

« La ressource humaine, comme levier de compétitivité dans les administrations publiques, une lecture à partir du talent managérial. Cas des communes de la wilaya de Tizi-Ouzou »

Mr. BELHOCINE Hamid

Maitre Assistant B à l'université de Tizi-Ouzou

Résumé

Ce travail nous permet, tout d'abord, de poser le débat sur ce que l'on attend des ressources humaines au sein des organisations publiques aujourd'hui, et notamment en termes d'acquisition de compétences et de mise à disposition de celles-ci pour répondre aux objectifs organisationnels. Cela nous permet ensuite de proposer des pistes de réflexion autour de notions centrales du management humain et de décortiquer les modèles de référence en matières de gestion des compétences afin de comprendre si l'on peut les intégrer et comment le faire, dans le champ complexe des structures du champ public. Enfin, ce travail de recherche met en avant la relation tangible existant entre les compétences des individus, leur potentiel d'action et le talent managérial qu'ils peuvent exprimer dès lors que le contexte leur devient favorable.

Mots-clés: Talent managérial, compétence individuelle, management des organisations publiques, ressources humaines, performance publique

Abstract

This work allows us, first of all, to put the debate on what is expected of human resources within public organizations today, particularly in terms of skills and provision of it to meet organizational objectives. This then allows us to offer food for thought around central notions of human management and dissect the skills management benchmark models to understand if we can integrate and how, in the complex field structures of the public field. Finally, this research highlights the tangible relationship between the skills of individuals, their action potential and managerial talent they can express when the context is favorable to them.

Keywords: managerial talent, individual skills, management of public organizations, human resources, public performance

Introduction

Le contexte changeant des organisations publiques pose actuellement le problème du management de ses ressources. Plus on pense « performance », pilotage par objectifs, allocation de moyens ou mesure des résultats, plus il semble que l'on s'éloigne des préoccupations essentielles de la sphère publique. En somme, la dichotomie repérée entre le respect des valeurs de service public et

les nouveaux enjeux en termes de résultat, poussent les décideurs à se poser différemment la question des moyens, de leur allocation et de leurs effets au sein des structures.

On connaît trop bien le cadre du management des Hommes et sa rigidité dans le fonctionnement des organisations publiques. Les outils de gestion opérationnels et stratégiques comme la GPEC¹⁶⁶ (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) mettent justement en exergue ces disparités, au moment où l'organisation se doit d'être performante, et où dans le même temps, les valeurs inhérentes à la sphère publique sont en danger.

Les managers se reposent sur la compétence des individus et la gestion prévisionnelle des emplois et compétences pour satisfaire ce besoin croissant de résultats, et dans le même temps garantir le respect des règles originelles qui font la définition d'un service à destination des publics, et de leurs différences. Usagers, contribuables, bénéficiaires, électeurs, clients. Cette recherche s'articule ainsi autour de deux questions centrales :

- Le management par les compétences individuelles suffit-il aujourd'hui pour atteindre les objectifs de performance fixés par l'organisation publique ? L'individu et ses principes, ainsi que ses capacités de gestion, peuvent-ils répondre à des enjeux collectifs ?

- A ce titre, quelle est la place du talent dans le fonctionnement des organisations publiques ? Peut-on l'identifier et le définir ? L'évaluer ? Le développer ?

En effet, nous le verrons, notre cadre conceptuel s'appuie sur une revue de littérature en sciences de gestion, proposant un champ d'analyse déterminé sur les organisations du secteur public, et un objet ciblé sur les ressources humaines et leur impact. Notre focal se fait sur la relation entre les compétences individuelles et leur mesure, le concept de talent managérial qui, nous le verrons, définit des principes et des valeurs dépassant celles de la simple compétence, le potentiel d'évolution et de perspectives de carrières, et les enjeux et objectifs stratégiques de l'organisation.

Ce travail nous permet tout d'abord de poser le débat sur ce que l'on attend des ressources humaines au sein des organisations publiques aujourd'hui, et notamment en termes d'acquisition de compétences et de mise à disposition de celles-ci pour répondre aux objectifs organisationnels. Cela nous permet ensuite de proposer des pistes de réflexion autour de notions centrales du management humain, et de décortiquer les modèles référents en matière de gestion des compétences afin de comprendre si l'on peut les intégrer, et comment le faire, dans le champ complexe des structures du champ public. Enfin, ce travail de recherche met en avant la relation tangible existant entre les compétences des

individus, leur potentiel d'action, et le talent managérial qu'ils peuvent exprimer dès lors que le contexte leur devient favorable.

1- Gestion à la performance et performance de la GRH ; de quoi parle-t-on ?

À la fin du 20^{ème} et au début du 21^{ème} siècle, la nécessité d'un assainissement des finances publiques se fait sentir avec toujours plus d'acuité. Dans le même temps, les tensions budgétaires liées au vieillissement de la population s'aggravent constamment. Christophe Demmke¹⁶⁷ caractérise ainsi le changement survenu : « Pendant longtemps, les autorités publiques n'ont pas été questionnées sur le fait de savoir si et comment elles atteignaient (ou n'atteignaient pas) les objectifs, et si elles obtenaient de bons résultats. Elles étaient par contre davantage concernées par la mise en œuvre de programmes et l'application de règlements, jusqu'à ce que les coûts en personnel, à la fin des années 70, augmentent dans de nombreux pays de manière très importante, et que les questions d'efficacité deviennent plus cruciales ».

Depuis plus de deux décennies, nombre de pays sont passés à une budgétisation par missions et programmes¹⁶⁸. Dans ce cadre, on appelle en général « gestion des performances » toutes les pratiques supposant la mesure de performance et l'utilisation des données ainsi obtenues aux fins de responsabilisation. La performance est en général regardée sous trois axes : le rapport entre moyens et objectifs (sont-ils en cohérence ?), le rapport entre objectifs et résultats (l'efficacité) et le rapport entre moyens et résultats (l'efficience).

Une question préalable mérite d'être posée : la performance en matière de GRH est-elle la même dans les organisations publiques que dans les organisations privées ? En effet, comme les performances du secteur public et du secteur privé, on entre dans un monde de différences entre organisations publiques et privées. La raison en est fort simple : les organismes publics ont des missions complexes et diverses qui ne sont pas celles du secteur privé. C'est ainsi que le service public a des tâches importantes en matière d'équité et d'égalité, de démographie et de retraites, de sécurité et de défense, de santé publique, de réforme fiscale, de promotion de la sécurité financière, de soutien à l'éducation et à la recherche, d'allocations de chômage, d'aide aux victimes en cas de catastrophes, d'amélioration de la gouvernance, de promotion et de protection de la démocratie, de concurrence, de protection du climat mondial, de stabilisation des prix agricoles, etc. »¹⁶⁹. La performance est un concept polysémique, dont la définition et la mise en œuvre est plus facile dans l'univers de la production de biens que dans celui de la production de services.

2- De la compétence vers le Talent : de l'individu au collectif

Le management par les compétences suffit-il pour atteindre le niveau de performance recherché par les organisations publiques ? Le référentiel de compétences est-il pertinent pour rendre compte des situations de complexité et d'incertitudes que doivent gérer les managers et décideurs publics au quotidien ?

Nous n'entendons pas ici prétendre au caractère obsolète du management par les compétences¹⁷⁰, ni même prétendre à une supplantation de la compétence par le talent. Nous souhaitons lancer le débat sur la place et la pertinence ou non du talent dans les organisations publiques.

L'analyse de la littérature gestionnaire¹⁷¹, tout comme celle des discours et des pratiques managériales au sein des organisations publiques, donnent la primauté à la compétence. En attestent le foisonnement de travaux scientifiques relatifs à ce concept, la multitude de définitions recensées, le nombre d'outils répertoriés, visant à développer et évaluer les compétences. Si auparavant, l'accès à la fonction publique reposait sur les qualifications et les diplômes, depuis les années 1980, cette démarche a progressivement été remplacée par celle des compétences.

2.1- La genèse de la compétence comme mode d'organisation dans le secteur public

La compétence définie, selon Zarifian¹⁷² (2004), comme « la prise d'initiative et l'assumer de responsabilité de l'individu sur des problèmes et événements auxquels il s'affronte au sein des situations professionnelles. La compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforme avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmente ». Aujourd'hui, toutes les politiques RH s'articulent autour de la compétence, recrutement, formation, évaluation, mobilité professionnelle, etc. La compétence est devenue le mot d'ordre de la GRH publique : Tous compétents¹⁷³ !

Pour l'organisation publique, il lui convient d'identifier, de développer et de fidéliser les compétences de ses ressources humaines, afin d'optimiser la performance globale de l'organisation. Pour l'individu, la compétence lui garantit un certain degré d'employabilité. Toutefois, le bilan du management par les compétences semble mitiger et comporte certains écueils...difficulté à évaluer, outils jugés trop sophistiqués, individualisation, instrumentalisation. De nombreux travaux de recherche mettent en évidence les signes d'essoufflement, voire de bureaucratisation du modèle de la compétence. Selon Hondeghem¹⁷⁴ (2005), « comme toute bureaucratie, la gestion des compétences court le risque de se transformer en machine à réglementer, dévoreuse de temps et procédurière à l'excès ». Cette bureaucratisation a notamment pu apparaître dans les pays anglo-saxons qui ont adopté le modèle de la nouvelle gestion publique dans lequel « des valeurs telles que l'efficacité, le rendement et l'économie sont centrales »,¹⁷⁵

valeurs reprises du secteur privé ou la compétitivité en milieu concurrentiel est essentielle. Il semblerait qu'un changement de culture soit en train de s'amorcer, notamment de par l'introduction de la notion de potentiel. Désormais, il s'agit moins de juger l'étendue des connaissances générales ou la technicité des candidats que d'évaluer leur potentiel à sa juste mesure. L'organisation publique aurait-elle des potentiels cachés ou invisibles à l'œil du manager ?

Construire l'organisation publique de demain, c'est faire un pari sur l'avenir, et sur l'avenir et du potentiel des individus qui la composent¹⁷⁶. C'est dans cette perspective que nous nous interrogeons sur la notion de talent.

Nous entendons ici débattre de l'avenir des compétences vers le talent, et plus particulièrement vers le talent managérial, dans le contexte public.

En dépit du caractère de plus en plus présent de ces préoccupations, la réflexion théorique sur le concept de talent, le rôle du talent dans la performance et ses conséquences au niveau du management des organisations nous semble singulièrement pauvre à ce jour. Force étant de constater l'absence de contenu cognitif sur le talent dans les organisations publiques, nous nous interrogeons d'abord sur les motifs pouvant expliquer ce manque d'intérêt.

Le premier élément de réponse résiderait dans l'idéologie égalitariste, l'éthos bureaucratique propre aux organisations de la sphère publique. Le principe de différenciation, voire de discrimination, rompt avec les valeurs du service public.

Néanmoins, nous pouvons souligner que la tendance actuelle des politiques RH, tout comme des politiques de rémunération, visent à l'individualisation, la personnalisation des démarches, outils et méthodes mobilisés (parcours individualisés et gestion des carrières, prise en considération des aspirations individuelles, calquées sur les objectifs stratégiques de l'organisation, perspective de rétribution à la performance individuelle, formation et mobilité professionnelle, etc.). Dans cette perspective, le talent pourrait être appréhendé sous un angle discriminant, élitiste, avec la volonté de recruter des talents aux postes clés de l'organisation. Il requerrait une gestion atypique et bénéficierait d'une politique de rémunération différente. Ou, a contrario, le talent pourrait être considéré sous un angle égalitaire, méritocratique, avec la volonté de développer le et les talents de tous les collaborateurs. Quelque soit l'angle d'approche, la place du talent ne semble pas si incongrue dans le contexte public bien au contraire.

Le deuxième élément de réponse serait la notion de flou, de subjectivité scientifique inhérente à cette notion. En effet, le talent semble présenter certains facteurs de résistances pour prétendre au statut de concept scientifique.

Le caractère supposé ineffable du talent; son usage longtemps réservé à des professions spécifiques ou marginales (artistes, journalistes, hommes politiques ou autres) ; la faible prise des organisations sur la naissance et le développement

des talents singuliers ; les difficultés réelles ou imaginaires de leurs valorisation au sein d'un collectif ; tout cela rend la notion de talent d'un maniement malaisé, et jusqu'à présent d'un intérêt pratique limité.

2.2- Le talent managérial où le défi d'une gestion efficace de secteur public

Qu'est-ce que le talent? Entre mythe et réalité, le débat est ouvert et suscite un nombre récent de travaux dans le contexte des entreprises privées.

Défini tantôt par des compétences individuelles¹⁷⁷, des qualités humaines ou par des qualités techniques, le talent est synonyme de don, de génie, d'excellence, d'exemplarité, d'idiosyncrasie, de différence, de hauts potentiels.

Les divergences alimentent la discussion sur le talent autour des questions entre inné et/ou acquis, entre les catégories de variables et les approches retenues pour appréhender cette notion (par métonymie, par association ou dissociation de concept, par processus ou par contenu), entre les partisans de l'égalité des chances qui réclament le développement du talent pour tous, et ceux partisans du caractère éminemment élitiste. Malgré l'absence de définition consensuelle, dans la littérature gestionnaire, de nombreux travaux de recherche mettent toutefois en exergue la supposée relation entre compétence et talent.

Selon Mirallès¹⁷⁸ (2006), le talent pourrait se définir « comme une configuration spécifique de ressources personnelles, relativement stables et permanentes, en grande partie héritées et incorporées dans l'individu qui en est le dépositaire. Ces ressources ont au départ les caractéristiques d'un potentiel qui, grâce à un apprentissage et à une préparation adaptée, s'actualise dans des compétences relatives à une activité valorisée par l'organisation ». Pour Cuevas et Ballot¹⁷⁹ (2009), « le talent est perceptible par ses résultats et interprété au travers des compétences supposées qui le supportent. Dans ce cas, le talent serait la capacité, innée et acquise, de combiner et d'appliquer les savoirs, les savoir-faire, les savoir-être, dans une situation précise. »

Dès lors, nous pouvons appréhender la définition du talent en association avec le concept de compétence.

L'amalgame est aisé entre compétence et talent, voire entre talent et potentiel. Cette confusion ne réside pas seulement dans la difficulté à définir clairement ces notions, mais aussi dans le caractère supposé subjectif de leur identification et évaluation.

Pour tenter d'apporter des éléments de réponse, nous adoptons un regard croisé sur les notions de compétence et de talent.

Parmi les textes scientifiques recensés sur la notion de talent, nous avons choisi d'évacuer un certain nombre de modèles, que nous jugeons trop éloignés de notre questionnement, ou peu adaptés à la sphère publique. Nous avons ainsi choisi de retenir le modèle Roger et Bouillet¹⁸⁰ pour des raisons de compatibilité

voire de transférabilité de concept dans le contexte spécifique des organisations publiques.

Roger et Bouillet¹⁸¹ cherchent à éclaircir les notions de Talent et de Potentiel en relation avec la compétence. La mise en perspective de ces trois notions s'explique par le fait qu'il est difficile de comprendre les notions de talent et de potentiel sans se référer à celle de compétence. En effet, la relation entre ces trois notions s'exprime dans leur caractère contextualisé, situé, c'est-à-dire que les compétences ou les talents, tout comme le potentiel, ne peuvent être évalués dans l'absolu. De ce fait, on ne peut être compétent ou talentueux en soi, on est compétent, talentueux dans un contexte donné

3- les freins à l'expression du talent managérial dans les administrations publiques algériennes, cas des communes de la wilaya de Tizi-Ouzou

3.1- Eléments d'enquête.

La gestion des talents fait l'objet d'une documentation riche et variée. Il existe de nombreux guides méthodologiques facilitant le travail d'un DRH cherchant à mettre en place une gestion des talents dans son entreprise. Ce n'est pas notre propos. Notre approche a consisté à nous intéresser à la gestion des talents comme outil au service de la politique de construction des connaissances dans les administrations publiques locales en l'occurrence les communes.

Notre panel comporte une grande variété de communes appartenant à différentes Daïra de la wilaya de Tizi- Ouzou.

3.2- L'approche méthodologique de la collecte de l'information

N'ayant pas d'autres sources d'informations pour consolider notre travail théorique, nous avons estimé donc d'opter pour la démarche d'enquête, afin d'avoir des éléments de réponse relatifs à notre thématique et objet de recherche.

En effet, cette enquête constitue le pivot central de notre travail. Elle nous permettra d'éclaircir de manière plus ou moins modeste, les instruments structurants l'expression du talent managérial à travers une lecture de différents procédés et outil disponibles dans notre organisme d'accueil.

Pour ce qui est de notre méthode, nous avons opté pour une enquête qualitative, à savoir, des entretiens semi directifs, des guides d'entretiens et le questionnaire, qui consiste à « poser à un ensemble de répondant, le plus souvent représentatif d'une population, une série de questions relatives à leur situation sociale, à leurs opinions, à leur attitude à l'égard d'options ou d'enjeux humains et sociaux, à leurs attentes, à leur niveau de connaissance ou de conscience d'un évènement ou d'un problème, ou encore sur tout autre point qui intéresse les chercheurs »¹⁸². Cette méthode appelle à formaliser une série de réponses à la plupart des questions de sorte que les répondants puissent choisir leurs réponses parmi celles qui leurs sont proposées. Cette méthode convient particulièrement lorsqu'il s'agit d'améliorer la connaissance d'une population spécifique,

d'analyser un phénomène social que l'on pense pouvoir mieux cerner à partir d'informations portant sur les outils de gestion liés à l'émergence du talent managérial dans le secteur public.

3.3- Le rôle de la ressource humaine dans les administrations publiques

L'ordonnance n° 06-03 du 19 Joumada Ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique a mis l'accent sur les nouveaux dispositifs en matière de gestion de personnel.

Au niveau de l'administration générale, on cherche à optimiser l'apport des ressources humaines à partir des éléments par lesquels on agit habituellement sur celles-ci : compétence, motivation, information, organisation, gestion des groupes. On agit sur ces éléments :

- Par le recrutement. En évaluant les compétences et la motivation lors du recrutement, on s'assure d'avoir un personnel adéquat en nombre et en qualification.

- Par la formation et le coaching. Afin d'améliorer le niveau de compétence des collaborateurs, mais aussi pour améliorer leur motivation (une formation peut constituer une récompense et, il est souvent plus motivant d'effectuer un travail que l'on sait faire).

- Par la motivation positive (récompense : félicitation, prime, promotion, formation...) et négative (sanction : réprimandes, réduction ou suppression d'une prime, rétrogradation, voire licenciement). Ces incitations visent à faire comprendre au collaborateur que son intérêt est d'effectuer son travail du mieux possible.

La motivation positive et la motivation négative ont chacune leur efficacité. La sanction peut être démotivante pour l'intéressé. Mais, il faut relativiser cette crainte, car elle fait appel au principe de responsabilité et d'exemplarité. Elle renvoie aussi l'individu au groupe. Ce dernier peut mal vivre des comportements non sanctionnés quand ils sont hors jeu. Ce peut être un facteur de démotivation quand une absence de sanction traduit de fait un déséquilibre entre celui qui se dévoue et celui qui ne fait rien. Le souci d'équité doit guider l'administrateur. De ce point de vue, la gestion des ressources humaines doit intégrer aussi dans sa pratique administrative, la notion de groupe ou d'équipe.

- Par la communication et la transparence. Il est essentiel que le collaborateur ait les informations nécessaires à l'accomplissement de sa tâche, et ait une idée précise de l'évolution et des objectifs de l'entreprise elle-même, et de son environnement. De nos jours, l'abondance d'information a rendue nécessaire la mise en place de systèmes de gestion de l'information, comme les systèmes de knowledge management.

- Par la planification et le contrôle de l'avancement des tâches. L'optimisation de l'organisation, c'est-à-dire l'ordonnancement des tâches et leur

affectation aux personnes les plus compétentes disponibles, permet d'améliorer l'efficacité d'exécution.

- Par l'administration du personnel. Il est coutumier de dire qu'une bonne gestion des ressources humaines se traduit en premier lieu par une administration fiable du personnel.

En l'occurrence, il s'agit de sécuriser son effectif en assurant un paiement rigoureux des salaires et des primes, en suivant la gestion des présences et des absences, des heures supplémentaires, en planifiant les congés annuels, en organisant les remplacements, etc. Ce point est essentiel, car il caractérise une part des obligations contractuelles (statutaires pour un fonctionnaire) d'une entreprise (d'un service public) envers son salarié.

3.4- discussion et interprétation des résultats

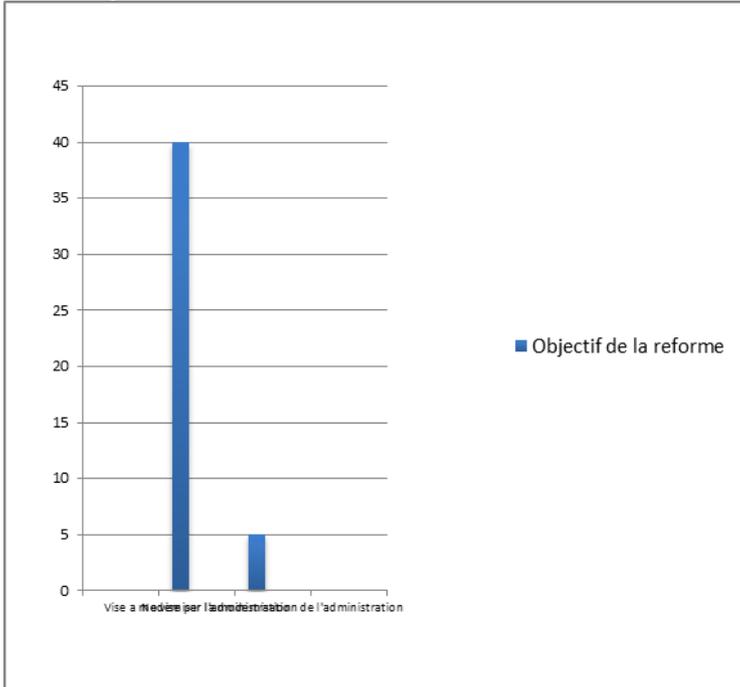
Dans ce point, il est naturel d'évaluer les questions de notre recherche et ce, pour apporter des éléments de vérifications empiriques à nos interrogations théoriques. Notre panel comporte 45 communes ce qui nous donne un taux de couverture du terrain et une représentativité de 67%.

3.4.1- Evaluation de la performance des compétences collectives.

La compétence collective au sein de secteur public dépend des capacités des agents publics à coordonner les différentes tâches et de mettre au profit du groupe des mécanismes d'incitation pour déclencher une dynamique d'apprentissage collectif. Ce raisonnement ne peut être valable sans une convergence des intérêts des groupes de pressions et une réelle modernisation de l'administration publique comme une « locomotive » à la performance

Avant d'évaluer les performances de la compétence collective depuis l'application des réformes, il est utile de connaître l'avis de l'administrateur sur les motivations de cette réformes. Nous avons abordé la question de la modernisation qui est l'objectif central des réformes. La réponse à cette question se présente comme suit :

Figure 1 : Les objectifs de la reforme.



Source : réponse de questionnaire

Les réponses à cette question donne une large acceptation et confirmation de l'objectif des reformes de l'administration à savoir la modernisation de l'administration. En effet, 88 % des administrateurs questionnés ont largement admis que l'objectif principal des reformes engagées par l'Etat est de moderniser l'administration, néanmoins, le performance de service public et ses retombés sur la dynamique de construction et de partage des connaissances ne sont pas inscrites dans quelconque charte, de ce fait, ce réforme nous semble qu'une façon d'évaluer la prestation des agents administratifs et de servir les objectifs des uns et des autres.

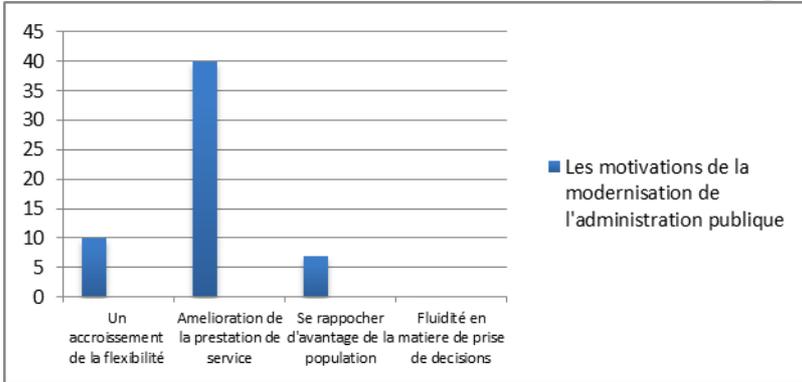
3.4.2- Les motivations de cette reformes

Les motivations des reformes sont différemment perçue, pour indiquer les motivations de cette modernisation nous avons proposé trois réponse à savoir : l'accroissement de la flexibilité, l'amélioration de la prestation de service, le rapprochement avec la population et enfin une fluidité en matière de prise de décision. Les réponses à cette question sont unanimes :

Le souci décisif de la modernisation revêt un caractère prestataire de service, qui corrobore le regain d'intérêt que porte l'Etat pour l'amélioration des

dispositifs d'accueil et l'informatisation de son fichier d'état civil. Le rapprochement avec la population est aussi un objectif signalé par les administrateurs, 77 % ont affirmé que la réforme vise effectivement à réaliser cet objectif. L'accroissement de la flexibilité est aussi un objectif signalé puisque 22 % des administrateurs ont répondu par l'affirmatif. Par contre aucune des réponses que nous avons reçues n'a concerné la fluidité en matière de décision.

Figure 2 : Les motivations de la modernisation de l'administration publique.



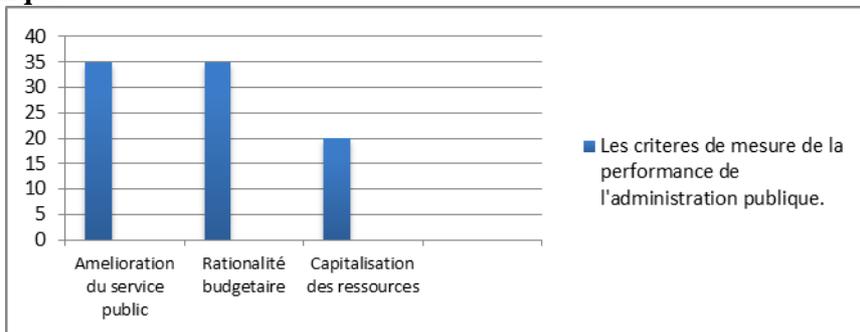
Source : réponse de questionnaire

3.4.3- la performance de l'administration publique.

Pour définir les critères qui permettent de mesurer la performance de l'administration publique, nous avons suggéré trois réponses : l'amélioration du service public, la rationalité budgétaire et la capitalisation des ressources. Toutefois nous avons laissé un champ libre à d'éventuelles autres réponses.

Les réponses qui nous ont été données sont représentées dans la figure n° 3, et se présentent comme suit :

Figure 3 : Les critères de mesure de la performance de l'administration publique



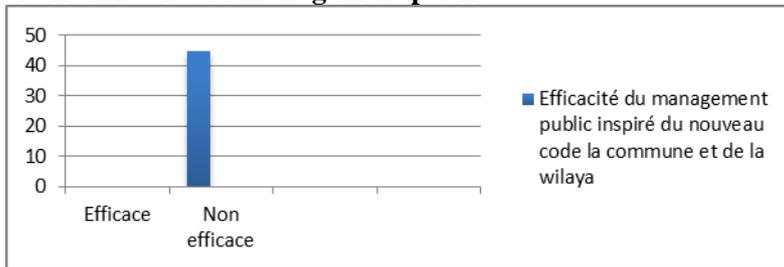
Source : réponse de questionnaire

Parmi les critères de mesure de la performance de l'administration publique, l'amélioration du service public et la rationalité budgétaire semblent se présenter, de l'avis des administrateurs que nous avons questionnés, comme deux aspects pertinent pour évaluer cette performance. En effet 77 % de ces administrateurs ont insisté sur ces deux derniers. La capitalisation des ressources est aussi présentée comme un élément efficace puisque 44 % l'ont évoqué et insiste pour qu'elle soit un critère de mesure de performance.

4- Les ressources humaines publiques

Pour analyser la ressource humaine et sa place dans les performances de l'administration, nous avons suggéré une question sur l'efficacité du management public, comme mode de gestion, inspiré des dispositions du nouveau code de la commune et de la wilaya. Les réponses à cette question se présentent dans cette figure.

Figure 4 : L'efficacité du management public



Source : réponse de questionnaire

Le management public est de l'avis des administrateurs publics un mode de gestion inefficace, la majorité juge qu'au jour d'aujourd'hui ce mode a du mal à améliorer la gestion au sein des administrations. Néanmoins, les administrateurs ont tenu à préciser que ce mode est incomplet, et pour en remédier il faudrait l'améliorer avec une approche plus réfléchie et une démarche consultative.

4.1- Place de la ressource humaine dans le secteur public

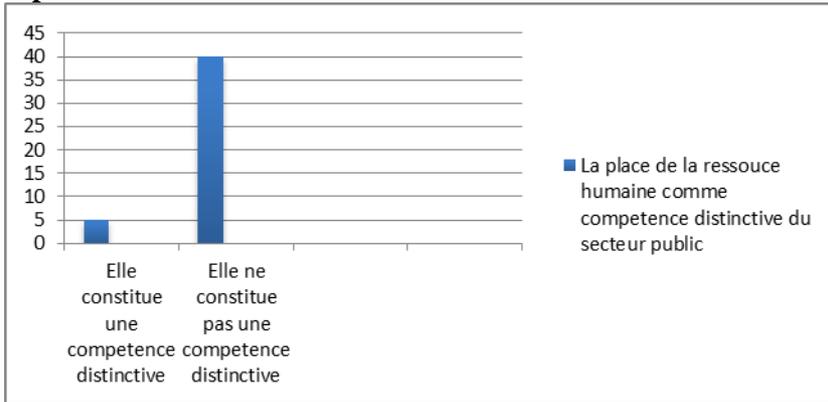
En constituant un moyen de contrôle social sur tous les employés, ces rapports limitent le rôle du chef personnel. Ce dernier se trouve obligé de convaincre les différents membres de l'équipe dirigeante avant de prendre et mettre en œuvre des décisions qui touchent le personnel. En outre, le service de ressources humaines dans nos administrations trouve des difficultés à mettre en place une gestion prévisionnelle des effectifs qui permet de définir les besoins actuels et futurs de chaque poste et de fixer des objectifs clairs en matière de recrutement, de formation, de rémunération, de promotion. En l'occurrence, malgré son importance dans l'amélioration de la qualification de l'entreprise, la décision de

recrutement est centralisée au niveau le directeur lui-même, qui est loin de connaître tous les besoins spécifiques de chaque poste. Cette décision, souvent subjective, répond souvent à des besoins conjoncturels.

Pour définir la place qu'occupe la ressource humaine dans l'administration publique, et s'il constitue une compétence distinctive de ce secteur. Les réponses que nous avons reçues se présentent comme suit.

Sur le nombre d'administrateurs que nous avons questionné ; 88 % jugent que la ressource humaine ne constitue pas une compétence distinctive du secteur public, elle est, soit marginalisée et insuffisante ou fait face à des blocages naissant d'une forte centralisation.

Figure 5 : Les ressources humaines comme compétence distinctive du secteur public

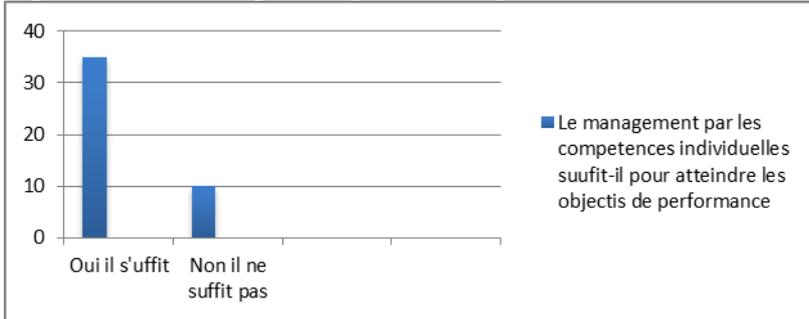


Source : réponse de questionnaire

4.2- le management par les compétences individuelles (talents managérial) comme processeur de construction des compétences.

Pour préciser la place du management par les compétences individuelles pour atteindre des objectifs de performance fixés par l'organisation publique. Nous avons proposé aux administrateurs sur lesquels nous avons enquêté de donner leur avis sur la question. Les réponses sont données dans la figure suivante :

Figure 6 : Le management par les compétences individuelles



Source : réponse de questionnaire

Sur le total des réponses que nous avons reçues 78 % des administrateurs considèrent que le management par les compétences est insuffisant pour atteindre les objectifs assignés par l'administration publique en raison d'une trop grande dépendance vis à vis de l'Etat. Les 22 % qui ont répondu par l'affirmative ont avancé l'effet d'entraînement que pourrait provoquer cette forme de management.

4.3- La place de l'individu avec ses principes et ses capacités de gestion pour répondre à des enjeux collectifs

A la question sur la place de l'individu et ses principes ainsi que ses capacités de gestion pour répondre à des enjeux collectifs, 100 % des administrateurs ont répondu par l'affirmative. Cela confirme le potentiel de compétences que recèle nos administrations (tacite) et que la codification de ces compétences est un enjeu sur lequel, nos administrateurs doivent y méditer.

Figure 7 : Place de l'individu dans la réalisation des enjeux collectifs



Source : réponse de questionnaire

De plus la majorité a affirmé que celui-ci doit être pris dans une démarche coordonnée peut réellement répondre à ces enjeux.

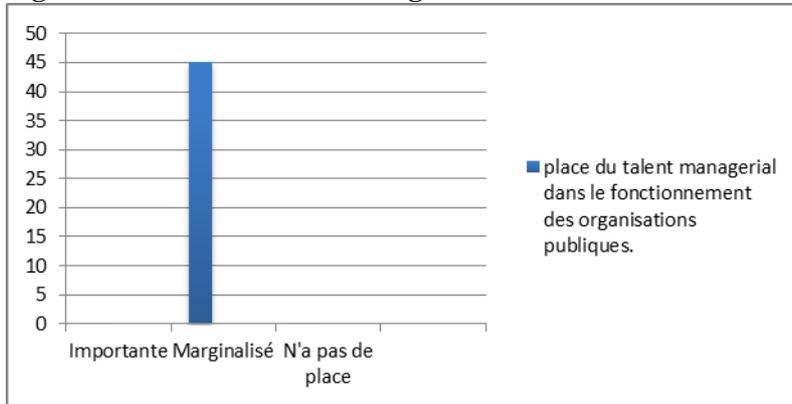
4.4- La place du talent managérial dans le fonctionnement de l'organisation publique.

Le talent d'un manager public peut être abordé comme un processus dynamique de construction identitaire, une construction de l'identité professionnelle dans sa dimension dialogique (moi et les autres), et évolutif (aujourd'hui et demain). Le talent managérial serait alors une notion multi dimensionnelle, incluant une combinaison de variables individuelles et organisationnelles, ces deux catégories de variables étant complémentaires voire indissociables.

D'un point de vue organisationnel, la construction identitaire du talent impliquerait une combinaison de variables, telles que la reconnaissance de l'individu, de sa valeur individuelle, mais aussi collective, c'est-à-dire de sa socialisation au sein de l'administration qui constitue un préalable

A la question sur la place du talent managérial dans le fonctionnement de l'organisation publique 100 % des administrateurs considère que le talent managérial est marginalisé dans les administrations publiques.

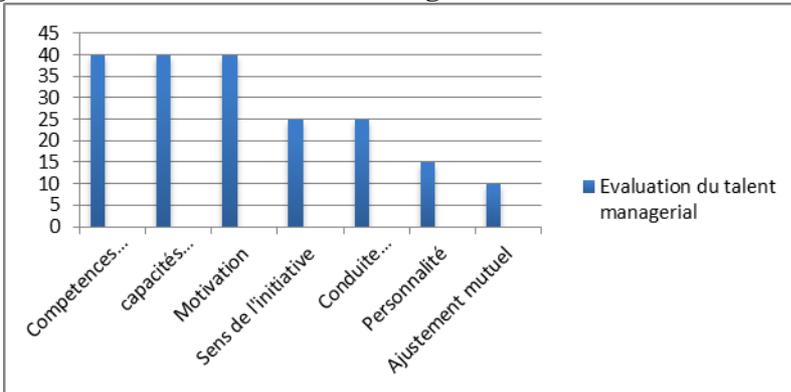
Figure 8 : Place du talent managérial.



Source : réponse de questionnaire

L'évaluation du talent managérial se réalise, selon les administrateurs qui ont répondu à nos questions, comme suit :

Figure 9 : évaluation du talent managérial



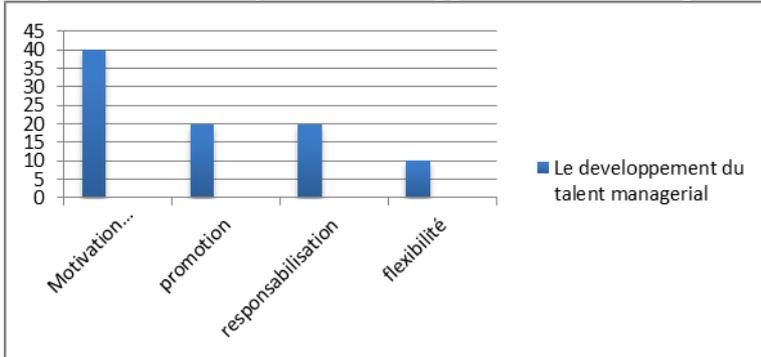
Source : réponse de questionnaire

Sur le nombre de réponse que nous avons reçus 88 % des administrateurs considèrent que la compétence théorique au même titre que les capacités d'apprentissage et la motivation est un des éléments important de l'évaluation du talent managérial. Le sens de l'initiative et la conduite professionnelle sont aussi des éléments importants de l'évaluation du talent managérial comme l'indique les 55 % des réponses. L'autre élément d'évaluation du talent managérial est la personnalité qui avec 34 % est considéré comme pertinent. L'ajustement mutuel vient en dernière position puisqu'il représente 22 %.

4.5- Le développement du talent managérial

Le développement du talent managérial passe selon les administrateurs que nous avons rencontré prioritairement par une motivation financière 88 % ont signalé cet élément comme indispensable. La responsabilisation et la promotion ne sont pas en reste puisqu'elles représentent 44 % des réponses ont mis en relief ces deux éléments. La flexibilité est aussi un élément cité comme important dans le développement du talent managérial puisque 22 % l'ont signalé.

Figure 10 : Les moyens de développer le talent managérial



Source : conçu en fonction des résultats du questionnaire

Conclusion

Nos propos ont confirmé la requalification de la gestion des ressources humaines au sein des ces organismes au contexte si particulier peut apporter quelques modifications et prises de conscience dans l'esprit des décideurs. Comment en effet se tourner vers un pilotage stratégique d'une organisation sans se préoccuper des compétences internes? Comment promouvoir un pilotage par objectifs sans étudier les capacités de gestion des individus qui en composent l'équipe ? Comment enfin déterminer une connexion entre capacités individuelles et management collectif, sans se poser la question du talent des Hommes, qui ne dépend plus seulement de savoir-faire, mais aussi de potentiels exprimés au sein d'un contexte favorable à son développement

Ce travail de recherche, s'il n'a pu produire de modèle concret, ou reposant sur une liste exhaustive de variables déterminantes, a pu toutefois poser le débat sur la place du talent dans les processus managériaux des organisations publiques. Dans ce cadre, cette recherche apporte des éléments essentiels de compréhension et des voies de réflexion autour de liens forts existants entre différents concepts de GRH. La mobilisation, les compétences individuelles, le potentiel exprimé, le contexte d'évolution, sont autant d'éléments centraux, tant pour la détermination d'objectifs organisationnels stratégiques que pour le développement des différentes formes de talent exprimées au sein de l'organisation.

Bibliographie

- 1- Bouteiller D, Gilbert P, (2009), « Qu'a-t-on appris de la gestion des compétences », Actes du XXe Congrès de l'AGRH, septembre, Toulouse.
- 2- Boyer M, Ropert G, (1994), « Gérer les compétences dans les services publics », Paris. Editions d'Organisation.

- 3- Gilbert et G Schmidt, « Evaluation des compétences et situations de gestion », Economica.
- 4- Cuevas F, Ballot D, (2009), « Les talents contradictoires des managers » ouvrage collectif sous la direction de J-M PERETTI, Tous talentueux, Editions d'organisation, Paris.
- 5- De Bry F, Gourdon C (2009), « Talent soutenable et entreprise », ouvrage collectif sous la direction de J-M Peretti, Tous talentueux, Editions d'organisation, Paris.
- 6- Desmarais C, Abord de Chatillon E, Verneht A, (2010), « Une démarche de pré-diagnostic des risques psychosociaux : l'exemple d'une collectivité locale », Colloque vers une gestion des ressources humaines publiques, mars, Annecy.
- 7- Emery D. et Giaucque D. (2003), Sens et paradoxes de l'emploi public au 21^{ème} siècle, Presses Polytechniques et universitaires romandes, Lausanne.
- 8- Guenoun M, (2009), « Le management public de la performance publique locale », Thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion, soutenue le 25/03 2009 – IMPGT – Université Paul Cézanne.
- 9- Habib J, Keramidas O, (2010), « L'innovation managériale comme facteur d'équité dans les organisations publiques : Le cas du projet IRIS au sein d'un établissement de la fonction publique territoriale », dans l'ouvrage « Nouveaux regards sur le management public », L'Harmattan.
- 10- Hondeghem A et al. « Modèles de gestion des compétences en Europe », Revue française d'administration publique 4/2005 (no116), p. 561-576.
- 11- Keramidas O, (2008), « Le gestionnaire public, l'éthique, le service public, la justice sociale : vers une performance managériale dans la sphère publique », ouvrage collectif sous la direction de B. Mazouz « Le métier de gestionnaire public à l'aube de la gestion par résultats », Presses de l'Université du Québec.
- 12- Mazouz B, (2008), « La nécessaire émergence du gestionnaire public », ouvrage collectif sous la direction de B. Mazouz, Le métier de gestionnaire public à l'aube de la gestion par résultats, Presses de l'Université du Québec.
- 13- Mirallès P, « La gestion des talents : émergence d'un nouveau modèle de management ? », XVIIe Congrès de l'AGRH, 16-17 nov. 2006.
- 14- Peretti J-M, (2009), Tous talentueux, Editions d'organisation, Paris.
- 15- Roger A, Bouillet D, (2009), « Talent et potentiel », ouvrage collectif sous la direction de J-M Peretti, Tous talentueux, Editions d'organisation, Paris.

16- Zarifian P, (2004) « Le modèle de la compétence. Trajectoire historique, enjeux actuels et propositions », Editions Liaisons.

141- الشريدة نادية عبد الجبار محمد، متطلبات تطبيق تقنيات المعلومات والاتصالات ودورها في تعزيز نظامي المعلومات المحاسبي والرقابة الداخلية، رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2010، ص 13.

142 -McConnell, Campbell r, Brue, Stanley, Macroeconomics, Irwin, United States, 2008, p52.

3-Gelinas, Jr Ulric, J., Sutton, Steve, G. & Fedorowic, Jane , Business Processes & Information Technology, South -Western, United States of America ,2004, p 16.

144 -Romney, Marshall, B.&Steinbart, Paul John , Accounting Information Systems, 8th, Pearson Prentice Hall, United States of America, 2000, p 13.

145 -محمود علم الدين، تكنولوجيا المعلومات و صناعة و الإتصال الجماهيري، دار العربي للنشر و التوزيع ، 1990 ص 39، على الموقع الإلكتروني: <http://www.4shared.com>

146 -محمد الهادي، تكنولوجيا المعلومات و تطبيقاتها، دار الشروق، القاهرة، 1989 ، ص 32.

147- شاهر فلاح العرود وطلال حمدون شكر، جودة تكنولوجيا المعلومات وأثرها في كفاءة التدقيق الداخلي في الشركات الصناعية والخدمية والمساهمة العامة الأردنية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. المجلد 5، العدد 4، 2009 ، ص 478.

148-بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010 ، ص86.

149 - بشار عباس الحميري، أحمد كاظم بريس، أثر تكنولوجيا المعلومات في جودة الفندقية دراسة لعينة من الفنادق السياحية في محافظة كربلاء، مجلة أهل البيت بجامعة أهل البيت، العدد 4، ص348.

150-حاج عيسى آمال، هواري معراج، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين قدرات المؤسسة الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، 22-23 أبريل 2003 ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص110.

151- غنية لالوش، دور المعلومات في توجيه إستراتيجية المؤسسة (دراسة حالة مجمع صيدال)، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2002/2001 ، ص ص 89-99.

152 فيصل دليو، التكنولوجيا الجديد للإعلام والاتصال، الطبعة الأولى، دار الثقافة، عمان، 2010 ص26.

153- حسين محمد احمد عبد الباسط، التطبيقات و الأساليب الناجحة لإستخدام تكنولوجيا الإتصالات و المعلومات في تعليم و تعلم الجغرافيا، مجلة التعليم بالانترنت، جمعية التنمية التكنولوجية و البشرية، العدد5، مارس 2005 ، ص3.

154-خلود عاصم، محمد ابراهيم، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين جودة المعلومات وانعكاساته على التنمية الاقتصادية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بمؤتمر الكلية، 2013، ص 234. بتصرف.

155 -Jaques Chevallier, le service public, 1er édition, press universitaires de France (Vendôme), 1971, p 20,21.

- 156- عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الو. م. أ. والجزائر، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010/2009، ص 41.
- 157- ثابت عبد الرحمن إدريس ، المدخل الحديث في الإدارة العامة ، الدار الجامعية، الاسكندرية ، 2001، ص 29.
- 158 - الهاشمي عبد الرحمن والعزاوي، فائزة محمد، المنهج والاقتصاد المعرفي، ط 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010، ص 251.
- 159- ديفيس، ستان ، بناء الاقتصاد المبني على المعرفة : التحديات والفرص، مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، ابوظبي، 2004، ص 73.
- 160 - المرجع السابق، ص 30.
- 161- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ، الإدارة الرشيدة لتحقيق التنمية في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، الرباط ، مشروع وثيقة العمل الخاصة بمجموعات العمل المحورية ، 26، 30 أبريل، 2004 ، ص ص 13،16.
- 162- ليان ، قطيني ، تطبيقات الحكومة الإلكترونية في مراكز خدمة المواطن ، مؤتمر الشام الدولي الثالث للمعلوماتية ، سوريا ، سبتمبر 2006 ، ص 1 .
- 163- E - Government , what is potential loss of noth avingit ? Afeasibilit study , e All, Dubai , Issue N° 1, nov 2003 , p08.
- 164 - For the second year in a row : usa...ranks ,1 in the arab counries e gov , applications , e All , Dubai , Issue N° 2 , dec 2003 , p02.
- 165 - عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الو. م. أ. والجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 67.
- 166 Bouteiller D, Gilbert P, (2009), « Qu'a-t-on appris de la gestion des compétences », Actes du XXe Congrès de l'AGRH, septembre, Toulouse.
- 167 Emery D. et Giauque D. (2003), « Sens et paradoxes de l'emploi public au 21ème siècle », Presses Polytechniques et universitaires romandes, Lausanne.
- 168 Guenoun M, (2009), « Le management public de la performance publique locale », Thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion, soutenue le 25/03 2009 – IMPGT – Université Paul Cézanne.
- 169 Keramidas O, (2008), « Le gestionnaire public, l'éthique, le service public, la justice sociale : vers une performance managériale dans la sphère publique », ouvrage collectif sous la direction de B. Mazouz « Le métier de gestionnaire public à l'aube de la gestion par résultats », Presses de l'Université du Québec.
- 170 Mazouz B, (2008), « La nécessaire émergence du gestionnaire public », ouvrage collectif sous la direction de B. Mazouz, Le métier de gestionnaire public à l'aube de la gestion par résultats, Presses de l'Université du Québec.

- 171 Mirallès P, « La gestion des talents : émergence d'un nouveau modèle de management ? », XVIIe Congrès de l'AGRH, 16-17 nov. 2006.
- 172 Zarifian P, (2004) « Le modèle de la compétence. Trajectoire historique, enjeux actuels et propositions », Editions Liaisons.
- 173 Peretti J-M, (2009), Tous talentueux, Editions d'organisation, Paris
- 174 Hondeghem A et al. « Modèles de gestion des compétences en Europe », Revue française d'administration publique 4/2005 (no116), p. 561-576.
- 175 Desmarais C, Abord de Chatillon E, Verneht A, (2010), « Une démarche de pré-diagnostic des risques psychosociaux : l'exemple d'une collectivité locale », Colloque vers une gestion des ressources humaines publiques, mars, Annecy
- 176 De Bry F, Gourdon C (2009), « Talent soutenable et entreprise », ouvrage collectif sous la direction de J-M Peretti, Tous talentueux, Editions d'organisation, Paris.
- 177 Gilbert et G Schmidt, « Evaluation des compétences et situations de gestion », Economica.
- 178 Mirallès, opcit p 54
- 179 Cuevas F, Ballot D, (2009), « Les talents contradictoires des managers » ouvrage collectif sous la direction de J-M PERETTI, Tous talentueux, Editions d'organisation, Paris.
- 180 Roger A, Bouillet D, (2009), « Talent et potentiel », ouvrage collectif sous la direction de J-M Peretti, Tous talentueux, Editions d'organisation, Paris.
- 181 Idem
- 182 BEAUD. S., WEBER. F : « Guide de l'enquête de terrain », Editions La découverte, 1998.