le portrait de la main-d'œuvre de l'organisation.
- Définir les défis organisationnels et identifier un plan d'action.
- Appliquer le plan d'action et évaluer les résultats obtenus.

André FORTIN insiste sur l'importance de la communication dans la planification et de la gestion de la relève et il met le point sur la continuité de la recherche d'information pour rester efficace dont il dit : « *il est primordial que l'organisation puisse continuer d'être efficace sans perdre trop de temps dans la recherche d'informations.* »

Francine CHOINIERE (2008) parle de l'importance de la gestion de la relève et son impact sur toute l'organisation dans son article intitulé « la gestion de la relève » dont l'auteur a abordé brièvement différents points tels que le concept de la relève, les enjeux de la gestion de la relève et les stratégies gagnantes pour une bonne gestion de la relève comme :

- Rendre imputables tous les gestionnaires du développement de la relève.

Chapitre 1 : cadre théorique et méthodologie de la recherche

- Implanter des processus et des outils simples adaptés à la taille et à la culture organisationnelle.
- Axer la démarche sur des actions concrètes pour planifier et développer la relève.
- Le choix des moyens de développement les plus appropriés en fonction des objectifs.
- Supporter les individus dans l'atteinte de leurs objectifs de développement.

Le site WEKA dans son article « enjeux et méthode pour la gérer par la mobilité interne » partagé le 26-06-2014 a discuté la planification de la relève, plus que les définitions, il a cité les avantages de la planification de la relève, la méthode de planification et les outils importants dans ça comme le plan de carrière individuel, plan de formation et organigramme de la relève.

Les auteurs ont mis l'accent sur l'importance de la communication et l'information des collaborateurs aussi le partage des connaissances.

Chapitre 1 : cadre théorique et méthodologie de la recherche

Section 2 : cadre conceptuel

Le cadre conceptuel nous permet de définir et distinguer les différents concepts et notions de l'étude, dans cette section nous optons d'identifier termes clés de la recherche tel que la fonction RH, la planification de la relève et son processus de essayant de simplifier et clarifier le contexte de notre travail, et afin d'échapper toute ambiguïté possible durant la lecture de mémoire.

2.1 La fonction RH et la planification RH

2.1.1 Définition de la fonction RH :

« La fonction RH est une fonction partagée, renouvelée, éclatée, stratégique qui vise à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses salariés et ses emplois, en terme d'effectifs, de qualifications et de motivation. Elle a pour objet l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie de l'entreprise, dans la définition de laquelle elle intervient » (J-M Le Gall (2015) P.71).

2.1.2 Le management des ressources humaines (RH) :

La plupart des ouvrages consacrés à la gestion des ressources humaines sont structurés à partir des principaux actes de gestion que doit assumer la fonction personnelle. Il s'agit principalement du recrutement, de la rémunération, du développement des personnes à travers la formation et la gestion de la compétence, et des relations sociales au sens large. « Geneviève Lacono, (2004), P58 ».

2.1.3 Les trois objectifs de la GRH :

- Adéquation qualitative et quantitative de la Ressource Humaine aux besoins de l'entreprise.
- Intégration des objectifs de l'entreprise avec l'objectif de développement personnel de chacun et de tous.
- Optimisation des performances de la Ressource Humaine afin de participer aux objectifs globaux.

2.1.4 La DRH dans l'organigramme :

A partir d'une certaine taille, la direction des ressources humaines existe dans l'entreprise comme l'une des composantes du comité de direction.

Chapitre 1 : cadre théorique et méthodologie de la recherche

- La taille qui justifie l'émergence de la fonction varie avec la nature des problèmes de personnel. Une population hétérogène posant des problèmes de gestion complexes (personnel détaché, expatrié) justifiera l'existence d'une DRH dès un seuil de cent personnes. Une activité plus homogène entraîne un seuil plus élevé. On observe le recours croissant à des DRH à temps partagé dans les entreprises de 50 à 100 personnes à travers les différentes formules d'externalisation.
- Compte tenu du développement du cadre réglementaire; il semble que ; au-delà de 100 personnes, le poste de DRH devienne l'un des postes clés de l'équipe de direction. En effet, à partir de 100 personnes, l'entreprise dispose d'un système de relations professionnelles complexe. Elle gère des budgets importants dans le domaine social, *Jean-Marie Peretti (2015) ,P262.265.)*

Chapitre 1 : cadre théorique et méthodologie de la recherche

- Le tableau(1) ci-dessus Fonctions et profils de trois postes de ressources humaines

	Directeurs des ressources humaines	Spécialistes de la gestion de l'administration et du recrutement du personnel	Spécialistes de la formation
Fonction	<ul style="list-style-type: none"> • Gérer et développer les ressources humaines de l'entreprise en assumant à la fois l'administration du personnel, les relations sociales, la communication interne de l'entreprise, l'évolution des besoins en hommes. <p>Les offres concernent les directeurs du personnel ou, pour reprendre les nouvelles appellations, directeur des ressources humaines ou encore des relations sociales.</p> <p>Ils élaborent la politique sociale de l'entreprise et en assurent l'application quotidienne : effectifs, paie, mutuelles, caisses de retraite, recrutement et intégration, formation et gestion du développement de carrière, relations auprès des administrations, de la profession, information interne, conseil à l'encadrement.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cette fonction recouvre schématiquement trois domaines : <ul style="list-style-type: none"> - relations contractuelles du travail ; - application des dispositions conventionnelles, législatives et réglementaires ; - gestion prévisionnelle de l'emploi, des carrières et de la formation. <p>Dans le cadre des relations sociales, les négociations portent sur des points nouveaux : amélioration des conditions de travail, information interne, formation.</p> <p>75 % des offres proposent des postes en entreprise pour des cadres généralistes, avec de nombreuses interactions entre les tâches administratives et les responsabilités de gestion. Le degré de spécialisation (recrutement, formation, études sociales, encadrement) est fonction de la taille de l'entreprise.</p> <p>25 % des offres concernent des postes en cabinet pour des prestations ponctuelles de généralistes ou de spécialistes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Permettre aux adultes d'acquérir au cours de leur vie professionnelle, connaissances et savoir-faire permettant d'évoluer. Depuis vingt ans, les entreprises et les pouvoirs publics y consacrent des investissements importants dans le souci d'améliorer le climat social : dispositifs pour favoriser l'insertion des jeunes ou des salariés ayant perdu leur emploi, pour adapter la main-d'œuvre aux mutations technologiques.

Source : gestion des ressources humaines, Jean-Marie Peretti, page 262

Chapitre 1 : cadre théorique et méthodologie de la recherche

<p>Profil</p>	<p>• Diplômé de l'enseignement supérieur, justifiant d'une expérience réussie dans la fonction, idéalement dans le même secteur et dans une entreprise de même taille. 20 % des offres nécessitent la pratique de l'anglais. Des connaissances en législation sociale sont toujours impératives. Homme de terrain, d'écoute, de dialogue, capable de concilier les points de vue, créatif, diplomate, rigoureux, passionné par la gestion des hommes et la communication.</p>	<p>• Les compétences spécifiques les plus demandées sont des connaissances en droit du travail (1/3 des offres), en informatique (18 % des offres), en langues étrangères (surtout l'anglais). Au niveau des aptitudes, le candidat doit prouver son goût des contacts, son sens du dialogue et de la négociation. Les cabinets insistent sur les aptitudes commerciales de leurs consultants.</p>	<p>• 75 % des offres sont proposées par des organismes de formation qui recherchent :</p> <ul style="list-style-type: none"> - des enseignants (bac + 4, maîtrise d'économie, sciences sociales ou gestion avec de bonnes connaissances du secteur d'intervention ; débutants bac + 2, DUT pour des postes de formateur en technique, électronique, informatique, etc.) ; - des responsables de formation et des consultants ayant une formation supérieure, une connaissance du milieu, la pratique de la négociation commerciale. <p>Pour les postes de formateur/animateur en entreprise, on recherche des cadres ayant fait des études supérieures générales ou techniques selon le domaine d'intervention, capables d'animer, disposant d'une expérience, aptes à la mobilité.</p>
----------------------	--	---	--

-
- Source : gestion des ressources humaines, Jean-Marie Peretti, page 263

2.1.5 Le champ d'application de la filière de RH:

Le champ d'application des ressources humaines s'est élargi et avec cet élargissement le rôle du manager des RH s'est pour répondre à trois contraintes importantes:

- a) Comment faciliter la compétitivité de l'entreprise ?
- b) Comment potentialiser la productivité et la qualité du *business process* de l'entreprise ?
- c) Et finalement, comment créer un cadre de vie susceptible de promouvoir et développer les employés ?

A. faciliter la compétitivité organisationnelle :

L'objectif principal des managers est d'optimiser la compétitivité de leur entreprise, qui est évaluée par la rentabilité de l'entreprise, sa part du marché, et le retour sur l'investissement.

Ces indices sont devenus des paramètres nécessaires à l'évaluation de la performance de l'entreprise. Le dénominateur commun de la compétitivité de ces entreprises est leur capacité à avoir mis en place un système RH performant et flexible. Ce système leur permet non seulement de prévoir les changements futurs du marché de l'emploi mais aussi détecter les talents et les compétences nécessaires pour se préparer à ce changement.

La facilitation de la compétitivité permet aux salariés de comprendre la dynamique concurrentielle qui affecte le secteur dans lequel l'entreprise opère et le type de compétences requis, qui est une perspective stratégique de la gestion des ressources humaines.

B. Potentialisation de la productivité et l'amélioration de la qualité de service des salariés :

Le deuxième rôle important de la fonction RH est l'amélioration de la productivité des salariés et la qualité du *business process* de l'entreprise. Alors que la productivité du salarié sert comme indice au degré d'efficacité et d'efficience du salarié. Le rôle de la fonction RH est précisément de mettre en place des conditions de travail qui exigent du salarié une amélioration constante de sa performance. Ces conditions se rapportent au

Chapitre 1 : cadre théorique et méthodologie de la recherche

système de sélection et au système de motivation qui doit stimuler les salariés afin de les pousser constamment à puiser dans leur potentiel pour perfectionner la qualité.

Cette potentialisation¹, ne peut prendre place que si le salarié est conscient de son rôle au sein de l'entreprise et des contraintes concurrentielles qui pèsent sur l'environnement de l'entreprise. et c'est le rôle de la fonction RH de le sensibiliser.

C. Promotion et développement des employés :

Un autre rôle important qui définit le nouveau champ d'application de la fonction RH est la mise en place d'un système de promotion et de développement des compétences des employés de l'entreprise. Pour réaliser ce rôle la manager RH doit passer par trois actions importantes :

- l'individualisation de la gestion de la carrière des salariés, qui est considérée comme le point de départ et la base des actions suivantes.
- La mise en place d'un système de *coaching et de mentoring* pour détecter le haut potentiel, afin de booster les compétences et combler les lacunes.
- La promotion d'une culture d'apprentissage continue, pour pouvoir faire face aux changements perpétuels de l'environnement et les besoins de l'entreprise.

. (sid Ahmed benraouene, le management des ressources humaines (2010) , p25,26)

2.1.6 Les tendances lourdes de la gestion des ressources humaines :

Des tendances lourdes sont perceptibles dans l'organisation et la gestion des ressources humaines. Elles sont très largement lisibles en Europe et, souvent, au plan international. Nous les constatons tous les jours à travers des signes disparates, parfois contradictoires, et généralement incomplets dans chaque unité. Elles ont notamment été recensées dans un large qui permet de tirer les conclusions d'une lourde enquête de terrain auprès d'entreprises européennes

2.1.7 Le développement de la formation :

Le coût de la formation augmente de plus en plus ce qui a mené au changement de concept « dépense de fonctionnement » à « investissement » et plusieurs objets de formation sont acquises par la formation interne.

Le système d'information et de gestion définit, apprécie et pilote la formation en tant qu'un investissement immatériel en compétences.

2.1.8 Une communication généralisée et de plus en plus directe :

La communication directe ne réduit pas la communication traditionnelle via le canal des instances représentatives mais l'évolution que se dessine est d'utiliser la gamme complète des canaux et méthodes de communication disponibles pour renforcer la motivation du personnel et augmenter sa compréhension des objectifs de l'organisation.

2.1.9 Un recrutement plus difficile et plus professionnel :

Seul le recrutement professionnel et efficace, est en mesure de mieux gérer la pénurie en main d'œuvre en matière d'effectif ou de compétence. Là encore, la matière première de l'efficacité est l'information. Elle permet à la fois d'identifier les compétences nécessaires et de les repérer sur le marché.

2.1.10 La généralisation de la rémunération variable

Dans tous les pays, les employeurs s'éloignent des structures rigides de rémunération. Les différentes formules de participation, intéressement, avantages divers, annualisation des rémunérations..., complexifient encore les systèmes déjà complexes. Bientôt chaque salarié sera amené à choisir sa structure de rémunération au vaste bazar des propositions d'avantages et de formes de gratifications. Le salaire unique sera aussi démodé que le fut le seul modèle Ford T noir, proposé jadis au consommateur (*Gestion des ressources humaines Pilotage social et performances, 9^{édition} Bernard Martory, Daniel Crozet, 280, 281, 282*)

2.1.11 Le développement des ressources humaines :

D'après Ethier (2003, P40) Le développement de la fonction de la fonction ressources humaines, concerne le développement personnel et professionnel des personnes au service de l'organisation. Ces activités, liées à la formation et au perfectionnement des ressources humaines de l'organisation, ont connu une assez forte expansion depuis deux ou trois décennies, de manière générale à cause de la nouvelle vision des employés et de la reconnaissance de leurs besoins qui s'est imposé. Mais aussi de l'accélération du

Chapitre 1 : cadre théorique et méthodologie de la recherche

changement, de la croissance exponentielle des connaissances scientifiques, des innovations technologiques et de l'évolution des législations encadrant les relations de travail et les droits et devoirs respectifs des employés et des employeurs qui nécessitent une actualisation régulière des savoirs et savoir-faire.

les programmes de formation et de perfectionnement ne contribuent pas moins la réalisation des objectifs de l'organisation travers l'amélioration de la productivité et du rendement de l'employé.

On peut dire que la fonction des ressources humaines s'articule essentiellement autour des opérations visant doter l'organisation des ressources humaines adéquates au double plan quantitatif et qualitatif.

.(La gestion des ressources humaines pour la réussite scolaire, Gérard Ethier, p40)

2.2 La relève :

2.2.1 Définition de la relève

Selon le dictionnaire français La rousse.

« Action de relever, de remplacer un groupe, une troupe par un autre dans une action : La relève des générations. »

2.2.2 La planification de la relève :

Selon le dictionnaire juridique Le Reverso la planification de la relève est

« une règle de procédure selon laquelle les juridictions administratives ne peuvent être saisies en règle générale que par voie d'un recours dirigé contre une décision administrative explicite ou implicite, contraire aux intérêts du requérant. »

La planification de la relève fait l'objet de recherche de plusieurs auteurs qui ont avancé plusieurs définitions, qui parfois convergent sur certains éléments ou abordent la question sous un autre angle.

Cadieux et Lorrain, (2004) P35. Notent que la planification de la relève est un processus dynamique dont les rôles et les fonctions du successeur et du prédécesseur évoluent de manière dépendante et imbriquée de façon à transférer la direction de l'entreprise et pour certains cas la propriété de l'entreprise

Chapitre 1 : cadre théorique et méthodologie de la recherche

Pour Foucher & Gosselin, (2004, p. 38), de la relève consiste en un ensemble coordonné d'actions ayant pour but l'équilibrage du marché interne du travail et le transfert des connaissances entre les générations.

De son côté Saba (2003, P26) considère la planification de la relève comme un outil essentiel à l'identification et au développement des talents pour assurer la continuité des organisations et l'atteinte des objectifs stratégiques. Le succès d'une bonne planification de la relève repose sur des procédures transparentes, crédibles et exemptes de jeux politiques.»

2.2.3 Processus et étapes de la planification de la relève.

Dans cette partie, nous allons présenter les étapes qui s'inscrivent dans la procédure de planification de la relève

1) Faire correspondre les plans de relève et la stratégie de l'organisation : La planification de la relève doit être liée aux stratégies pour influencer les objectifs à long terme de l'organisation. La planification de la relève doit clairement renforcer les buts et objectifs de l'entreprise.

2) Déceler les compétences et connaissances requises pour répondre aux objectifs stratégiques : Il faut concentrer les efforts sur les compétences diverses et les expériences relatives au poste. Les postes essentiels doivent toujours être occupés pour que l'entreprise puisse fonctionner au mieux de ses capacités

3) Déterminer les postes clés : En plus des postes de direction et de commandement, beaucoup de postes de cadres moyens, de supervision et de postes techniques peuvent aussi être considérés comme essentiels au succès de l'organisation. Chacun de ces postes devrait être inclus dans le plan de planification.

4) Repérer les acteurs clés : Dans les organisations, on peut donner aux acteurs clés la formation et les compétences nécessaires pour combler à l'avenir les postes essentiels. Il est important de trouver ces successeurs possibles et de créer des schémas pour organiser et prévoir les remplacements futurs de ces postes clés.

5) Offrir des expériences et des possibilités de perfectionnement : On peut utiliser les promotions, la rotation d'emploi, les assignations spéciales, la formation structurée, le mentorat et l'accompagnement pour perfectionner les compétences des employés. L'outil pour Etablir des objectifs SMART peut aussi vous aider à instituer ce plan.

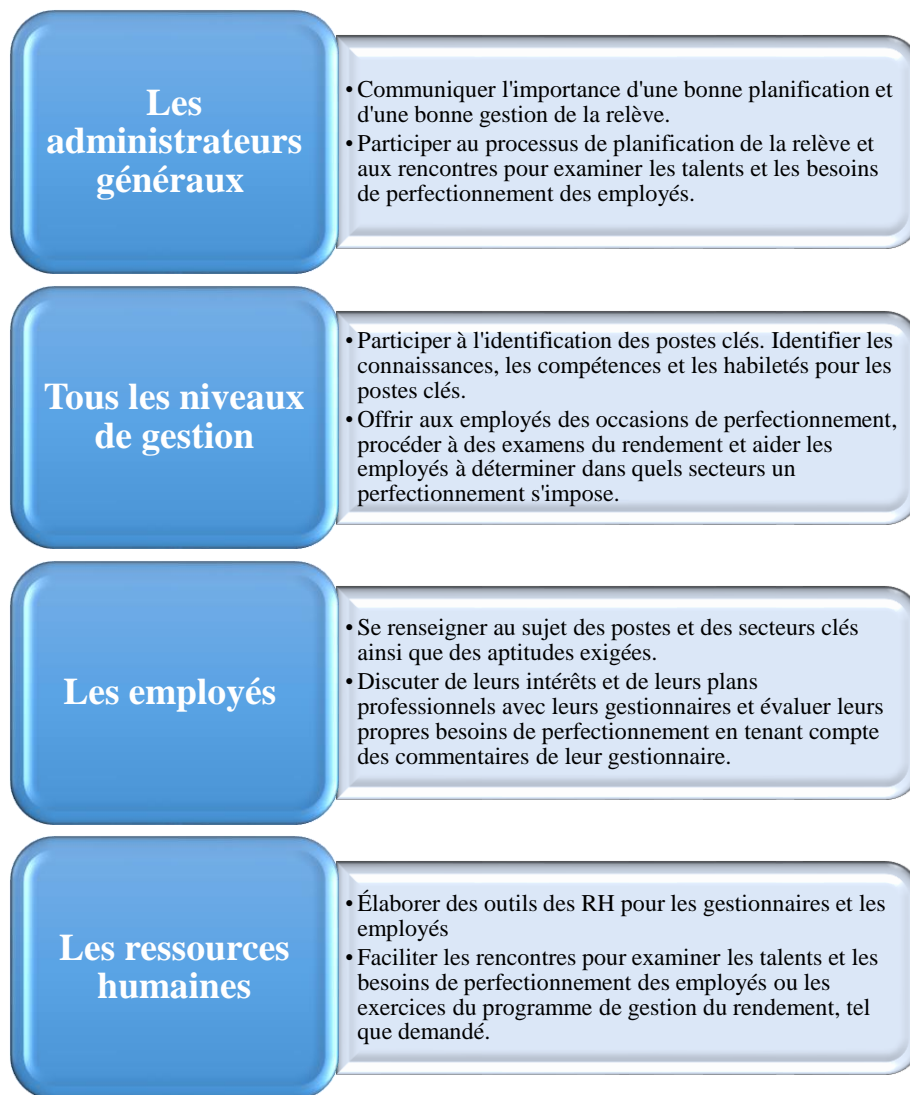
6) Surveiller les progrès et actualiser le plan de relève : Le plan de succession devrait être un document vivant, mis à jour régulièrement, à chaque fois que les candidats atteignent le niveau de perfectionnement prévu ou qu'ils ne sont pas arrivés à l'atteindre, et à chaque fois que des employés quittent l'entreprise ou sont embauchés par l'organisation. 3. Gosselin, A. Foucher «Préparer la relève: enjeux et stratégies, Gestion, automne 2004

2.2.4 Les intervenants dans la planification de la relève.

Le conseil d'administration est responsable de la planification de la relève en ce qui a trait au poste de DG : c'est le conseil qui embauche le DG pour faire en sorte qu'une personne compétente soit à la tête de l'organisation afin que celle-ci puisse réaliser sa mission et concrétiser sa vision.

Le DG est responsable de la mise en place d'un plan de relève pour les autres postes essentiels de l'organisation. Ce plan sera vraisemblablement élaboré avec l'aide de l'équipe de gestion; les employés concernés pourront également donner leurs suggestions.

Figure 1 : Divers intervenants, rôles et responsabilités



Source: le guide de la planification de la relève2007 site : canada.ca

2.2.5 Importance et avantages de la planification RH.

D'une planification de la relève bien tracée nous pouvons tirer plusieurs avantages dont nous pouvons citer :

- La continuité des services est assurée avec le départ de personnes clés.
- Etre en mesure de garantir le transfert de connaissances et de compétences
- La planification des besoins de ressources humaines.

Chapitre 1 : cadre théorique et méthodologie de la recherche

- La relève des dirigeants actuels et des personnes clés est assurée avec l'existence d'un bassin de personnel qualifié et motivé.
- La possibilité d'avancement du personnel donne une bonne réputation de l'entreprise comme à l'intérieur qu'à l'extérieur.
- Favorise le cheminement de carrière des employés, ce qui aide l'entreprise à recruter et à garder les meilleurs.
- L'employé se sent à l'aise dans son lieu parce qu'il a de la valeur dans son entreprise
- L'absence d'un plan de relève risque de compromettre l'efficacité et la viabilité d'une organisation, une entreprise ne sera peut-être pas en mesure de continuer à offrir ses programmes et services (qui sont en fait sa raison d'être) après le départ des personnes qui en avaient la responsabilité. (<http://www.tbs-sct.gc.ca/maf-crg/indicators-indicateurs/indicators-indicateurs-fra.asp>)

2.2.6 Le lien entre la planification de la relève et la planification RH.

La planification de la relève forme un élément essentiel dans la planification des ressources humaines et de la mise en œuvre du renouvellement de la fonction de l'entreprise. Elle aide les organisations à repérer, maintenir en poste et développer les talents et les compétences des employés aptes et qualifiés afin de concrétiser les objectifs opérationnels actuels et futurs (SCTC, 2007).

2.2.7 L'effet de la planification de la relève sur les résultats de la fonction RH :

Au cours des dernières années, l'évolution de l'entreprise a affectée sur la fonction RH, où cette transformation a contribué dans le développement des compétences et des habilités,

Ces nouvelles tendances exigent l'ensemble des responsables et des dirigeants d'adopter une stratégie efficace qui exige de la part des professionnels RH de maîtriser des nouvelles compétences.

- D'autre coté, les managers doivent mettre en évidence leurs rôles et les responsabilités au regard de la planification de la relève. Cette dernière a une importance dans l'amélioration des résultats de la fonction RH,
- En plus de contribuer stratégiquement à l'atteinte des objectifs financiers. De ce fait, les managers sont impliqués dans l'élaboration du plan de relève.
- Dans l'identification des postes clés stratégiques, la réalisation des plans de développement, la désignation des compétences de gestion, l'évaluation des employés performants, la question de la validité des plans de relève, du bassin de successeurs, ou des communications des résultats aux gestionnaires sont des éléments qui jouent un rôle déterminant dans la planification de relève.(AHMED MAHIEDDINE.2012.mémoire de fin d'études ISTG)

-

Section 3 : cadre méthodologique :

Dans cette section nous allons présenter notre cadre méthodologique, commençant par le choix du thème et ses intérêts, le choix du terrain de recherche, l'approche méthodologique, et terminant par les obstacles et les limites rencontrés pendant la recherche.

3.1 le choix du thème :

De nos jours, la planification de la relève est devenue un sujet important dans la gestion des ressources humaines, surtout avec le taux élevé de turnover et la recherche perpétuelle des qualifications et compétences clés. C'est essentiellement ce que nous a motivé.

Chapitre 1 : cadre théorique et méthodologie de la recherche

- Intérêt personnel : ce travail de recherche peut être considéré comme une mise en valeur et concrétisation des connaissances théoriques acquises au sein de l'ENSM. De plus ça nous a permis de découvrir de plus en plus la fonction RH au sein de l'entreprise CAAR, ce qui est une opportunité pour consolider notre modeste expérience.
- Importance du sujet pour l'entreprise : le sujet de la planification de la relève constitue un intérêt capital pour la CAAR dont, notre travail, dès son début, peut être considéré comme sensibilisation au personnel de l'entreprise de l'importance de la planification et la gestion de la relève, et son apport sur les différentes fonctions RH.

3.2 Le choix du terrain d'étude :

Pour examiner notre recherche théorique et tester nos hypothèses nous sommes tenus à chercher un lieu de stage pour être un terrain d'étude et de récolte de données. Notre choix était destiné vers des organisations qui ont un effectif plus ou moins considérable pour nous permettre à tester les hypothèses, mais aussi les organisations où la fonction ressources humaines a déjà connu des mutations au fil du temps, dont la planification de la relève a évolué avec le changement de la fonction RH.

Notre choix a tombé sur l'entreprise CAAR, puisqu'elle peut répondre aux critères déjà cités surtout avec son historique.

3.3 La méthodologie de la recherche :

Pour traiter notre thème de recherche nous avons pris la méthode quantitative, « Une étude quantitative est une étude des comportements, attitudes ou opinions réalisée par questionnaire auprès d'un échantillon de la population étudiée et dont les résultats chiffrés sont ensuite extrapolés à l'ensemble de la population étudiée. Elles sont donc faites par sondage. Les études quantitatives sont généralement menées auprès de quelques centaines à quelques milliers d'individus. Les études quantitatives sont souvent « opposées » aux études qualitatives bien qu'en fait, les deux techniques soient souvent complémentaires ». B. Bathelot 2015

3.3.1 Les outils de collecte de données :

Chapitre 1 : cadre théorique et méthodologie de la recherche

La définition des données par Royal Society de Londres (cité par Dorothée Bellamy (2014)) : « *Des informations qualitatives ou quantitatives [...] qui sont factuelles. Ces données peuvent être brutes ou primaires (directement issues d'une mesure), ou dérivées de données primaires, mais ne sont pas encore le produit d'analyse ou d'interprétation autres que de calculs* ».

3.3.2 La recherche documentaire :

Nous avons commencé notre recherche par la collecte des informations théoriques afin de bien cadrer notre recherche et cerner nos concepts. C'est pour cela nous avons consulté plusieurs sources d'informations en prenant en considération la diversité de ces dernières et leur actualité, dont nous avons consulté des ouvrages, thèses de recherche, rapports, articles de revues séminaires, qui nous les avons rencontré soit au niveau de la bibliothèque de l'école nationale supérieure de management ENSM.

Plus de ça nous avons consulté quelques documents internes de l'entreprise CAAR Assurances.

3.3.3 Le questionnaire :

Pour collecter les données nous avons basé sur l'enquête à l'aide d'un questionnaire distribué sur les employés de l'entreprise, ce dernier est l'outil le plus utilisé dans l'approche quantitative, « *Le questionnaire se situe dans un travail de recherche ou d'enquête comme un moyen de recueillir des informations de façon méthodique. Ces données permettent de vérifier les hypothèses de recherche. Une recherche ou une enquête naissent d'une incertitude, d'un problème à résoudre, d'un besoin d'information, etc...* » POIRIER-COUTANSAIS 1987 p 76

La distribution du questionnaire a été faite main à main (support papier) afin de pouvoir expliquer des concepts vagues, ou par voix électroniques pour faciliter la récolte des réponses.

3.3.4 Choix de l'échantillon :

Selon Raymond-Alain Thietart et al, 2014, p220, « *la plupart des manuelles statistiques définissent un échantillon comme un sous ensemble d'éléments tirés d'un ensemble plus vaste appelé population.* »

Chapitre 1 : cadre théorique et méthodologie de la recherche

Dans notre travail, la détermination de l'échantillon doit être prise selon plusieurs angles, par première vue, l'échantillon a été choisi conformément aux objectifs liés à notre recherche, de ce fait, sur une population composée d'une 175 employés, nous avons fixé la taille de l'échantillon par 100 personnes, ce nombre représente 57.14 % de la population, cela est suffisant pour les résultats de recherche soient représentatifs.

Pour bien réaliser notre enquête au terrain de recherche, notre questionnaire a été distribué sur toutes les catégories socioprofessionnelles de la CAAR, dont la possibilité de les toucher quasi-équitablement est presque garantie grâce à la distribution régulière sur différentes tranches des employés dans l'entreprise.

3.3.5 Mesures des variables :

Dans cette présente recherche, nous avons mis l'accent sur la relation entre la variable dépendante et la variable indépendante, dont un questionnaire est composé de 18 expressions sous l'échelle de LIKERT a été élaboré pour mesurer ces variables.

A cet effet, Nous nous assurons que l'échelle de LIKERT est l'outil le plus convenable dans notre sujet, car il nous facilite l'opération d'identifier la relation entre les variables, pour ces derniers, nous avons adopté une analyse descriptive en utilisant la moyenne arithmétique et l'écart-type.

Pour plus de clarté, la planification de la relève présente la variable dépendante, et le développement de la fonction RH présente la variable indépendante.

3.3.6 Analyse des résultats :

Afin d'analyser les résultats du questionnaire, nous avons utilisé le logiciel SPSS pour la décharge des données et le calcul des paramètres de distribution de probabilité (moyenne arithmétique et écart-type). Nous avons utilisé des tableaux et graphes pour faciliter la lecture et l'interprétation des résultats.

3.3.7 Limites et obstacles de la recherche : rencontrer

Les obstacles et difficultés dans une recherche scientifique existent toujours, et il faut les surmonter pour arriver à un résultat satisfaisant. Au cours de notre recherche nous avons rencontré plusieurs difficultés qui ont constitué un vrai gêne pour la réalisation de notre travail, nous citons ci-dessous les principaux obstacles vécus :

Chapitre 1 : cadre théorique et méthodologie de la recherche

- L'ambiguïté du sujet et la difficulté pour bien cerner le thème de recherche vu que la gestion de la relève est un sujet très vaste.
- La rareté des articles qui traitent la planification de la relève. Ainsi que le manque des thèses qui ont étudié ce thème, ce qui met une difficulté pour le choix de la meilleure méthodologie à suivre.
- Le problème de compréhension du questionnaire de la part de la population de l'étude.
- La confidentialité de certains documents qui pourraient être très utiles pour la recherche.

Malgré les difficultés rencontrées, nous pouvions récolter assez d'informations pour examiner nos hypothèses, et les résultats seront présentés dans le chapitre suivant.

Chapitre 2 : résultats et discussion

Section 01 : présentation de l'entreprise

Dans cette section, nous allons présenter, au début, l'historique de l'organisme d'accueil de la CAAR, ensuite, nous allons présenter les activités de l'entreprise, les types de formation, et l'évolution du chiffre d'affaires de l'entreprise, finalement, nous présenterons l'organigramme de la direction générale de la CAAR, puis le réseau commercial, et concluant par l'organigramme de la direction régionale de Constantine.

Présentation générale de la CAAR Assurance Algérie :

La CAAR, doyenne des compagnies d'assurances, a gagné dignement son statut de leader grâce à son efficacité, elle a su assurer une qualité de service avérée, pour une efficacité confirmée auprès de nos partenaires.

☞ **54 Année d'expérience**

☞ **17 Milliards de DA de chiffre d'Affaires**

☞ **1891 Employés**

Activité d'assurance

La compagnie commercialise une panoplie de produits à savoir :

Assurances automobiles : Responsabilité civile et dommages automobiles et assistance.

Assurance risques divers: Incendie, explosions et risques annexes, dégâts des eaux, vol des marchandises, vol en coffre, vol sur la personne, bris des glaces, responsabilité civile générale, multirisques habitation, multirisques professionnelles des artisans, commerçants et professions libérales.

Assurances des risques industriels: Incendie, explosion et risques annexes, bris de machines, responsabilité civiles des produits livrés, marchandises en entrepôt frigorifique, pertes d'exploitation après incendie et bris de machines, multirisque des entreprises industrielles et commerciales, tous risques informatiques.

Assurances des risques engineering et construction: Responsabilité civile professionnelle des architectes et entrepreneurs, tous risques chantiers, tous risques engins de chantier, tous risques montage, responsabilité civile décennale.

Assurances de transport (maritime, terrestre, ferroviaire, arien): Assurance facultés, assurances corps de navire, de pêche et autres.

Chapitre 2 : résultats et discussion

Assurances des catastrophes naturelles.

En plus il y a les assurances de personnes qui sont gérées par CAARAMA assurances filiale de la compagnie spécialisée en produits et services d'assurances de personnes.

Activité de Réassurance

La CAAR est dotée d'une Direction Centrale de la Réassurance depuis 1963. Cette direction est constituée d'une équipe de techniciens chevronnés rompus aux techniques de la Réassurance. La formation de ces cadres a été enrichie par de nombreux stages de perfectionnement auprès de réassureurs de renom sur le marché international. Durant de longues années, la CAAR procédait aux placements des risques directement auprès des réassureurs. Après la spécialisation des Compagnies nationales d'assurance en 1975, la CAAR a continué à maintenir le contact avec ses partenaires réassureurs pour le placement des affaires en portefeuille, en collaboration avec la Compagnie Centrale de Réassurance « CCR ».

Activité de placement

Activité concernant les placements financiers (bons du trésor- marché boursier, participations au capital,...). La CAAR à l'instar des compagnies d'assurance du monde développe une activité dynamique de placements financiers. La démarche suivie, en la matière, repose sur deux principes tels que :

La sécurité des placements de La rentabilité

La structure des placements financiers de la compagnie répond aux obligations réglementaires prévues par la législation algérienne. La stratégie appliquée a permis, au cours des dix dernières années, de réaliser un taux de rendements exceptionnels.

La formation à la CAAR

Tableau N° 2 : La formation à la CAAR

Type de Formation	2013	2014	2015	2016
En Algérie	58	67	85	95
A l'Etranger	4	6	6	07
Total diplômantes	62	73	91	102
Qualifiante	244	130	136	154
Séminaire	122	211	124	127
Journée d'études	1384	717	725	922
Total Formation	1 812	1 131	1076	1 305

Coût global (en DA) 43 235 547 44 552 895 37 241 309 47 573 973.22

Source : document de l'entrepris

4.3. Evolution des Chiffres Clés de la CAAR :

Tableau N° 3 : Evolution des Chiffres Clés de la CAAR

	2004	2006	2008	2010	2012	2013	2014	2015	2016
Chiffres d'affaires	3.9	7.5	11.1	12.8	14.1	15.2	16.1	16.6	15.1
Capital Social	4	5	8	12	12	12	12	12	17
Fonds propres	6.2	6.9	10.7	16.3	17.4	18.3	18.6	19.4	19.4
Résultats net	0.083	0.381	0.833	1.1	0.713	1.2	0.9	1.1	0.6

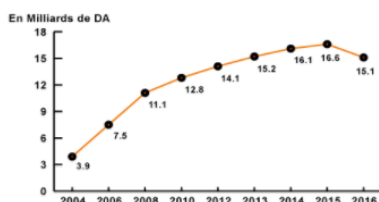
Source : document de l'entreprise

Figure 03 : l'évolution du chiffre d'affaire

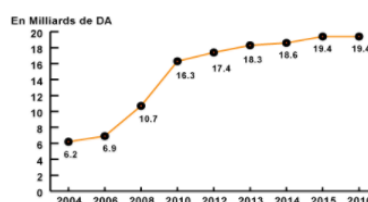
Figure 04 : l'évolution des fonds propres

Figure 05 : l'évolution du réseau commercial

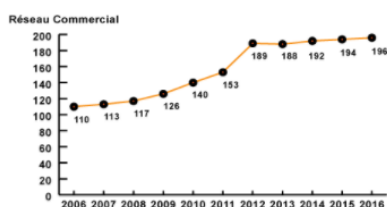
Figure 06 : l'évolution du réseau par mode de distribution



Evolution du chiffre d'affaires



Evolution des fonds propres



Evolution du réseau commercial

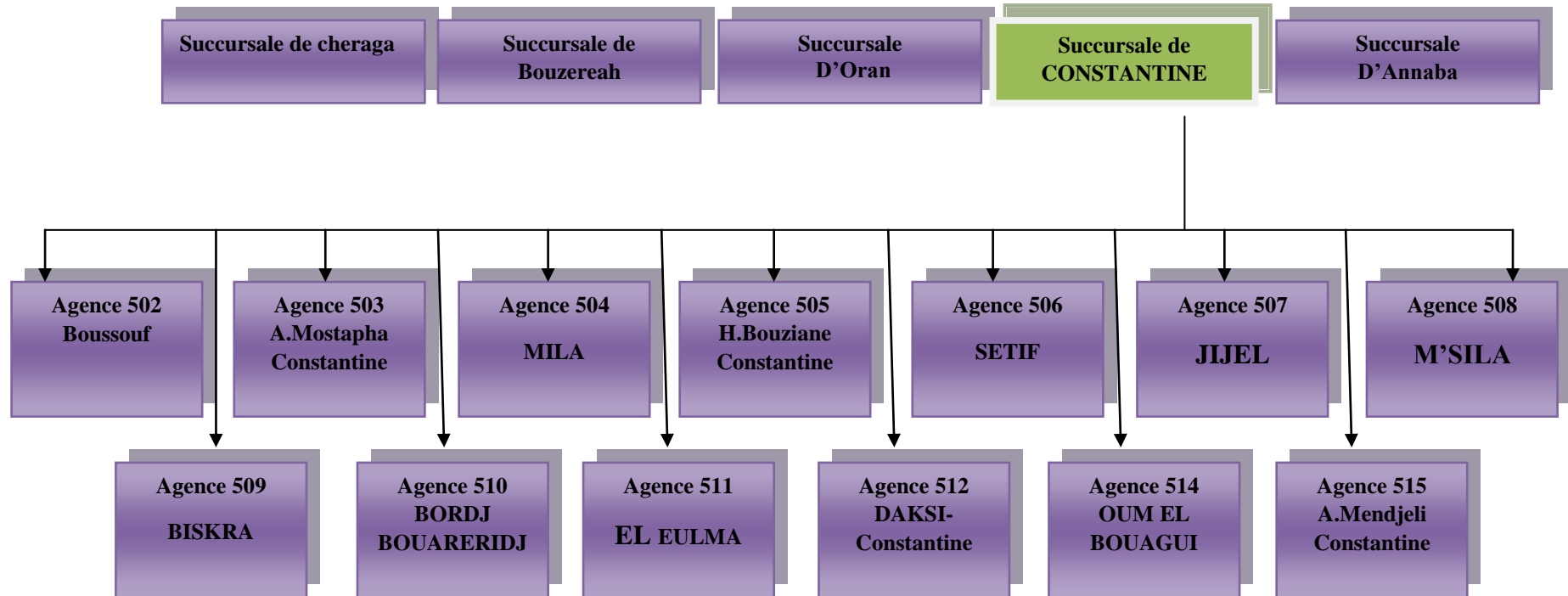


Evolution du réseau par mode de distribution

Source : document de l'entreprise

4.4.Réseau commercial de la CAAR :

Figure 7 : Réseau commercial de la CAAR



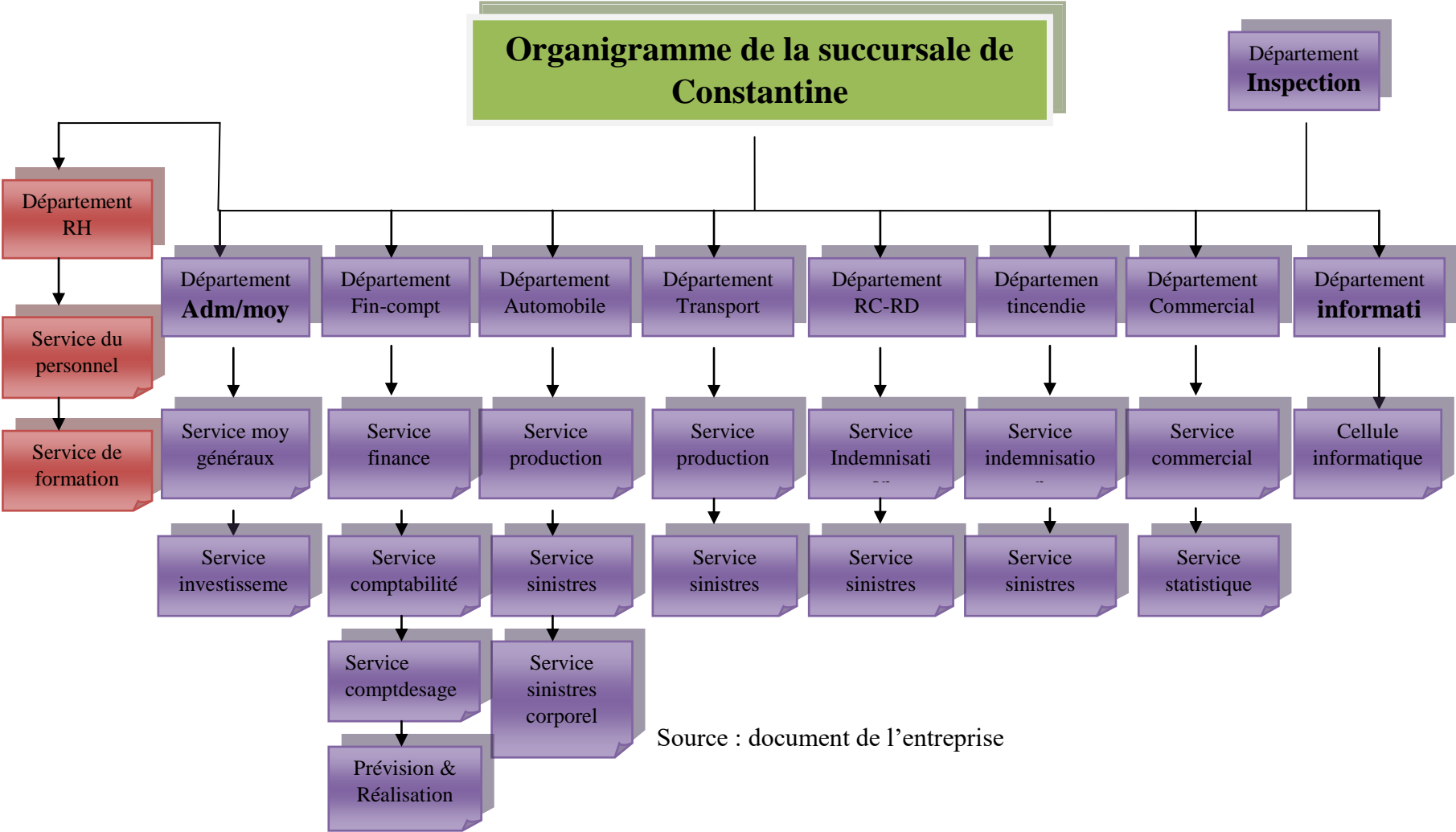
Source : document de l'entreprise

La succursale de Constantine contient 13 agences commerciales qui se trouvent dans les willayas de l'est .

4.5.Organigramme de la succursale de Constantine :

Figure 6 : Organigramme de la succursale de Constantine

Chapitre 2 : résultats et discussion



L'entreprise de la CAAR se devise aux plusieurs départements, chaque département contient un service.

Chapitre 2 : résultats et discussion

Section 02 : analyse et discussion des résultats de la recherche.

Dans cette section, nous allons présenter les résultats de notre étude, commençant par une description de l'échantillon (la population ciblée) et ses caractéristiques, passant à l'analyse des informations acquises grâce à notre questionnaire, pour arriver à la confirmation ou l'infirmer des hypothèses mises au début de l'étude.

- Description du questionnaire :

Notre questionnaire était divisé en deux parties :

- la première est consacrée aux informations générales, ce que nous permet de présenter et identifier notre échantillon.
- la deuxième partie consacrée au test des hypothèses et elle est composée de trois rubriques
 - La planification de la relève.
 - Développement des résultats de la fonction RH.
 - Incidences et interactions.

2.1- la présentation de l'échantillon :

Nous avons consacré cette partie pour bien identifier notre échantillon.

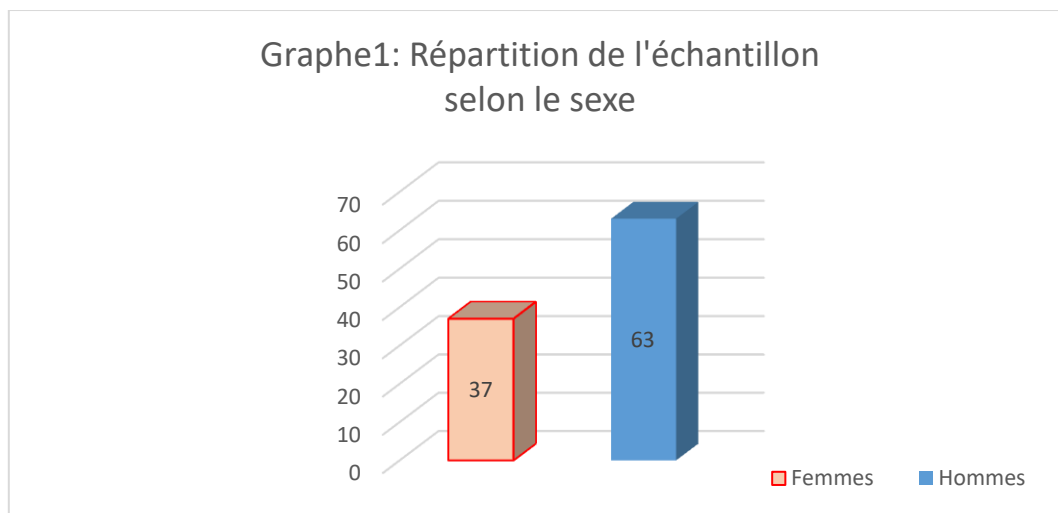
La répartition de l'échantillon selon le sexe :

Tableau N°4 : La répartition de la population selon le sexe

Le sexe	Nombre	Pourcentage
Femmes	37	37%
Hommes	63	63%
Total	100	100%

Source : élaboré par nous-mêmes.

Chapitre 2 : résultats et discussion



Source : élaboré par nous-mêmes.

Commentaire :

Selon le tableau N°4 nous remarquons que les femmes représentent 36.7% de la population cible dans notre recherche, tandis que les hommes représentent la majorité par 63.7% et effectif considéré par 38

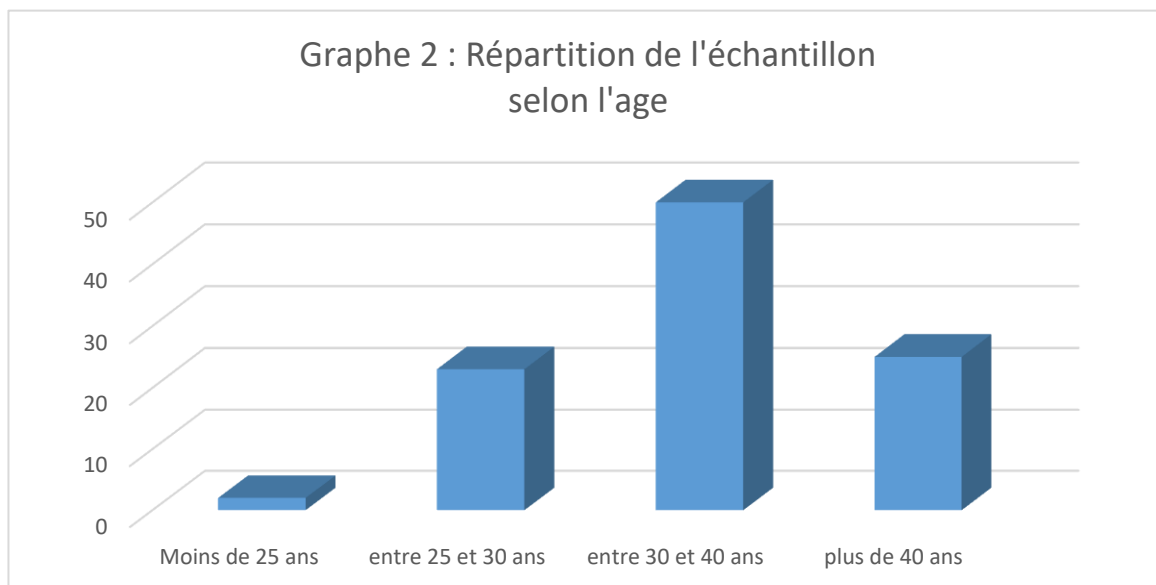
La répartition de l'échantillon selon l'âge :

Tableau N°5 : Répartition de la population selon l'âge

Age	Nombre	Pourcentage
Moins de 25 ans	2	2%
Entre 25 et 30 ans	23	23%
Entre 30 et 40 ans	50	50%
Plus de 40 ans	25	25%
Total	100	100%

Source : élaboré par nous-mêmes

Chapitre 2 : résultats et discussion



Source : élaboré par nous-mêmes

Commentaire :

Selon le tableau N°5, nous pouvons dire que la catégorie d'âge dominante est entre 30 et 40 ans par un pourcentage de 50%, suivie par deux catégories (entre 25 et 30 ans) et (plus de 40 ans) qui partagent un pourcentage presque 25% pour chacune et enfin moins de 25 ans par un pourcentage de 2%.

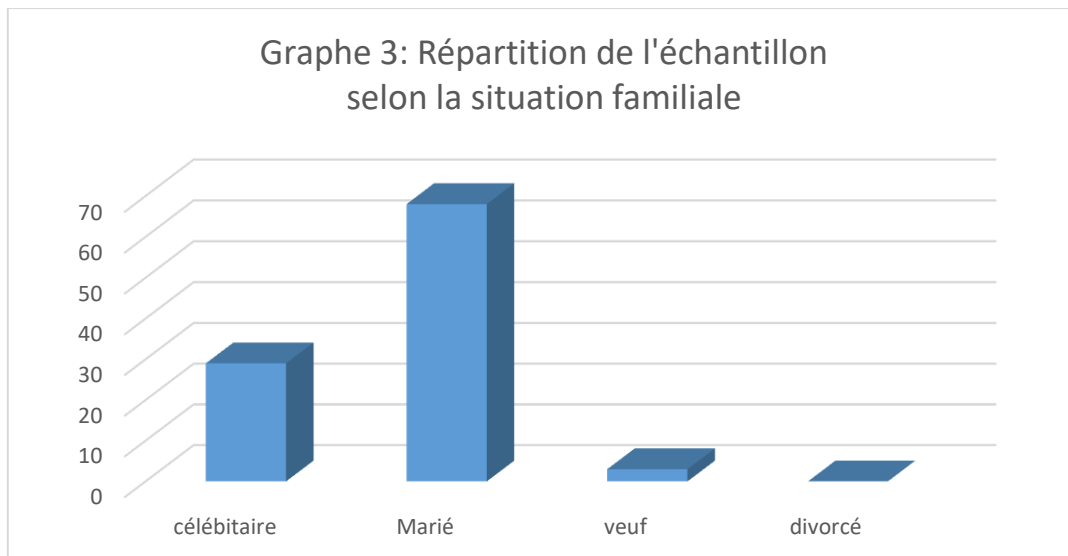
La répartition de l'échantillon selon la situation familiale:

Tableau N°6 : La répartition de l'échantillon selon la situation familiale

Situation familiale	Nombre	Pourcentage
Célibataire	29	29
Marié	68	68
Veuf	3	3
Divorcé	0	0
Total	100	100,0

Source : élaboré par nous-mêmes

Chapitre 2 : résultats et discussion



Source : élaboré par nous-mêmes

Commentaire :

Nous observons, selon le tableau n°6, que la majorité de la population 68% sont mariés. 29 % sont célibataires, 3% veufs.

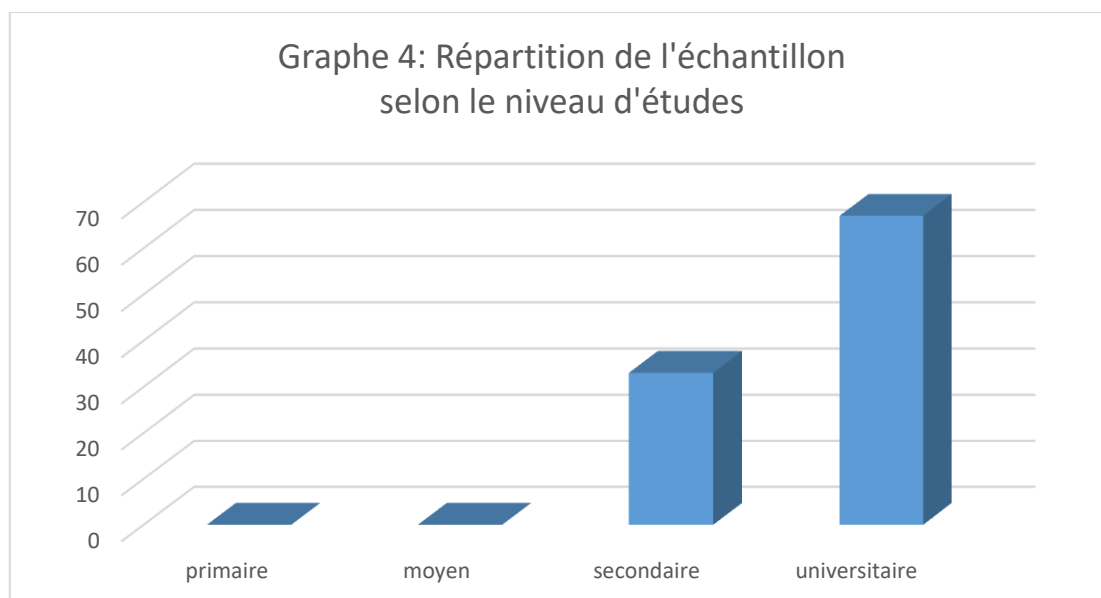
La répartition de l'échantillon selon le niveau d'études:

Tableau N°7 : La répartition de l'échantillon selon le niveau d'études

Niveau d'études	Nombre	Pourcentage
Primaire	0	0
Moyen	0	0
Secondaire	33	33
Universitaire	67	67
Total	100	100,0

Source : élaboré par nous-mêmes

Chapitre 2 : résultats et discussion



Source : élaboré par nous-mêmes

Commentaire :

A partir des résultats liés au niveau d'études qui sont présentés dans le tableau n°7, nous remarquons que 66.7 % de la population sont de niveau d'études universitaire, ce qui peut être expliqué par l'exigence de l'entreprise CAAR d'un haut niveau de qualification pour exécuter les différentes tâches dans l'entreprise " assurance de vie ", alors, l'absence des employés qui n'ayant pas un niveau secondaire ou universitaire est évidente.

De plus, la CAAR est une entreprise à caractère administratif, ce qui veut dire que les postes clés nécessitent les universitaires que les autres.

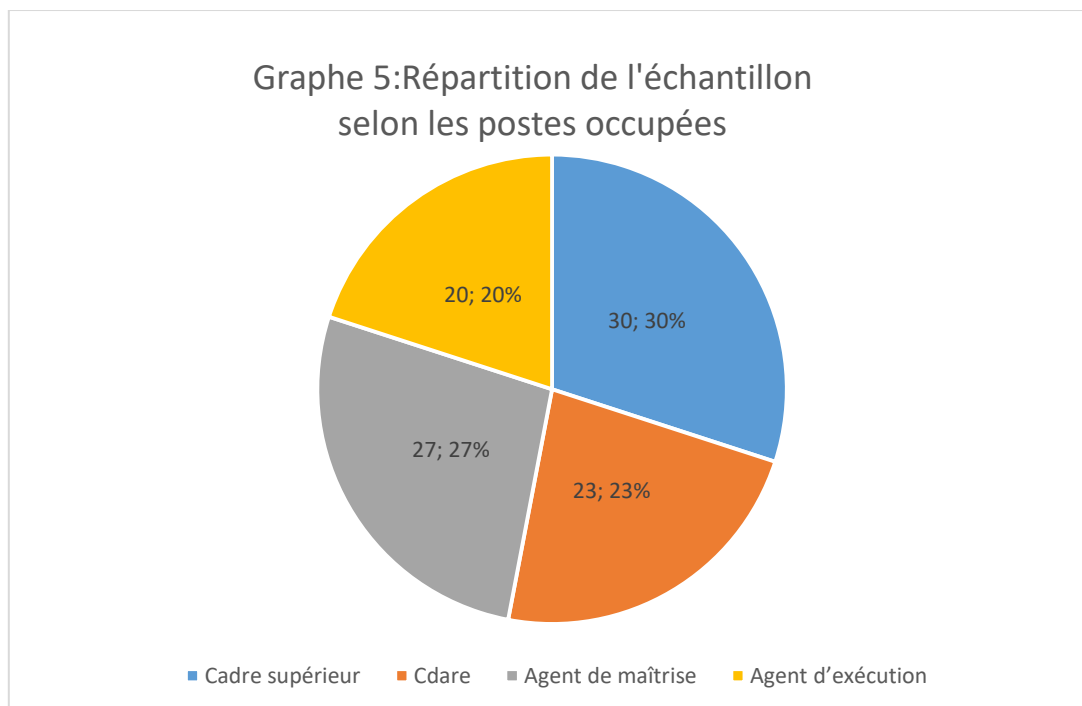
La répartition de l'échantillon selon les postes occupés:

Tableau N°8 : La répartition de l'échantillon selon les postes occupés

Poste occupé ou niveau H	Nombre	Pourcentage
Cadre supérieur	30	30,0
Cadre	23	23,0
Agent de maîtrise	27	27,0
Agent d'exécution	20	20,0
Total	100	100,0

Source : élaboré par nous-mêmes

Chapitre 2 : résultats et discussion



Source : élaboré par nous-mêmes

Commentaire :

A partir des résultats concernant les postes occupés présentés dans le tableau n°8 ci-dessus, nous constatons que les cadres supérieurs et les agents de maîtrise qui dominent l'échantillon (18 personnes pour les cadres supérieurs et 16 personnes pour les agents de maîtrise), tandis que les cadres, sont estimés par 14 personnes, et le reste de l'échantillon sont des agents d'exécution.

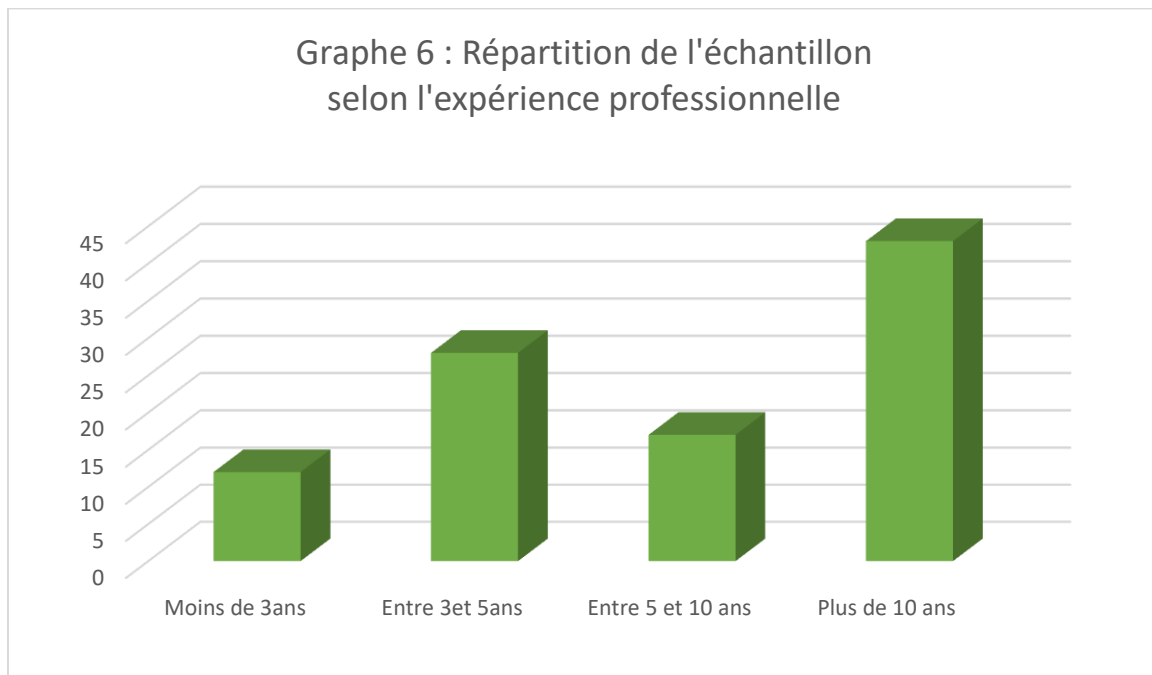
La répartition de l'échantillon selon l'expérience professionnelle:

Tableau N°9 : La répartition de l'échantillon selon l'expérience professionnelle

l'expérience professionnelle	Nombre	Pourcentage
Moins de 3ans	12	12%
Entre 3et 5ans	28	28%
Entre 5 et 10 ans	17	17%
Plus de 10 ans	43	43%
Total	100	100,0

Chapitre 2 : résultats et discussion

Source : élaboré par nous-mêmes



Source : élaboré par nous-mêmes

Commentaire :

Selon le tableau n°9, nous remarquons 43% de notre échantillon ont plus de 10 ans d'expérience, 28 ont entre 3 et 5 ans d'expérience, tandis que l'expérience professionnelle de 17% de l'échantillon varie entre 5 et 10 ans, et le reste 12% ont moins de 3 ans d'expérience dans le milieu professionnel.

Chapitre 2 : résultats et discussion

2. La fiabilité de l'outil d'étude :

Pour connaître la fiabilité des items du questionnaire. Nous avons utilisé l'outil d'**Alpha de Cronbach**.*

Tableau N°10 : analyse de la fiabilité du questionnaire

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0.784	18

Source : Elaborer par nous-mêmes, tirés des résultats de SPSS

A partir le tableau ci-dessus la valeur d'Alpha de Cronbach est égale 0.784. en tant que cette valeur tend vers 1, cela reflète la fiabilité du questionnaire, basant sur ce coefficient, nous avons une certitude sur la validité de notre questionnaire qui concerne notre recherche.

La méthode de calcul de l'intervalle des moyennes :

Pour calculé l'amplitude des moyennes de l'échelle de **LIKERT** :

- Premièrement, nous avons calculé l'entendue par la loi : $\omega = X_{\max} - X_{\min}$, sachant que X max est la réponse plus élevée possible et X min la réponse plus faible possible ($\omega = 5 - 1 = 4$).
- Deuxièmement nous avons a divisé le résultat sur le nombre de classes « cinq » pour connaître l'amplitude. Donc notre amplitude est égale : ($4/5 = 0.8$). (AbdelrazzakAzzouz2016 p119).

Tableau N°11: L'intervalle des moyennes.

L'intervalle	[1 - 1.8 [[1.8 - 2.6 [[2.6 -3.4 [[3.4 - 4.2 [[4.2- 5]
L'échelle	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	d'accord	Tout à fait d'accord

Source : élaborer par nous-mêmes

Chapitre 2 : résultats et discussion

3. Description des items de l'étude :

Notre questionnaire est segmenté en trois parties, sachant que chaque partie est associée par une hypothèse de la manière suivante :

Partie 01 : planification de la relève est consacrée pour tester l'hypothèse suivante :

« La planification de relève est communiquée et bien connue dans l'entreprise. »

Partie 02 : développements des résultats de la fonction RH est consacrée pour tester l'hypothèse suivante :

« L'entreprise s'intéresse à bien établir les plans de relève suivant un processus clair et bien défini. »

Partie 03 : incidences et interactions est consacrée à l'hypothèse suivante

La planification de relève participe à améliorer les compétences du facteur humain et à l'optimisation des résultats de la fonction RH.

Au premier lieu, nous commençons par présenter les résultats liés à la première partie, ça veut dire ; présenter la moyenne et l'écart-type de chaque question en mettant en même temps le degré de l'échelle.

Tableau N°12 : la planification de la relève

Item	Moyenne	Ecart type	L'échelle
La démarche de la planification de la relève est expliquée à tous les employés	3,07	1,071	Neutre
La planification de la relève contribue à développer les compétences des employés	3,83	0,942	D'accord
Le plan de relève établi répond aux objectifs des employés et de l'entreprise à la fois	3,63	0,991	D'accord
Le plan de relève de l'entreprise assure le bon transfert des compétences au nouveau successeur de poste	3,80	0,953	D'accord
Les postes clés sont occupés par des	3,83	0,905	D'accord

Chapitre 2 : résultats et discussion

employés expérimentés et compétents			
Lorsque le taux de départ des employés est plus élevé, la planification de relève sera plus complexe	3,63	1,057	D'accord
planification de la relève	3,6333	0,59881	D'accord

Source : Elaboré par nous-mêmes, tirés des résultats de SPSS

Analyse des résultats obtenus :

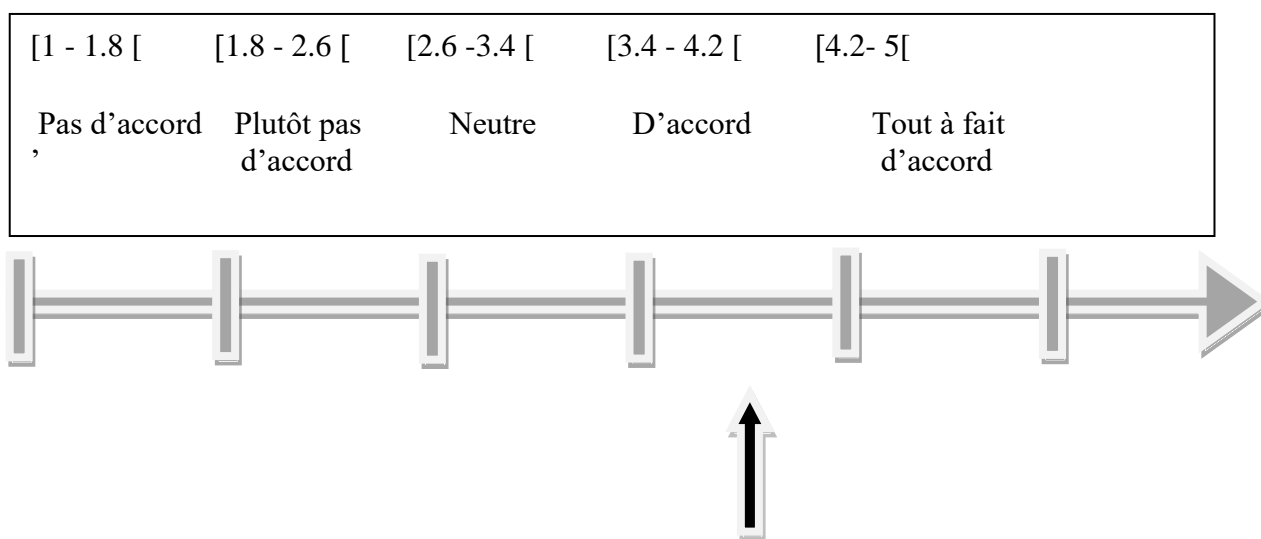
Le tableau au-dessus qui concerne la planification de la relève montre que les réponses des questionnés au sein de l'entreprise de la CAAR atteint une moyenne arithmétique de 3,63 et un écart type de 0,59, ces deux valeurs signifient que l'échelle approprié est d'accord.

Concernant les 6 éléments du questionnaire, nous remarquons que la moyenne arithmétique est restreint entre 3.07 et 3.83, et l'écart type est restreint entre 0.9 et 1.07, ce qui signifie qu'il y'a une harmonisation des points de vue des répondants, en ce qui concerne la planification de la relève.

Validation des hypothèses :

La figure ci-dessous permet de donner une illustration sur la position de la première hypothèse qui est liée à la planification de la relève.

Figure 8 : l'échelle de test de l'hypothèse 1



« 3.63 », H1 :La planification de relève est communiquée et bien connue dans l'entreprise.

Chapitre 2 : résultats et discussion

Source : élaborer par nous-mêmes

A partir de la figure de l'échelle de teste de l'hypothèse et basant sur les résultats obtenus dans le tableau précédant, nous pouvons conclure par dire que les personnes interrogées sont d'accord et confirment que la planification de la relève est connue est bien communiquée au sein de l'entreprise CAAR.

Tableau N°13 : Développement des résultats de la fonction RH :

Les items	Moyenne	Ecart type	L'échelle
L'entreprise s'intéresse au développement des résultats de la fonction RH	4,03	1,119	D'accord
L'entreprise dispose des outils nécessaires pour garantir l'évolution de la fonction RH	3,33	1,115	Neutre
La fonction RH mobilise les autres fonctions de l'entreprise	3,13	1,346	Neutre
La multitude des pratiques RH permet de renforcer la capacité managériale de l'entreprise	3,73	0,899	D'accord
Les employés sont bien impliqués dans le service RH de l'entreprise	3,07	1,163	Neutre
Développement des résultats de la fonction RH	3,4600	0,71998	D'accord

Source : Elaboré par nous-mêmes, tirés des résultats de SPSS

Analyse des résultats obtenus :

Le tableau au-dessus concerne développement des résultats de la fonction RH expose que les réponses des questionnés atteignent 3,46 comme moyenne arithmétique et un écart type de 0,71, ces deux valeurs signifient que l'échelle approprié est d'accord.

Concernant les 5 éléments du questionnaire, nous remarquons que la moyenne arithmétique est restreint entre 3.07 et 4,03, et l'écart type est restreint entre 0,89 et 1,34, cela signifie qu'il y'a une harmonisation des points de vue des répondants, en ce qui concerne le développement des résultats de la fonction RH.

Chapitre 2 : résultats et discussion

Validation des hypothèses : La figure ci-dessous permet de donner une illustration sur le positionnement de la deuxième hypothèse qui est liée au développement des résultats de la fonction RH.

Figure 9 : l'échelle de test de l'hypothèse 2

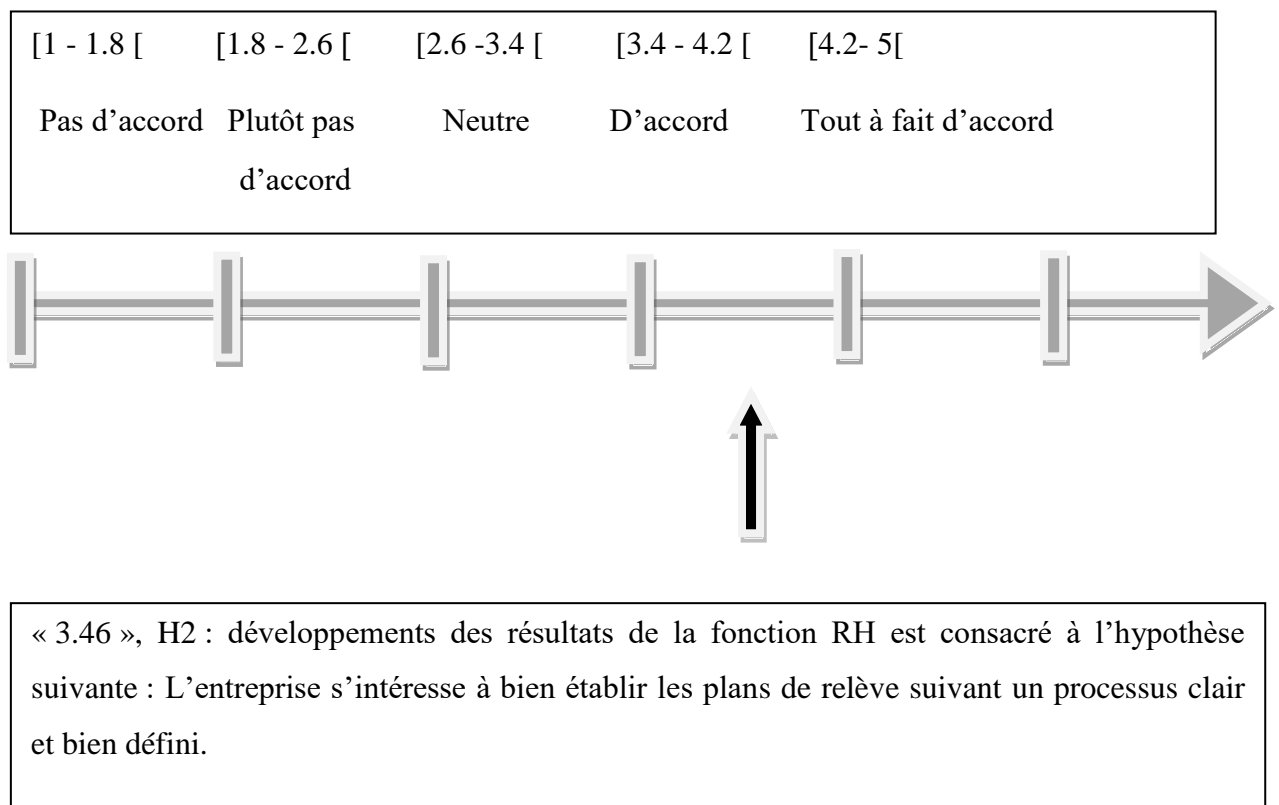


Figure : l'échelle de test de l'hypothèse 2

Source : Elaboré par nous-mêmes.

A partir de la figure de l'échelle de test de l'hypothèse et basant sur les résultats obtenus dans le tableau précédant, nous remarquons que les questionnés sont d'accord sur les outils et les pratiques utilisés par la CAAR qui s'intéresse à bien établir les plans de la relève suivant un processus clair et bien défini pour développer les résultats de la fonction des ressources humaines.

Chapitre 2 : résultats et discussion

Tableau N° 14: Incidences et interactions

Items	Moyenne	Ecart type	L'échelle
La forte cohérence entre les activités de service RH dans l'entreprise est expliquée par la bonne planification de la relève	3,50	1,000	D'accord
Le bon déroulement de la fonction RH implique l'existence d'une bonne planification de relève	4,07	0,634	D'accord
Les employés motivés par les salaires n'ayant pas une intention pour quitter l'entreprise	4,23	0,927	D'accord
La flexibilité des pratiques RH est liée à l'efficacité de la mise en œuvre des plans de relèves	3,80	0,953	D'accord
L'entreprise fait appel à un recrutement interne pour combler rapidement les postes vacants	3,97	1,149	D'accord
L'employé est informé au poste qu'il pourra occuper à l'avenir	3,47	1,186	D'accord
La planification de la relève a un impact significatif sur le développement des résultats de la fonction RH de l'entreprise	4,37	0,956	D'accord
Incidences et interactions	3,9143	0,49151	D'accord

Source : Elaborer par nous-mêmes, tirés des résultats de SPSS

Analyse des résultats obtenus :

Le tableau ci-dessus reflète les incidences et interactions entre la planification de la relève et développement des résultats de la fonction RH, il montre que les réponses des questionnés au sein de l'entreprise CAAR atteint 3,91 pour la moyenne arithmétique et 0,49 pour l'écart type, ces deux valeurs signifient que l'échelle approprié est d'accord.

Concernant les 7 éléments du questionnaire, nous remarquons que la moyenne arithmétique est restreint entre 3,47et 4,37, et l'écart type est restreint entre 0,63 et 1,18, ce qui signifie

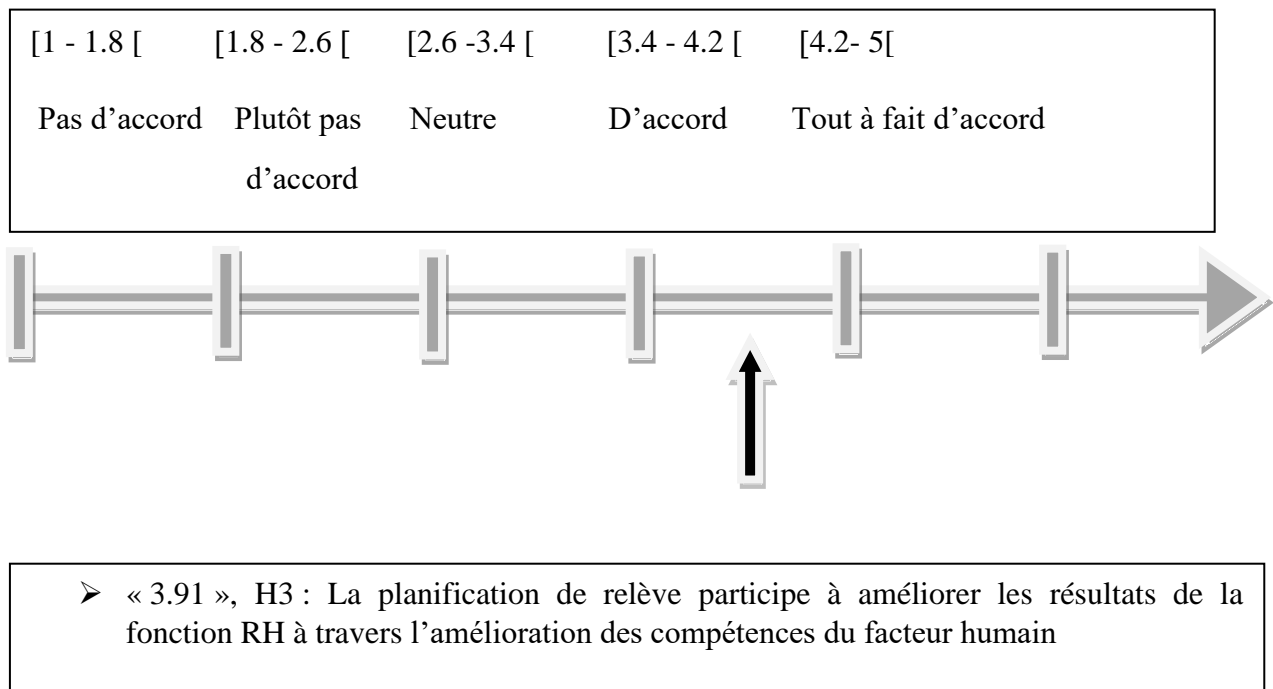
Chapitre 2 : résultats et discussion

qu'il y'a une harmonisation des points de vue des répondants, en ce qui concerne l'incidence la planification de la relève sur développement des résultats de la fonction RH.

Validation des hypothèses :

La figure ci-dessous permet de donner une illustration sur la position de la première hypothèse qui est liée à la planification de la relève.

Figure 10 : l'échelle de test de l'hypothèse 3



Source : Elaboré par nous-mêmes.

A partir de la figure de l'échelle de tester de l'hypothèse et basant sur les résultats obtenus dans le tableau précédant, nous remarquons que les questionnés sont d'accord que la planification de la relève participe à l'amélioration les compétences des employés de l'entreprise CAAR et à optimiser les résultats de la fonction RH.

Chapitre 2 : résultats et discussion

Synthèses des résultats :

Après avoir analysé les résultats, comme il est montré ci-dessus, nous pouvons arriver à les synthétiser dans les points suivants :

- L'entreprise adopte et favorise la communication dans le large sens, ce qui est envisagé dans la conscience de ses employés sur des différents leviers. Ça peut être expliqué par le haut niveau et qualifications de ces derniers vu que la majorité ENTRE eux sont des universitaires. En effet, grâce à la politique de la CAAR nous avons conclu que le concept de la planification de la relève est très bien communiqué au sein de l'entreprise et dans les différents niveaux hiérarchiques.
- La CAAR Assurances donne un intérêt au bon établissement de plans de la relève, comme cette fonction est considérée comme une pierre maitresse dans le management des ressources humaines, et ça se voit dans les buts et les objectifs fixés à travers les plans de la relève. Pour ceci, elle met un processus clair et prédéfini pour arriver à une bonne planification.
- La planification de la relève a un rôle majeur dans l'amélioration du capital humain et dans l'optimisation des résultats des différentes fonctions RH. Grâce à son caractère transversal, les résultats de la planification de la relève influent directement les autres fonctions, surtout en ce qui concerne l'amélioration des niveaux de compétences à travers la formation, le coaching ainsi que la gestion des carrières et le recrutement.

Section 03 : suggestions et recommandations

Dans cette section nous allons présenter nos suggestions concernant le thème de la planification de la relève dans l'entreprise CAAR assurances ; Ces propositions sont basées sur les résultats des recherches effectuées pendant toute la période de réalisation de notre mémoire.

- L'importance de la communication :

La communication est un élément incontournable pour la planification de la relève, comme elle l'est dans toutes les autres fonctions de l'entreprise, c'est pour ça elle doit avoir une attention de la part de la direction, d'abord par sa prise en considération lors de

Chapitre 2 : résultats et discussion

l'établissement des stratégies et des plans, d'autre part la sensibilisation du personnel sur tous les niveaux et la mise en place des moyens appropriés pour réaliser ça.

- Le suivi de plusieurs processus de planification :

L'objectif derrière avoir plusieurs processus de planification de la relève est d'être capable à s'adapter avec les différentes situations imposées soit par l'environnement externe ou par les besoins et les nécessités de l'entreprise, ça peut être comparé par la stratégie générale et les différents scénarios préparés pour pouvoir faire face les incidents sans être obligé de changer les objectifs déjà fixés.

- La formation d'un comité spécialisé dans la planification de la relève et de la succession afin de transférer et d'instiller cette méthode administrative dans tous les organes de l'Organisation.

- Faire appel à l'aide de l'extérieur de l'organisation :

L'entreprise peut faire appel des experts ou des conseillers pour bénéficier de leurs expériences et pouvoir développer et améliorer la planification de la relève ce qui implique l'optimisation des autres fonctions RH.

Conclusion

Conclusion :

L'objet de notre étude était d'identifier la relation entre la pratique de la planification de la relève et le développement des résultats de la fonction RH.

En effet, pour bien réussir la mise en place d'un système de relève efficace, flexible et qui répond aux besoins et défis stratégiques de l'entreprise, au vue des évolutions liées à la fonction RH, une bonne élaboration des plans de la relève a un grand effet sur le développement des résultats des activités des ressources humaines.

Afin de déterminer la contribution du processus de la relève dans le développement des résultats RH, nous avons adopté une approche quantitative où nous avons utilisé le questionnaire come un instrument de mesure. Pour ce faire, nous l'avons divisé en trois parties.

A travers notre stage pratique au sein de la CAAR, nous avons mené notre recherche en s'appuyant sur l'analyse et l'interprétation des données collectées au niveau des différentes structures ainsi que par le biais d'un questionnaire que nous avons distribué auprès du personnel de la CAAR.

Par conséquent, les résultats de notre recherche montrent que les hypothèses émises au début de notre travail sont validées, à savoir :

- 1- La planification de relève est communiquée et bien connue dans l'entreprise.
- 2- L'entreprise s'intéresse à bien établir les plans de relève suivant un processus clair et bien défini.
- 3- La planification de relève participe à améliorer les compétences du facteur humain et à l'optimisation des résultats de la fonction RH.

, à la fin, nous avons prouvé que la planification de la relève a un apport dans le développement des résultants de la fonction RH.

Finalement, nous pouvons dire que la planification de la relève et le développement des résultats de la fonction RH dans une entreprise sont étroitement liés. En effet, la planification de la relève permet de garantir la pérennité et la survie de l'organisation et elle est très indispensable pour éviter toute sorte de pénurie de main d'œuvre qualifié et de compétence nécessaire pour la continuité du bon fonctionnement des activités essentielles de l'entreprise

d'où la nécessité d'intégrer le plan de la relève dans le plan général stratégique de développement de l'entreprise avec les objectifs globaux et les politiques générales de la Direction Générale de l'entreprise.

Notre recherche a permis de répondre à la problématique de la planification de la relève au sein de l'entreprise CAAR assurance. Cependant, une bonne planification ne suffit pas pour assurer un taux de turnover très faible, ce qui nous amène à s'intéresser dans les prochaines recherches à la question de la motivation et l'implication du personnel dans le travail.

BIBLIOGRAPHIE

Les ouvrages et Articles :

1. B. Bathelot, « Communication publicitaire », Définition marketing « L'encyclopédie illustrée du marketing», 2015,
2. **Diane Ethier, Marie-Joëlle Zahar, collab.** 2003, Introduction aux relations internationales
3. **Geneviève Lacono** 2004. Gestion des ressources humaines, ED. CASBAH.
4. **Giroux, François** CRHA Secrétaire associé au personnel de la fonction publique québécoise, Secrétariat du Conseil du Trésor, Juin 2003
5. **Jean-marie Peretti** 2015 gestion des ressources humaines.
6. **J-M Le Gall** 2015. La gestion des ressources humaines, ED. Presses Universitaires de France.
7. Martine Assié-Seydoux 2013, L'audit de la protection sociale complémentaire dans l'entreprise 7 mai 2013
8. Martory, Daniel Crozet 2016, Gestion des ressources humaines Pilotage social et performances, 9^e édition Bernard
9. Montréal, Presses universitaires de Montréal.
10. **RAYMON-ALAIN** Thietrat, 2014, Méthodes de recherche en management, 4^e édition.
11. **Saba, Tania**, “La planification de la relève démythifiée: Les aspects techniques et humains à considérer, Revue Effectif Janvier/Février/Mars 2003, Volume 6 No 1.
12. Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (2007), Guide de planification et gestion de la relève.
13. **sid Ahmed benraouene**, 2010, le management des ressources humaines
14. source: le guide de la planification de la relève 2007 site : canada.ca
15. **Stahl, R. J.** (1987). Succession Planning - A Blueprint for Your Company's future. Personnel Administrator 32(9),
16. **Ulrich, Congrès** 2003, Maîtrisez le changement - Ordre des Conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec, 21 octobre 2003

Articles :

1. **Cadioux, Louise et Jean Lorrain**, “Et si assurer sa relève dépendait aussi de la manière dont les prédécesseurs réussissent à se désengager?”, Gestion, volume 29, numéro 3, automne 2004
2. **Geneviève poirier coutansais** Article : méthodologie de recherche 1987

3. **Gosselin, A. Foucher, R. et L. St-Cyr**, «Préparer la relève: enjeux et stratégies», Gestion, volume 29, numéro 3, automne 2004

Dictionnaire :

1. Larousse , Paris, Larousse, 2015,
2. **Dictionnaire le Reverso**

Les sites :

1. <http://www.iapc.ca/Lesondage2004> (Marson, B. et P. Ross, P. (2004), Les sous-ministres identifient les questions prioritaires en matière de gestion, Institut de l'administration publique du Canada)
2. <http://www.tbs-sct.gc.ca/maf-crg/indicators-indicateurs/indicators-indicateurs-fra.asp>. (Éléments et indicateurs du CRG – 2005)
3. www.CAAR.dz
4. www.canada.ca

Mémoires et thèses :

1. Ahmed Mahieddine .2012,institut supérieure de gestion et de planification mémoire de fin d'études.

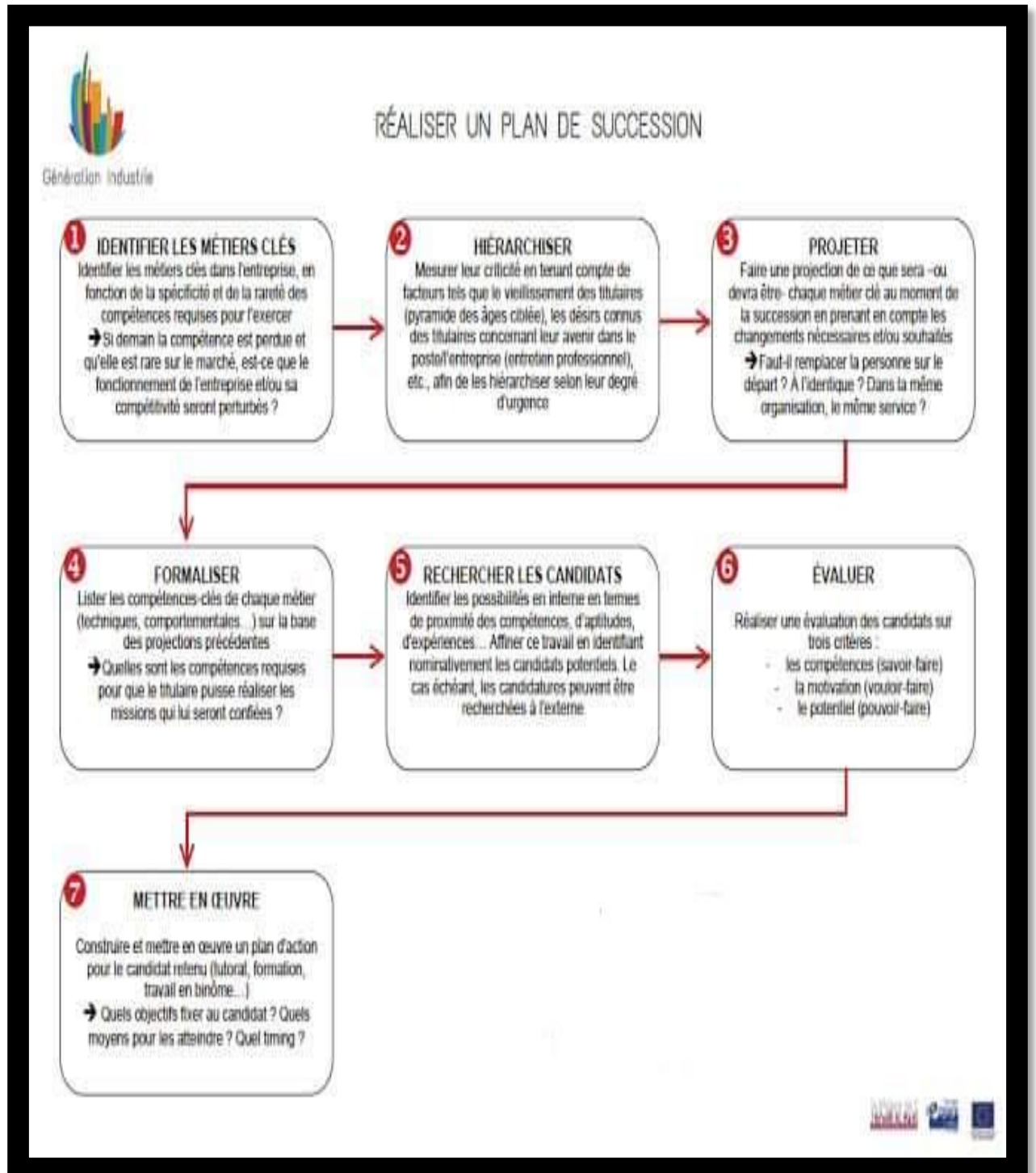
Annexes

Annexe A : Fonctions et profils de trois postes de ressources humaines .

	Directeurs des ressources humaines	Spécialistes de la gestion de l'administration et du recrutement du personnel	Spécialistes de la formation
Fonction	<ul style="list-style-type: none"> • Gérer et développer les ressources humaines de l'entreprise en assumant à la fois l'administration du personnel, les relations sociales, la communication interne de l'entreprise, l'évolution des besoins en hommes. <p>Les offres concernent les directeurs du personnel ou, pour reprendre les nouvelles appellations, directeur des ressources humaines ou encore des relations sociales.</p> <p>Ils élaborent la politique sociale de l'entreprise et en assurent l'application quotidienne : effectifs, paie, mutuelles, caisses de retraite, recrutement et intégration, formation et gestion du développement de carrière, relations auprès des administrations, de la profession, information interne, conseil à l'encadrement.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cette fonction recouvre schématiquement trois domaines : <ul style="list-style-type: none"> – relations contractuelles du travail ; – application des dispositions conventionnelles, législatives et réglementaires ; – gestion prévisionnelle de l'emploi, des carrières et de la formation. <p>Dans le cadre des relations sociales, les négociations portent sur des points nouveaux : amélioration des conditions de travail, information interne, formation.</p> <p>75 % des offres proposent des postes en entreprise pour des cadres généralistes, avec de nombreuses interactions entre les tâches administratives et les responsabilités de gestion. Le degré de spécialisation (recrutement, formation, études sociales, encadrement) est fonction de la taille de l'entreprise.</p> <p>25 % des offres concernent des postes en cabinet pour des prestations ponctuelles de généralistes ou de spécialistes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Permettre aux adultes d'acquérir au cours de leur vie professionnelle, connaissances et savoir-faire permettant d'évoluer. Depuis vingt ans, les entreprises et les pouvoirs publics y consacrent des investissements importants dans le souci d'améliorer le climat social : dispositifs pour favoriser l'insertion des jeunes ou des salariés ayant perdu leur emploi, pour adapter la main-d'œuvre aux mutations technologiques.

Profil	<ul style="list-style-type: none"> • Diplômé de l'enseignement supérieur, justifiant d'une expérience réussie dans la fonction, idéalement dans le même secteur et dans une entreprise de même taille. 20 % des offres nécessitent la pratique de l'anglais. Des connaissances en législation sociale sont toujours impératives. Homme de terrain, d'écoute, de dialogue, capable de concilier les points de vue, créatif, diplomate, rigoureux, passionné par la gestion des hommes et la communication. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les compétences spécifiques les plus demandées sont des connaissances en droit du travail (1/3 des offres), en informatique (18 % des offres), en langues étrangères (surtout l'anglais). <p>Au niveau des aptitudes, le candidat doit prouver son goût des contacts, son sens du dialogue et de la négociation. Les cabinets insistent sur les aptitudes commerciales de leurs consultants.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 75 % des offres sont proposées par des organismes de formation qui recherchent : <ul style="list-style-type: none"> – des enseignants (bac + 4, maîtrise d'économie, sciences sociales ou gestion avec de bonnes connaissances du secteur d'intervention ; débutants bac + 2, DUT pour des postes de formateur en technique, électronique, informatique, etc.) ; – des responsables de formation et des consultants ayant une formation supérieure, une connaissance du milieu, la pratique de la négociation commerciale. <p>Pour les postes de formateur/animateur en entreprise, on recherche des cadres ayant fait des études supérieures générales ou techniques selon le domaine d'intervention, capables d'animer, disposant d'une expérience, aptes à la mobilité.</p>
---------------	---	---	--

Annexe B : Le processus de réalisation d'un plan de succession :



Annexe C : Le questionnaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique École Nationale Supérieure de Management

Dans le cadre d'obtention d'un mémoire de fin d'étude au sein de l'école nationale supérieure de management spécialité management des ressources humaines, qui est porté sur le thème intitulé "L'apport de la planification de la relève sur les résultats de la fonction RH" au sein de la "CAAR"

Nous vous prions de bien vouloir répondre à ce présent questionnaire qui sera anonyme et confidentiel.

Nous vous remercions d'avance pour votre collaboration.

Informations générales :

1. Sexe :

Homme

Femme

2. Age :

Moins de 25 ans

Entre 25 et 30 ans

Entre 30 et 40 ans

Plus de 40 ans

3. Catégorie socioprofessionnelle :

Cadre supérieur

Agent Exécution

Agent de maîtrise

4. Expérience professionnelle :

Moins de 3ans

Entre 3et 5ans

Entre 5 et 10 ans

Plus de 10 ans

5- Niveau d'instruction :

Primaire

Moyen

Secondaire

Universitaire

6-situation familiale :

Célibataire

Marié


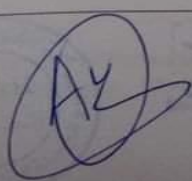
Veuf/veuve

Divorcé

Expressions		Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Neutre	d'accord	Tout à fait d'accord
La planification de la relève						
1	La démarche de la planification de la relève est expliquée à tous les employés					
2	La planification de la relève contribue à développer les compétences des employés					
3	Le plan de relève établi répond aux objectifs des employés et de l'entreprise à la fois					
4	Le plan de relève de l'entreprise assure le bon transfert des compétences au nouveau successeur de poste					
5	Les postes clés sont occupés par des employés expérimentés et compétents					
6	Lorsque le taux de départ des employés est plus élevé, la planification de relève sera plus complexe					
Développement des résultats de la fonction RH						
7	L'entreprise s'intéresse au développement des résultats de la fonction RH					
8	L'entreprise dispose des outils nécessaires pour garantir l'évolution des résultats la fonction RH					
9	La fonction RH mobilise les autres fonctions de l'entreprise					
10	La multitude des pratiques RH permet de renforcer la capacité managériale de l'entreprise					
11	Les employés sont bien impliqués dans le service RH de l'entreprise					
Incidences et interactions						
12	La forte cohérence entre les activités de service RH dans l'entreprise est expliquée par la bonne planification de la relève					
13	Le bon déroulement de la fonction RH implique l'existence d'une bonne planification de relève					
14	Les employés motivés par les salaires n'ayant pas une intention pour quitter l'entreprise					
15	La flexibilité des pratiques RH est liée à l'efficacité de la mise en œuvre des plans de relèves					
16	L'entreprise fait appel à un recrutement interne pour combler rapidement les postes vacants					
17	L'employé est informé au poste qu'il pourra occuper à l'avenir					
18	La planification de la relève a un impact significatif sur le développement des résultats de la fonction RH de l'entreprise					

Annexe D : les fiches des postes clés :

Poste : chef section.

COMPAGNIE ALGERIENNE D'ASSURANCE ET DE REASSURANCE	
<u>FICHE D'IDENTIFICATION DE POSTE DE TRAVAIL</u>	
Toute Succursale	
Structure : Département Automobile.	
Sous structure : service sinistre matériel	
Date établissement	Aout 2015
Date modification	
INTITULE DU POSTE DE TRAVAIL : Chef section	Code poste : 2.3.4.5.6.1.1.10.2.3
MISSION PRINCIPALES DU POSTE: Assurer le suivi des dossiers sinistres matériels des agences directes et indirectes de la succursale.	
POSITIONNEMENT : <ul style="list-style-type: none">- Rattachement hiérarchique : Chef de service sinistre matériel- Relations fonctionnelles :<ul style="list-style-type: none">• En interne : Agences, AGA de la succursale.• En externe : néant	
TACHES PRINCIPALES : <ul style="list-style-type: none">- Réceptionner les états des sinistres matériels parvenus des agences ;- Réceptionner et répertorier les dossiers des sinistres matériels parvenus des agences ;- Enregistrer et classer le courrier (départ et arrivée) du service ;- Classer les dossiers des sinistres matériels ;- Participer à l'archivage des dossiers des sinistres matériels;- Tenir à jour les registres des sinistres matériels ;- Participer à l'établissement du bilan de la branche automobile.	
TACHES SECONDAIRES : <ul style="list-style-type: none">- Prendre en charge tous travaux relevant de ses compétences confiés par la hiérarchie ;	
EXIGENCES DU POSTE : <ul style="list-style-type: none">- En termes d'études et formation : 3ème AS ou TS assurance.- En termes d'expériences : 01 an dans le domaine.	
QUALITES ET APPTITUDES : <ul style="list-style-type: none">- Maîtrise de l'outil informatique et du progiciel Orass ;- Rigueur dans le travail ;- Esprit d'équipe ; esprit d'initiative- sens de l'organisation.	
VALIDATION DE LA FICHE DE POSTE PAR LE RESPONSABLE DE STRUCTURE	
Nom et Prénom :	Signature : C.A. 
	
	

Poste : chargé d'études N1

COMPAGNIE ALGERIENNE D'ASSURANCE ET DE REASSURANCE
FICHE D'IDENTIFICATION
DU POSTE DE TRAVAIL

Toute succursale
 Structure : Département des Ressources Humaines
 Sous Structure : service du personnel

	Date établissement	Juillet 2015
	Date modification	

INTITULE DU POSTE DE TRAVAIL :
 Chargé d'études N1 Code poste : 2.3.4.5.6.1.1.11.1.3

MISSIONS PRINCIPALES DU POSTE :
 Chargé de la gestion du système informatisé du pointage du personnel de la succursale et ses agences, enregistrement des décisions individuelles de gestion, leur dispatching et leur classement.

POSITIONNEMENT :

- Rattachement hiérarchique : Chef de service du personnel
- Relations fonctionnelles :
 - en interne : structures de la succursale (département et agences)
 - En externe : Néant

TACHES PRINCIPALES :

- Assurer le suivi quotidien de l'assiduité du personnel ;
- Veiller au bon fonctionnement permanent du système de pointage ;
- Informer la hiérarchie sur toute anomalie constatée ;
- Etablir l'état mensuelle de pointage et le soumettre à la signature de la hiérarchie ;
- Transmettre, après signature une copie de l'état de pointage au service ordonnancement/paie, au département des finances et comptabilité et classer une copie ;
- Recevoir toute réclamation liée au pointage et y donner les suites y afférents ;
- Classer tout document justificatif des absences ou retard remis par le personnel (bon de sortie, autorisation d'absence, questionnaire etc...);
- Enregistrer toute décision individuelle sur le registre spécial ouvert à cet effet et classer une copie de chaque décision enregistrée ;
- Assurer le dispatching des décisions aux structures concernées ;
- Préparer les mises en demeure réglementaire prévues par le règlement intérieur de l'entreprise ;
- Elaborer toutes statistiques portant sur l'assiduité et absentéisme du personnel.

TACHES SECONDAIRES :
 Prendre en charge tous travaux relevant de ses compétences confiés par la hiérarchie ;
 Assister ses collègues en cas de nécessités.



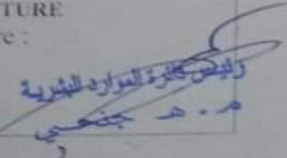
EXIGENCES DU POSTE :
 en termes d'études et de formation : BAC + 4
 en termes d'expérience :

AUTRES APTITUDES :

- Connaissances du règlement intérieur et des procédures y afférents ;
- Maîtrise du logiciel de gestion du pointage ;
- Sens de l'organisation et des relations humaines ;
- Etre Rigoureux

VALIDATION DE LA FICHE DE POSTE PAR LE RESPONSABLE DE STRUCTURE

Nom & prénoms : Signature :

Poste : responsable des archives

COMPAGNIE ALGERIENNE D'ASSURANCE ET DE REASSURANCE
FICHE D'IDENTIFICATION
DU POSTE DE TRAVAIL

Toute succursale

Structure : Département de l'Administration des Moyens.

Sous structure :

Date établissement	Juillet 2015
Date modification	

INTITULE DU POSTE DE TRAVAIL :

Responsable des archives

Code poste : 2.34.5.6.1.1.12.1

MISSIONS PRINCIPALES DU POSTE :

Responsable de la gestion des archives de la succursale et annexes dans le respect de la réglementation nationale régissant ce domaine et des procédures édictées par l'entreprise.

POSITIONNEMENT :

- **Rattachement hiérarchique :** chef de département de l'administration des moyens
- **Relations fonctionnelles :**
 - **en interne :** Ensemble des structures de la succursale
 - en externe :** Institutions et organismes chargées de la réglementation des archives et procédures d'archivage.

TACHES PRINCIPALES :

- Superviser les différentes opérations de transfert : distribution des bordereaux de transfert à la structure concernée ;
- Veiller au respect des règles de transfert édictées par la procédure en vigueur ;
- Superviser et participer à la réception, le contrôle et la conformité du contenu des bordereaux avec les cartons d'archives ;
- Superviser la collecte des documents, pièces, plans, supports audio-visuels à archiver ;
- Superviser et participer au classement des documents à archiver : trier, codifier et ranger ces documents ;
- Veiller au respect des normes de conservation des archives ;
- Assurer la communication des archives (opération de prêt) ;
- Initier en collaboration avec les différentes structures concernées à l'élimination des archives selon les dispositions réglementaires et les procédures en vigueur (cette élimination intervient par incinération) ;
- S'assurer du respect des règles et procédures d'archivage en vigueur par l'ensemble des structures de la succursale ;
- Superviser le travail des collaborateurs et collaboratrices.

TACHES SECONDAIRES :

- Assister les agences pour la mise en place de leur centre d'archivage respectif ;
- Prendre en charge tout dossier relevant de ses compétences confié par la hiérarchie

Poste : chef de service adjoint

COMPAGNIE ALGERIENNE D'ASSURANCE ET DE REASSURANCE

FICHE D'IDENTIFICATION DU POSTE DE TRAVAIL

Toute succursale

Structure : Département Assurance Automobile

Sous structure : Service des sinistres corporels

Date établissement	Aout 2015
Date modification	

INTITULE DU POSTE DE TRAVAIL : Chef de service adjoint	Code poste : 2.3.4.5.6.1.1.10.3.1
MISSIONS PRINCIPALES DU POSTE: Contrôler et traiter les dossiers sinistres corporels de la branche assurance automobile.	
POSITIONNEMENT : <ul style="list-style-type: none">- rattachement hiérarchique : chef de service des sinistres corporels- relations fonctionnelles :<ul style="list-style-type: none">➤ en interne : direction assurance automobile, département des finances et comptabilité agences et AGA.➤ en externe : EXAL, clientèle	
TACHES PRINCIPALES : <ul style="list-style-type: none">- Vérifier la disponibilité et contrôler le contenu des documents réglementaires nécessaires au traitement des dossiers sinistres corporels ;- Vérifier la conformité des contrats émis par le réseau avec les règles de souscription relatives aux sinistres corporels ;- Procéder, après accord de la hiérarchie habilitée, à la liquidation des dossiers réglables ;- Proposer à la hiérarchie le rejet des dossiers non réglables en indiquant les redressements des anomalies constatées à effectuer ;- Classer les dossiers sans suites ;- Participer à l'étude des propositions d'assurance émanant du réseau ;	
TACHES SECONDAIRES : <ul style="list-style-type: none">- Prendre en charge tous travaux relevant de ses compétences confiés par la hiérarchie ;- Participer à tout programme de formation destiné à l'amélioration de ses connaissances et compétences.	
EXIGENCES DU POSTE : <ul style="list-style-type: none">- En termes d'études et formation : Formation universitaire (Bac + 04 ans) en science administrative et juridique et une formation en assurance- En termes d'expérience : 03 ans minimum	
QUALITE ET APTITUDES : <ul style="list-style-type: none">• Maîtrise de l'outil informatique,• Discrétion, persévérance et disponibilité,• Sens de l'organisation, esprit d'équipe.	
VALIDATION DE LA FICHE DE POSTE PAR LE RESPONSABLE DE STRUCTURE	
Nom & prénoms :	Signature :

Poste : chef de service sinistre matériel

COMPAGNIE ALGERIENNE D'ASSURANCE ET DE REASSURANCE

FICHE D'IDENTIFICATION DU POSTE DE TRAVAIL


Toute succursale

Structure : Département Assurance Automobile

Sous structure : service sinistre matériel

Date établissement	Aout 2015
Date modification	

INTITULE DU POSTE DE TRAVAIL : Chef de service sinistre matériel	
Code poste : 2.3.4.5.6.1.1.10.2	
MISSIONS PRINCIPALES DU POSTE: Chargé du contrôle et traitement des dossiers sinistres matériels relevant des pouvoirs du département assurance automobile, et émettre, à la demande des agences, un avis technique sur les dossiers Sinistres de ces dernières.	
POSITIONNEMENT : <ul style="list-style-type: none">- rattachement hiérarchique : chef de département assurance automobile- relations fonctionnelles :<ul style="list-style-type: none">> en interne : Direction Assurance Automobile, Département des Finances et Comptabilité, Agences et AGA> en externe : clientèle, sociétés Exal et Alf assurance	
TACHES PRINCIPALES : <ul style="list-style-type: none">- Gérer les activités et le personnel du service- Réceptionner les dossiers sinistres matériels émanant des réseaux directs et indirects et relevant des pouvoirs du département ;- Procéder au contrôle des documents versés au dossier (contrat d'assurance, garanties assurées, PV d'expertise, contre expertise et la tierce, et en cas de vol, dépôt de plainte et attestation de recherche infructueuse ainsi que la lettre d'opposition ...);- Vérifier les pièces nécessaires relatives à la garantie RC, telles que, déclaration de l'assuré Caar et de la partie adverse, photos du véhicule, PV d'expertise des deux parties... et commandement à payer ;- Procéder à l'apurement des dossiers réglables, et retransmettre aux agences les dossiers incomplets en indiquant les pièces manquantes aux fins de complément ;- Transmettre les dossiers « douteux », selon le cas, à la direction assurance automobile qui les transmettra à son tour soit à l'inspection générale de l'entreprise, soit à la société Alf assurance pour enquête ;- Saisir la société Exal au cas où il est constaté une exagération financière sur le rapport d'expertise ;- Participer à la consolidation des bilans techniques et comptable des sinistres ;- Veiller à l'application des procédures de gestion technique en vigueur dans l'entreprise et à la réglementation régissant les assurances ;- Procéder à l'étude et au contrôle sur le plan technique des dossiers sinistres matériels et aux règlements des sinistres relevant du pouvoir du département automobile ;- Assurer le suivi et veiller aux relations de travail avec les partenaires externes : avocats, experts... ;- Recevoir, exploiter et analyser les états trimestriels des sinistres matériels des agences et AGA et élaborer les rapports d'activités trimestriels et annuels ;- Etablir et transmettre à la hiérarchie les rapports sus mentionnés à l'effet de lui permettre de suivre et d'évaluer les objectifs assignés au département ;- Participer à l'établissement du bilan annuel de la branche automobile ;- Prêter aide et assistance au réseau direct et indirect- Organiser, gérer et faire fonctionner le service dans les meilleures conditions, les tâches ci-dessus énumérées.	

 **المدير الإداري**
كمال الدين خلدون

Poste : chef de département incendie Engineering.

COMPAGNIE ALGERIENNE D'ASSURANCE ET DE REASSURANCE	
FICHE D'IDENTIFICATION DE POSTE DE TRAVAIL	
Structure : Toute succursale Sous structure : Département incendie engineering	Date établissement : Novembre 2015 Date modification : Code poste : 2.3.4.5.6.1.1.8
INTITULE DU POSTE DE TRAVAIL : Chef de Département Incendie Engineering.	
MISSIONS PRINCIPALES DU POSTE : Responsable de l'animation, de la Coordination, contrôle et suivi de la production et indemnisation des branches : Incendie Engineering	
POSITIONNEMENT : <ul style="list-style-type: none">- Rattachement hiérarchique : Directeur de la Succursale.- Relations fonctionnelles :<ul style="list-style-type: none">• En interne : Réseau commercial (Agences & AGA), Département finances et Comptabilité, Département Commercial, Direction des Grands Risques (exploitation et réalisation), et Direction de la Réassurance.• En externe : Assurés, experts, avocats, huissiers de justice,	
TACHES PRINCIPALES : <ul style="list-style-type: none">- Définir le plan d'actions et les objectifs à atteindre du Département ;- Gérer les activités et le personnel du département ;- Veiller au respect du règlement intérieur par le personnel de son département ;- Coordonner entre les agences de rattachement et les structures centrales de l'entreprise- Procéder à l'étude et au contrôle sur le plan technique des dossiers sinistres et aux règlements des sinistres relevant du pouvoir de la succursale ;- Répondre avec célérité aux demandes de cotation émanant du réseau et concernant les engagements relevant du pouvoir de la succursale ;- Fournir aide et assistance aux agences directes et indirectes pour toutes informations liées aux techniques des assurances des branches : Incendie Engineering;- Assister et conseiller les agences des réseaux direct et indirect dans la gestion des recours et l'assistance juridique concernant les branches : Incendie Engineering- Veiller au respect de l'application des textes réglementaires relatifs aux assurances ;- Répartir les tâches entre ses différents services ;- Contrôler la conformité et la régularité des contrats ;- Etudier les demandes des autorisations de règlements en matière de sinistres;- Veiller à l'établissement des rapports périodiques d'activités du département ;- Arrêter les bilans techniques mensuels, trimestriels et annuels du département ;- Transmettre le bilan au département finances et comptabilité pour éventuels rapprochements entre le bilan technique et le bilan comptable ;- Prendre en charge les doléances des clients.	
TACHES SECONDAIRES : <ul style="list-style-type: none">- Prendre en charge tous travaux relevant de ses compétences confiés par la hiérarchie ;- Participer aux travaux des commissions en cas de désignation ;- Assurer l'animation de journées d'études au profit du personnel et de la clientèle.	
EXIGENCE DU POSTE : <ul style="list-style-type: none">- En termes d'études et formation : BAC + 4 plus un diplôme en assurances- En termes d'expériences : 06 ans au minimum.	

Poste : chef de département incendie Engineering (suite).

<p>compagnies d'assurances publiques et privées ;</p> <ul style="list-style-type: none">- Prise en charge avec célérité des doléances et réclamations de la clientèle ;- Notifier toutes anomalies constatées aux agences directes et indirectes concernées ;- Veiller à l'assainissement des dossiers sinistres en vue d'atteindre les objectifs en matière de cadence de règlement et au suivi du recouvrement des créances ; <p>TACHES SECONDAIRES :</p> <ul style="list-style-type: none">- Prendre en charge tous travaux relevant de ses compétences confiés par la hiérarchie ;- Participer aux travaux des commissions en cas de désignation ;- Assurer l'animation de journées d'études au profit du personnel et de la clientèle.
<p>EXIGENCES DU POSTE :</p> <ul style="list-style-type: none">- En termes d'études et formation : diplôme universitaire (BAC + 04) plus diplôme en assurance.- En termes d'expérience : 06 ans minimum
<p>QUALITES ET APPTITUDES :</p> <p>Sens de l'organisation ;</p> <ul style="list-style-type: none">- Maîtrise de l'outil informatique ;- Rigueur, initiative, disponibilité ;- Sens de la responsabilité, et esprit d'équipe ;- Aptitude au commandement.- Facilités de communication
<p>VALIDATION DE LA FICHE DE POSTE PAR LE RESPONSABLE DE STRUCTURE</p> <p>Nom et Prénom : _____ Signature : _____</p> <p>رئيس دائرة تأمين السيارات محمد العبد حمري</p>

المسكين الجوي
كمال الدين

Poste : chef de département des ressources humaines.

COMPAGNIE ALGERIENNE D'ASSURANCE ET DE REASSURANCE

FICHE D'IDENTIFICATION DU POSTE DE TRAVAIL

Toute succursale

Structure : Département des Ressources Humaines

Sous Structure :

Date établissement	Juillet 2015
Date modification	

INTITULE DU POSTE DE TRAVAIL : Chef de Département des Ressources Humaines Code poste : 2.3.4.5.6.1.1.11
MISSIONS PRINCIPALES DU POSTE : Le Chef de Département des Ressources Humaines a pour mission de diriger, coordonner, suivre et contrôler les activités liées à la gestion du personnel de la succursale et de ses agences sur la base de la politique et procédures édictées par l'entreprise.
POSITIONNEMENT : <ul style="list-style-type: none">- Rattachement hiérarchique : Directeur d'unité- Relations fonctionnelles :<ul style="list-style-type: none">➢ en interne : Toutes les structures (départements et agences) direction centrale des ressources humaines.➢ En externe : Inspection du travail, CNAS, CNR et tout autre organisme selon les nécessités de service
TACHES PRINCIPALES : <ul style="list-style-type: none">- Gérer le personnel de la succursale et de ses agences en matière de paie, couverture sociale, absentéisme etc... ;- Contrôler la tenue et mise à jour des dossiers administratifs du personnel ;- Contrôler la tenue et mise à jour des registres légaux ;- Etablir les décisions de gestion de carrière du personnel (promotion, avancement échelons...) et veiller à leur application ;- Prise en charge de l'accueil et intégration des nouvelles recrues ;- Assurer la diffusion aux services du département et mettre en œuvre les procédures de gestion des ressources humaines édictées par l'entreprise ;- Veiller à l'application des dispositions de la convention collective et du règlement intérieur de l'entreprise ;- Participer à l'élaboration du budget du personnel de la succursale et à l'établissement du bilan annuel des ressources humaines ;- Veiller à l'élaboration et au contrôle du tableau de bord mensuel du personnel et tous canevas sollicité par la DRH ;- Assister ses collaborateurs dans le traitement de tout dossier lié à la gestion des ressources humaines ;- Veiller à l'élaboration et à la mise en œuvre du planning congé du personnel ;- Veiller à l'établissement des fiches de notation PRI et leur transmission aux structures de la succursale dans les délais impartis ;- Veiller à l'établissement de la fiche d'appréciation de la période d'essai des nouvelles recrues et/ou des agents bénéficiant de promotion ;- Assister ses collaborateurs et assurer leur formation
TACHES SECONDAIRES : <ul style="list-style-type: none">- Prendre en charge tout dossier relevant de ses compétences confié par la hiérarchie ;- Participer aux travaux de toute commission interne en cas de désignation ;- Veiller à la gestion des archives du département .

Poste : chef de département des ressources humaines (suite).

EXIGENCES DU POSTE : <ul style="list-style-type: none">- en termes d'études et de formation : Bac +04 ou plus- en termes d'expérience : 06 ans minimum
AUTRES APTITUDES : <ul style="list-style-type: none">- Connaissance de la réglementation du travail ;- Maitrise de l'outil informatique- Sens de l'organisation et des relations humaines- Aptitudes au commandement- Sens de l'écoute et Facilités de communication- Disponibilité
VALIDATION DE LA FICHE DE POSTE PAR LE RESPONSABLE DE STRUCTURE Nom & prénoms : Signature : 

