

Université Abderrahmane Mira de BEJAIA

Faculté des Sciences Humaines et Sociales

Département des Sciences Sociales

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention d'un diplôme de Master

Option : Sociologie du Travail et des Ressources Humaines

Thème

**L'évaluation des compétences du personnel au sein
de l'entreprise**

Cas pratique : La DRGB SONATRACH

Réalisé par :

BEHLOUL Salima

TAMOUN Hassiba

Encadré par :

Mr BOUFEDDA

Année universitaire 2015/2016

Remerciements

Nul travail n'aurait pu voir le jour sans l'aide et la volonté d'Allah, alors Dieu merci de nous avoir donnée le courage d'entamer et de finir notre recherche.

Nos remerciements s'adressent en premier lieu à notre encadreur Mr BOUFEDDA pour son encadrement, ses conseils, sa patience, merci d'avoir toujours été là pour nous.

En second lieu nous tenons à remercier Mr AISSAT Badri, notre encadreur au sein de la Direction Régionale de Bejaïa, qui nous a fournis tous les moyens et toute la documentation nécessaire à l'élaboration de ce projet.

Sans omettre de remercier tous ceux qui ont contribué à l'université

Abderrahmane mira de Bejaia faculté des sciences humaine et sociales
département de sciences sociales.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

A mes très chers parents qui se sont tant sacrifiés pour que je réussisse, je vous témoigne tout mon respect et ma reconnaissance, merci pour tout ce que vous avez fait pour moi.

A mon très cher mari Samir pour sa patience et son aide précieuse.

A mon fils ; El-Hichem

A mes frères : Mohand Ameziane, Fouad, Yanis.

A mes sœurs : Kaltoum, Sarah.

A mes copines : Sonia, Lila.

A tous ceux et celles que j'aime et qui me connaissent de près ou de loin.

Dédicaces

Je dédie ce travail à :

La mémoire de mon très cher père, j'aurais tant aimé que tu sois là avec moi.

A ma maman qui a tant attendu et espéré ce moment, merci pour tous ce que tu as fais pour moi, cette dédicace n'est qu'une goutte de l'océan d'aide et de patience dont tu as fais preuve a mon égard.

La liste des abréviations :

Abréviation	Signification
DRH	Direction des ressources humaines
DRGB	Direction régionale de Bejaia
GRH	Gestion des ressources humaines
RH	Les ressources humaines
SONATRACH	Société nationale du transport par canalisations des hydrocarbures.

La liste des tableaux :

N°	Les titres	Page
01	La distribution de la population selon l'âge	54
02	La distribution de la population selon le sexe	55
03	La distribution de l'échantillon selon la situation familiale	56
04	La distribution de l'échantillon selon le niveau d'instruction	57
05	La distribution de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle	58
06	La distribution de l'échantillon selon l'ancienneté	59
07	La distribution de l'échantillon selon l'existence d'une évaluation des compétences	60
08	La distribution de l'échantillon selon leur soumission à une évaluation	61
09	La répartition de l'échantillon selon leur avis sur l'influence de l'évaluation	62
10	La répartition de l'échantillon selon leur avis sur la motivation après l'évaluation	63
11	La corrélation entre le niveau d'instruction et la catégorie socioprofessionnelle	64
12	La corrélation entre la catégorie socioprofessionnelle et la soumission à une évaluation	65
13	La corrélation entre l'ancienneté et la soumission à une évaluation	66
14	La corrélation entre la catégorie socioprofessionnelle et le degré de motivation des salariés après l'évaluation	67
15	La corrélation entre la catégorie socioprofessionnelle et l'influence de l'évaluation sur le personnel	68
16	Corrélation entre le nombre d'année d'expérience et le niveau de la compétence des enquêtés	69

Sommaire

Introduction générale

Partie méthodologique

Chapitre I : Le cadre méthodologique

1-Les raisons du choix du thème.....	04
2-La problématique.....	05
3-Les hypothèses.....	07
4-La définition des concepts.....	08
5-La méthode et les techniques utilisées.....	13
6-La pré-enquête.....	14
7-L'échantillon.....	14
Les obstacles rencontrés.....	14

Partie théorique

Chapitre II : Les fondements théoriques sur l'évaluation

Préambule

1-Définition de l'évaluation	17
2-Les acteurs de l'évaluation.....	17
3-L'utilité de l'évaluation	18
4-Les objectifs de l'évaluation.....	19
5-Les méthodes d'évaluation.....	23

6-Les caractéristiques de l'évaluation	27
7-Les avantages et les inconvénients de l'évaluation	29

Chapitre III : Les fondements théoriques sur la compétence

Préambule

1-Evolution historique du concept compétence.....	31
2-Définition du concept compétence.....	31
3-Les caractéristiques de la compétence.....	33
4-Les types de compétence.....	33
5-Les enjeux de la compétence.....	35
6-Les dimensions de la compétence.....	36
7-Tentative de catégorisation.....	37

Chapitre IV : Le système d'évaluation des compétences en entreprise

1-La mise en place d'un système d'évaluation.....	39
2-Les étapes de la démarche évaluative.....	40
3-Les enjeux de l'évaluation des compétences.....	41
4- Les difficultés liées à la démarche évaluative	42
5- Les conditions d'une démarche évaluative réussie.....	43

Partie pratique

Chapitre V : Présentation de l'organisme d'accueil

1-Historique et organisation de la SONATRACH.....	45
2-le siège de la DRGB.....	46
3-présentation de l'organigramme de la direction régionale de Bejaia.....	46
4-les activités de SONATRACH.....	50

Chapitre VI : Analyse des données et interprétation des résultats

1-Tableaux relatifs aux données personnelles des enquêtés.....	54
2-Analyse statistiques des résultats.....	
3-Vérification des hypothèses.....	70

Conclusion

Références bibliographiques

- Annexes

Introduction

Introduction

Depuis deux décennies environ, le contexte socio-économique pèse lourd sur l'entreprise algérienne et ses ressources humaines.

La restructuration industrielle, le progrès technique et technologique, l'évolution des modes d'organisation et de management ainsi que la recherche de la qualité ont de profondes répercussions sur les marchés du travail partout dans le monde.

En effet, on constate des mutations profondes touchant les règles du jeu du marché dans l'ère de la mondialisation via une concurrence acharnée et sans merci, une recherche grandissante de la compétitivité et des changements sans précédant tant organisationnels que technologiques et managériels.

Dans cet environnement instable et incertain, l'entreprise devra optimiser ses ressources disponibles et en particulier ses ressources humaines, pièce maîtresse de tout acte de changement et de performance.

En effet, pour gagner en performance économique, en adaptabilité aux changements technologiques, et de réaliser ses objectifs, l'entreprise est contrainte de valoriser, développer et fidéliser ses salariés pour un meilleur engagement et implication.

Les ressources humaines devenues dans ce nouveau contexte une richesse importante et une source de compétitivité et de performance et non un coût ou une charge comme le pense la gestion traditionnelle.

Il est alors opportun et justifié de miser sur les compétences et le savoir des hommes à travers des pratiques de gestion visant à développer le niveau des potentiels existants en permanence et de mettre les dispositifs nécessaires de fidélisation et d'engagement aux projets et stratégies de l'entreprise.

Afin d'améliorer les compétences de sa structure ainsi que de faire le point sur le niveau de ses employés, une organisation se doit de soumettre au minimum une fois dans l'année son capital humain à des évaluations pour connaître le niveau de celui-ci.

Introduction

En effet, les évaluations font partie intégrante du fonctionnement d'une entreprise et constituent un des aspects de la gestion des compétences. Elles permettent de faire le point sur les capacités et les rendements du personnel dans l'entreprise afin de donner une idée au manager et au collaborateur des compétences réelles de la personne évaluée. Aussi, les évaluations ont d'autres portées qui se manifestent en termes de développement, et de conservation du personnel, de fixation des objectifs ... Ainsi, dans le grand ensemble que représente la gestion des compétences, l'évaluation des compétences elle aussi se constitue par plusieurs aspects ou caractéristiques. Pour mener à bien une évaluation, il faudrait déjà définir le type ou la méthode d'évaluation pour la structure ou l'organisation car chaque organisation a ses règles, sa culture, ses objectifs...

Nous avons donc choisit une entreprise d'envergure national qui est la SONATRACH ou on se penchera sur l'évaluation des compétences du personnel

C'est à ça que nous avons voulu répondre en menant la présente étude qu'on a divisé en 3 chapitres :

LE CHAPITRE UN : porte sur le cadre méthodologique à savoir la problématique, les hypothèses, les définitions des concepts clés, les objectifs de la recherche, les raisons du choix du thème, et enfin d'autres éléments relatifs à l'aspect pratique de la recherche notamment la pré-enquête, l'échantillon et l'enquête.

LE CHAPITRE DEUX; intitulée les fondements théoriques sur l'évaluation qui concernent : ses définition, ses acteurs, son utilité, ses objectifs, ses méthodes, ses caractéristiques et ses avantages et l'inconvénient de l'évaluation

LE CHAPITRE TROIS; ayant pour titre les fondements théoriques de la compétence, cette partie débute par un bref historique sur l'émergence de la compétence suivi de quelques définitions, des caractéristiques, des enjeux, des types et dimension de la compétence...

LE CHAPITRE QUATRE; intitulée Le système d'évaluation des compétences au sein de l'entreprise, cette partie donne un aperçu de la pratique d'évaluation des

Introduction

compétences, les étapes de la démarche évaluative, les enjeux de l'évaluation, les conditions d'une évaluation réussie, ainsi que les difficultés liées à cette pratique.

Le deuxième partie ;c'est la partie pratique et aussi décompose en deux chapitre ;

LE Chapitre I ;portant sur la présentation de l'organisme d'accueil SONATRACH, et siège de la DRGB, et ses présentation, ses activités de la SONATRACH .

LE chapitre II: est consacré totalement à l'analyse statistique des résultats, illustrés dans des tableaux dûment complétés, ainsi que la vérification des hypothèses.

Chapitre I : Le cadre méthodologique :**1. Les raisons et les objectifs du choix du thème :**

Le sujet a attiré notre attention car il appartient à un domaine qui nous intéresse qui est la GRH et que nous avons voulu enrichir, nous avons constaté qu'il y avait très peu d'études qui ont été réalisées sur le thème de l'évaluation des compétences des salariés au sein de l'entreprise, tout comme nous avons voulu mettre l'accent sur les principes de bases selon les quels il est bon de reconnaître et récompenser les salariés en fonction de leurs réalisations par rapport aux divers raisons.

Ceci dit il ya aussi d'autres raisons qui nous ont poussés à étudier ce thème en particulier comme :

- L'acquisition des connaissances dans le domaine de la gestion des ressources humaines.
- Montrer le rôle de l'évaluation des compétences dans le développement et l'épanouissement des salariés ainsi que son rôle dans le développement économique de l'entreprise.

Quant à nos objectifs, ils se résument essentiellement sur les points suivants :

- Montrer les objectifs et les caractéristiques de l'évaluation et l'influence qu'elle joue sur le développement des compétences du personnel.
- Découvrir les raisons qui ont poussées la SONATRACH à adopter un système d'évaluation.

2. Problématique :

La gestion des ressources humaines a considérablement évolué au cours de cette décennie, l'intégrer dans la stratégie de l'entreprise est aujourd'hui reconnu du moment qu'elle occupe une place primordiale au sein de l'entreprise algérienne.

L'entreprise cherche à recruter des personnes responsables, compétentes, motivées, dynamique, autonomes et fiables, car la performance de l'entreprise dépend de la compétence acquise par les salariés.

C'est pour cette raison que l'entreprise doit se munir d'une bonne politique de gestion des ressources humaines, qui consiste en un ensemble de mesures et d'activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en qualité et en quantité, ainsi que le processus de développement, d'applications et d'évaluation des politiques, procédures et programmes concernant la RH.

En effet, la mondialisation, la concurrence, la nécessité d'être davantage à l'écoute des clients, et la rapidité des innovations, sont autant de données qui ont conduit les entreprises à prendre conscience de l'importance du facteur humain.

Afin d'améliorer les compétences de leurs structures ainsi que de faire le point sur le niveau de leurs employés, les organisations se doivent de soumettre au minimum une fois dans l'année leur capital humain à des évaluations pour connaître le niveau de celui-ci.

Pour *MORTORY B et CROZET D* : « l'évaluation est un jugement donné par un supérieur hiérarchique, ou des collègues de travail sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions »¹.

L'évaluation des compétences permet à l'entreprise d'identifier et de diagnostiquer ses ressources humaines en terme de compétences potentielles et permanentes, comme elle permet aussi de déterminer si les objectifs exemptés ont été

¹ B.MARTORY et D.CROZET, Gestion des Ressources Humaines : pilotage social et performances, 7^{ème} édition, Dunod, Paris, 2008, P74.

atteints et pour entreprendre des actions correctrices en vue d'optimiser le prochain plan de gestion.

L'évaluation étant un acte purement managérial, elle constitue une pièce maîtresse du grand processus ressources humaines. En tant que tel, il est donc vital pour toute entreprise de prendre avec beaucoup de considération cet aspect car il représente quelque peu un pilier essentiel de la GRH. C'est à partir de cela que les ressources humaines deviennent un enjeu de stratégie et de développement de l'entreprise, qui essaie perpétuellement d'adapter son personnel à l'évolution technologique, en faisant recours à l'évaluation qui est considérée comme le moyen le plus efficace pour développer les compétences de la RH.

L'entreprise algérienne ayant pris conscience de l'importance de la compétence de ses salariés dans son développement et dans le développement économique du pays a misé sur les compétences pour faire face à la concurrence extérieure, c'est notamment le cas de la société nationale du transport par canalisation des hydrocarbures (SONATRACH) en l'occurrence la DRGB direction régionale de Bejaïa qui a récemment mis en place un système d'évaluation des compétences de son personnel afin de déterminer le niveau de chaque salariés, promouvoir les plus compétents et envoyer en formation ou reclasser les moins compétents.

De ce fait notre recherche s'articule autour du système d'évaluation des compétences du personnel de la DRGB direction régionale de Bejaïa ou on va tenter de répondre aux interrogations suivantes :

- Qu'est-ce qui a poussé la SONATRACH à adopter un système d'évaluation des compétences de son personnel ?

De cette question principale découlent les questions suivantes :

- Quelle catégorie du personnel est directement visée par l'évaluation des compétences au sein de la SONATRACH ?
- Quelle est l'influence de l'évaluation des compétences sur le personnel et sur l'entreprise ?

3. Les hypothèses :

Selon Madeleine GRAWITS : « une hypothèse est une proposition de réponses aux questions posées dans la problématique »¹

Les présentes hypothèses émises dans cette recherche sont le fruit d'un jumelage entre des lectures approfondies sur le thème de recherche, et les résultats d'une pré-enquête auprès d'un échantillon réduit d'un effectif appartenant à la SONATRACH, et de ce fait nos hypothèses sont les suivantes :

➤ **Hypothèse 1 :**

- La SONATRACH a adopté un système d'évaluation des compétences pour déterminer le niveau de savoir et de savoir-faire de son personnel et prendre les mesures nécessaires pour y remédier.

➤ **Hypothèse 2 :**

- La catégorie la plus touchée par l'évaluation des compétences est celle des salariés récemment recrutés qui sont représentés par les jeunes diplômés.

➤ **Hypothèse 3 :**

- L'évaluation des compétences permet de motiver les salariés, cette motivation influe directement sur le rendement de l'entreprise.

¹ M.GRAWITS, Méthodes en sciences sociales, 6^{ème} Edition Dalloz, Paris, 1984, P 408

4. Définition des concepts clés :

a) La GRH (Gestion des Ressources Humaines) :

La GRH peut être appréhendé dans un premier sens comme la gestion des hommes au travail.

Selon GALY

«La gestion des ressources humainesun système et processus de décisions qui finalisent, organisent et animent les actions collectives des personnes ou des groupes de personnes réalisant des activités qui leur sont assignées dans une organisation »¹.

Dolan et autres ont définis la GRH comme :

« L'ensemble des activités qui visent la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision, de la stratégie et des objectifs organisationnels »².

b) L'évaluation :

Dans le langage courant évaluer peut signifier : juger, peser, estimer, apprécier ou mesurer.

Selon J.CARDINET

« Evaluer, c'est se situer par rapport au but ; prendre des informations sur le résultat déjà atteint, c'est une démarche fondamentale de toute activité qui tend vers un but. L `évaluation pédagogique est ainsi une démarche d'observation et d'interprétation des effets de l'enseignement, visant à guider les décisions nécessaires au bon fonctionnement de l'école »³.

¹ GALY P, Gérer l'état, Coll. L'administration nouvelle, Ed Berger LEVRAULT, Paris, 1977, P 61.

²Dolan Shimon L., SABA Tania, JACKSON Susan E., SCHULLER Randall S. (2000): La Gestion des Ressources Humaines : tendance, enjeux et pratiques actuelles, 9^{ème} édition, PP 6-7.

³ J.CARDINET, Pour apprécier le travail des élèves, De Boek-Wesmael, Bruxelles, 1986.

Selon GUILLOT-SOULLEZ CHLOE

« L'évaluation est un jugement porté sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ces fonctions, le jugement peut être exprimé sous différentes formes ; par un inventaire des points forts et des points faibles par rapport à la fonction exercée, par un bilan professionnelle par rapport aux objectifs de la période précédant l'entretien.... »¹.

Le processus d'évaluation est un ensemble d'activités au contenu homogène, s'enchaînant dans un ordre déterminé, constituant une unité dynamique orienté vers une transformation et se répétant dans le temps.²

c) La compétence :

Selon ANDRE GUITTET

« Une compétence représente la mise en œuvre efficace de savoir et de savoir-faire pour la réalisation d'une tâche, la compétence résulte d'une expérience professionnelles, elle s'observe objectivement à partir du poste de travail et est validée par la performance professionnelles »³.

A partir de cette définition on déduit donc que la compétence est la capacité reconnue d'un acteur à mobiliser ses ressources (savoir ,savoir-faire, et savoir-être) à fin de réaliser une action, d'atteindre un résultat et de répondre à l'attente d'une entreprise, d'une organisation ou tout autre système social.

Selon Zarifian, la compétence est :

« La prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté. La compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances, c'est la faculté à mobiliser

¹ C.GUILLOT-SOULEZ, La gestion des ressources humaines, Edition GualinoLextenso, Paris, 2008, P231.

² Jack AUBERT, Management des compétences, réalisation, concept et analyse, Edition Dunod, Paris, 199, P.39.

³A.GUITTET, Développer les compétences par une ingénierie de la formation, ESF Editeur, Paris, 1998.

Des réseaux d'acteurs autour des mêmes situations, à partager des enjeux, à assumer des domaines de responsabilité »¹.

d) La performance :

Selon Alfred CHANDLER

« La performance est une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique. L'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sein de l'entreprise. L'efficacité stratégique consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin »².

Pour MACHESNAY

« La performance de l'entreprise peut se définir comme le degré de réalisation du but recherché »³.

L'analyse des buts fait apparaître trois mesures de la performance :

- L'efficacité : le résultat obtenu par rapport au niveau du but recherché.
- L'efficience : le résultat obtenu par rapport aux moyens mis en œuvre.
- L'effectivité : le niveau de satisfaction obtenu par rapport au résultat obtenu.

e) Le personnel :

Le concept est défini comme étant un ensemble des personnes employées par un service public, une entreprise, un particulier... etc. ou exerçant le même métier⁴

Selon Alain CHARLES le personnel représente

« Une fonction de l'entreprise englobant d'une part une fonction de gestion au sens stratégique dans les domaines de politique du personnel, politique de rémunération, politique sociale, promotion, relations humaines, règlement

¹ Ph. ZARIFIAN, Objectif compétences, pour une nouvelle logique, Edition Liaisons, Paris, 1999, P.70.

²A.CHANDLER, Organisation et performance des entreprises, Tome1, Edition de l'Organisation, 1992, P.21.

³ MACHESNAY, Economie d'entreprise, Edition Eyrolles, 1991. P.38.

⁴ Le Petit Larousse Illustré, Edition Larousse, Paris, 2007, P.764.

intérieur....etc. et d'autres part les fonctions d'exécution telles que la gestion administrative du personnel, le recrutement, la notation, la formation, le service social, le médecin du travail, la sécurité...etc. »¹.

f) L'entreprise :

L'entreprise est une unité de production de biens et services destinés au marché de production et marché de consommation.

Selon le dictionnaire économique

« L'entreprise est une organisation autonome des moyens matériels, financiers et humains (facteurs, capital et travail) ayant pour vocation à exercer une activité économique (production, transformation et distribution des biens et services) dans le but de réaliser un projet »².

D'après BOUYAKOUB Farouk

« L'entreprise est considérée comme étant un groupement humain hiérarchisé qui met en œuvre des moyens intellectuels, physiques, financiers pour extraire, transformer, transporter, distribuer des richesses ou produire des services conformément à des objectifs définis par une direction personnelle »³.

g) La qualification :

La définition de cette notion peut être abordée selon deux approches : une approche collective et une approche individuelle. Dans le premier cas, il s'agit de la reconnaissance sociale de la maîtrise des savoirs et des compétences nécessaire à la tenue d'un poste de travail. Dans le second cas, la qualification d'une personne est sa capacité individuelle opératoire pour occuper un poste de travail par la validation des acquis de l'expérience. La qualification peut être acquise par la formation et attestée par un diplôme ou un titre.

¹Alain CHARLES et autres, *Lexique de gestion*, 6^{ème} Edition, Dalloz, Paris, 2003, P.337.

² BRUNO Alain, *Dictionnaire d'Economie et de Sciences Sociales*, Ellipses Edition Marketing, Paris, 2005, P.186.

³ BOUYAKOUB Farouk, *Entreprise et Financement Bancaires*, Edition Casbah, Alger, 2003, P.37.

Selon le dictionnaire Larousse la qualification est :

« Une attribution d'une qualité, d'un titre et la valeur d'un salarié suivant sa formation et son expérience »¹.

¹ Dictionnaire encyclopédique pour tous, Petit Larousse en Couleurs, Edition Librairie Larousse, Paris, 1980, P.758.

5. Méthodes et techniques utilisés :

Il est possible d'attribuer la définition suivante à la méthode, « La méthode est constituée de l'ensemble des opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à atteindre les variétés qu'elle poursuit, les démontre et les vérifie »¹.

La méthode utilisée dans cette étude est la méthode quantitative qui est : un ensemble de procédures pour mesurer des phénomènes.

Dans la présente étude nous avons choisi la méthode quantitative qui est intervenue par son importance d'appréciation de la qualité de l'information reçue. Elle attache beaucoup d'intérêts à l'information et à l'observation. Elle permet la manipulation par le chercheur de ce qu'il entend, écoute, voit et perçoit.

En ce qui concerne les techniques, nous avons optés en premier lieu pour l'observation qui nous a permis d'étudier les comportements des agents et analyser directement quelques phénomènes et faits sociaux. En second lieu nous avons utilisés un questionnaire. Le questionnaire d'enquête est un instrument de collecte des données et des informations au moyen de questions. Ces questions écrites sont adressées au groupe ciblé qui y répondent par écrit.

Selon Grawitz

*« Le questionnaire est un moyen de communication essentiel entre l'enquêteur et l'enquêté. Le questionnaire comporte une série de questions concernant les problèmes sur lesquels on attend de l'enquêteur une information. »*²

Quant à Mucchelli

*« Le questionnaire constitue une suite de propositions ayant une certaine forme et un certain ordre sur lesquels on sollicite le jugement ou l'évaluation d'un sujet interrogé »*³.

¹ Madeleine GRAWITZ, *Méthodes des sciences sociales*, 11^{ème} Edition, Dalloz, Paris, 2001, P 351.

² Madeleine GRAWITZ, *Lexique des sciences sociales*, Edition Dalloz, Paris, 1986, P 728.

³R MUCHELLI, *Le questionnaire dans l'enquête psycho-sociale*, Edition ESF, Paris, 1967, P 84.

Pour notre cas, nous avons utilisé trois types de questions : questions fermées à choix multiples, questions fermées de type oui ou non et des questions ouvertes, ce questionnaire nous révélera les avis divers du personnel de la SONATRACH face au système d'évaluation des compétences.

6. La pré-enquête :

Notre pré enquête s'est étalée sur une période d'un mois allant du 01 au 31 Mars 2016, une période durant laquelle on a opéré préalablement un entretien avec le responsable des ressources humaines afin de collecter le maximum d'informations sur l'entreprise, relativement à la faisabilité de notre sujet de recherche au sein de celle-ci. Durant la deuxième phase nous avons distribué un questionnaire de 20 questions à un échantillon réduit de 85 salariés, et on a pu réunir les informations indispensables à la consolidation de nos hypothèses et de notre problématique.

7. L'échantillon :

Nous avons choisi un échantillon de 85 personnes sur un effectif de 480 Salariés de la DRGB SONATRACH.

Il est vrai que la taille de l'échantillon est réduite, mais c'est un échantillon de qualité puisque la majorité sont des universitaires, ayant une position de cadre ou d'agent de maîtrise au sein de l'entreprise, et nous avons choisi les personnes concernées directement par l'évaluation des compétences d'où la qualité des informations et des pouvoirs qu'ils détiennent, et pour ce faire nous avons opté pour l'échantillon visé puisque notre population est ciblée préalablement.

8. Les obstacles de la recherche :

Comme dans toutes les recherches scientifiques, nous avons rencontrés quelques entraves qui sont les suivantes :

- Refus de quelques salariés de répondre aux questions ce qui explique l'échantillon réduit, sur 85 questionnaires distribués, nous n'avons ramassés que 45.

- Manque flagrant de documentations au sein de notre bibliothèque.
- Manque de moyens sophistiqués qui rendent le processus de recherche aisé, entre autre, internet a haut débit.

Préambule

L'évaluation fait partie de notre vie quotidienne, le fait de dire j'aime ! Ou je n'aime pas ! Veut dire que l'on évalue quelque chose subjectivement sans le savoir.

Dans le monde des organisations aussi on trouve une évaluation du personnel, cette dernière influence aussi bien le fonctionnement interne de l'entreprise que son développement, pour se faire l'entreprise a besoin de dynamisme et d'innovation de la part des salariés, car comme nous le savons tous la RH est l'élément essentiel dans une entreprise ce qui pousse les DRH à évaluer leurs compétences en continu pour déterminer s'ils sont apte a exercer les taches qui leurs sont assignées, ou dans le cas échéant les envoyer en formation pour se perfectionner.

Dans ce chapitre qui est purement théorique nous nous limiterons donc à l'évaluation des compétences dans les entreprises, nous allons apporter quelques définitions de l'évaluation faites par quelques auteurs, nous allons aussi démontrer le rôle que détient l'évaluation au sein des entreprises, les techniques d'évaluation et les avantages et limites de cette pratique de la GRH.

1. Définition de l'évaluation :

Selon Henri MAHE DE BOISLANDELLE

« L'évaluation est une action consistant à recueillir un certain nombre d'informations concernant un salarié pour réaliser un jugement de valeur sur des éléments tels que sa personnalité dans le but de prendre des décisions touchant la gestion du personnel ou de répondre à d'autres objectifs préalablement fixés.

L'évaluation est une démarche s'appuyant sur un ensemble de procédures systématiques, mettant en relation un appréciateur et un apprécié pour établir un bilan des activités exercés pendant une période donnée au regard des objectifs fixés, de la qualification acquise et de possibilités de développement de l'apprécié »¹.

Parler de l'évaluation c'est évoquer les systèmes d'appréciation. Eric CAMPOY et al perçoivent l'appréciation comme : *« L'ensemble des situations standardisées et périodiques dans lesquelles l'entreprise mesure les performances de chaque salarié, ces dispositifs d'appréciation ou d'évaluation conditionnent en profondeur, à titre individuel et collectif les décisions de GRH dans leur ensemble : rémunération, formation, mobilité... »².*

L'existence d'un système d'appréciation permet de réunir les informations nécessaires pour construire les différents programmes (promotion, formation) et assoir les décisions concernant les carrières des salariés.

2. Les acteurs de l'évaluation :

Les acteurs de l'évaluation sont plus ou moins nombreux selon l'entreprise et le contexte. Généralement l'évaluation est l'œuvre du supérieur hiérarchique, mais elle peut être faite par toute personne dans l'entreprise notamment par le salarié lui-même.

2.1 L'évaluation par hiérarchie :

Elle est la plus fréquente dans les entreprises. Dans 90% des cas c'est le supérieur hiérarchique direct qui procède à l'évaluation des performances de son

¹ Henri Mahé de BOISLANDELLE, Dictionnaire de Gestion, Concepts et Outils, Edition Economica, Paris, 1998, P 159.

² E CAMPOY, E MACLOUF, K MAZOULI, et al, Gestion des Ressources Humaines, Collection Synthex, Pearson, Paris, 2008, P 256.

salarié, en général à travers un entretien. Il peut être secondé par la direction des ressources humaines.

2.2L'évaluation par le salarié :

En plus de l'évaluation hiérarchique, il peut être demandé au salarié d'effectuer sa propre évaluation. Celle-ci résulte de l'entretien d'évaluation avec le supérieur hiérarchique.

2.3L'évaluation par le collaborateur ou le manager :

C'est une approche plus complète d'évaluation qui consiste à demander aux collègues, aux collaborateurs ou aux autres éléments d'évaluer les personnes sur la base de critères bien définis. C'est une manière de mettre en contact le personnel de l'entreprise et permettre à chacun de mieux cerner son image, son comportement, ses qualités et son style de management.

3.L'utilité de l'évaluation :

L'évaluation en entreprise est utile à différents niveaux. Elle aide à l'amélioration des performances, car les résultats serviront à élaborer des actions pour améliorer les performances, comme elle aide aussi à ajuster la rémunération du personnel, c'est grâce à cette technique que l'on distingue qu'elles sont les personnes qui méritent une augmentation ou une prime. L'évaluation sert aussi de base aux mutations, promotions et rétrogradations ou dans les cas échéants aux offres de formation¹

3.1L'utilité pour l'évalué :

L'évaluation du personnel permet de générer de la motivation, un salarié motivé prend des initiatives, et un salarié qui prend des initiatives se motive davantage. Il y a donc une spirale de la motivation et de la démotivation. L'évaluation permet à l'évalué de faire le point sur sa situation actuelle en ce qui concerne ses compétences et performances pour ainsi se fixer des objectifs à atteindre.

¹Y ALOUANE, *Gestion des Ressources Humaines*, Konrad Adenauer Stiftung, 1997, P.107-112.

3.2 L'utilité pour l'évaluateur :

L'évaluation est « un moment d'échange permettant de réaliser une analyse de la pratique du management et de jouer pleinement son rôle de manager, de fixer des objectifs et des orientations de travail, de prendre en compte les suggestions et les aspirations des collaborateurs, de négocier des moyens nécessaires et de recenser des plans de formation à prévoir

L'évaluation est donc le moyen efficace pour déceler les anomalies, les incompétences et les soucis majeurs au sein de l'entreprise.

3.3 L'utilité pour l'entreprise :

L'évaluation est le facteur déterminant le développement de l'entreprise, en effet grâce à l'évaluation du personnel, le manager parvient à prendre conscience des problèmes que rencontre l'entreprise, ainsi la DRH établit des plans et des programmes de formation.

4. Les objectifs de l'évaluation :

Selon PERETTI, J :

Le système d'évaluation des performances doit permettre de mesurer la contribution de chacun, de favoriser l'accroissement de cette contribution et de garantir un lien avec la rétribution

Pour PERETTI toute mise en œuvre d'un système rationnel d'évaluation des performances doit viser les objectifs tels que :

- Améliorer la gestion du potentiel humain ;
- Améliorer la communication entre le personnel ;
- Mobiliser l'attention d'encadrement ;
- Rendre plus rationnels les décisions prises à l'égard du personnel tel que mutation et promotion ;

- Situer les capacités, les aptitudes actuelles, et futures et évaluer le potentiel de la courbe des performances.
- Analyser la situation dans le poste en prenant en compte l'efficacité, les reconnaissances, les méthodes de travail et la personnalité¹.

Selon P.Caspar : L'évaluation sert à :

-Réaliser un bilan formel des activités accomplies et des résultats obtenus sur une période donnée.

-Gérer les ressources humaines en situant plus précisément les individus en termes de compétences, de performances et de potentiel.

-Développer la clarté des relations interpersonnelles et transparence de la firme².

L'évaluation permet à l'entreprise de faire le point sur sa situation et notamment les compétences dont elle dispose, elle permet aussi d'obtenir les informations en ce qui concerne l'ensemble de ses salariés, a savoir leur points forts et leurs points faibles, elle peut ainsi se fixer des objectifs au niveau :

4.1 Organisationnels :

L'évaluation permet à l'organisation d'apporter un jugement sur la contribution spécifique du personnel aux objectifs de l'entreprise.

Mesurer, évaluer puis juger les résultats et les comportements d'un salarié pendant une période donnée, par rapport aux attentes et aux exigences de l'entreprise.

Une entreprise, pour mieux atteindre ses objectifs, devrait, au moyen de l'évaluation du rendement, fixer des objectifs spécifiques à chaque salarié afin que ces buts puissent correspondre à ceux de l'entreprise. En d'autres termes, si l'évaluation permet à l'organisation de pouvoir remplir ses obligations et atteindre les buts qu'elle s'est fixée en donnant des directives spécifiques aux employés, elle ne se portera que mieux. C'est en ce sens que Campoy (2008) déclare « *la procédure d'évaluation*

¹Idem, P 107.

² P CASPAR, J GUY MILLET, *Apprécier et valoriser les hommes*, Edition Liaisons, Paris, 1990, P89-90.

permet d'abord d'aligner les efforts individuels sur les objectifs généraux de l'entreprise ». Donc il est question de l'intérêt de l'entreprise lorsqu'on parle d'évaluation du personnel car des employés compétents et performants équivalent une entreprise performante et concurrentielle. Campoy (2008) poursuit en déclarant « *l'évaluation permet ainsi de donner à la juxtaposition des efforts de chacun (salariés et hiérarchie) une orientation commune en cohérence avec la stratégie de l'entreprise décidée par la direction. Ainsi, les critères mis en avant lors de l'évaluation reflètent des réalités stratégiques de l'entreprise, ce qui permet de les diffuser rapidement auprès de l'ensemble des salariés* ». Si l'organisation change de stratégie, il est nécessaire pour les RH de modifier quelques critères d'évaluation pour que cette évaluation soit mieux acceptée et soutenue par la direction.

Les RH sont particulièrement concernés par cette démarche puisque les résultats de l'évaluation serviront de base pour mettre en place les politiques GRH que sont la formation, la mobilité interne, les augmentations de salaires ou de primes, la décision de licenciement... et comme le dit si bien Campoy (2008), l'évaluation peut être vue comme un moment particulier qui permet de développer la communication entre l'encadrement et les collaborateurs.

En définitive, l'objectif organisationnel de l'évaluation est l'ajustement dans la précision des missions et responsabilités.

4.2 Psychologiques :

Le salarié a besoin de situer sa contribution par rapports aux normes de réussites et aux attentes de la hiérarchie, d'où l'intervention de la motivation qui est désignée comme étant « Le processus psychologique qui incite un individu, ou un groupe à consentir des efforts »¹.

On doit ajouter qu'il fait non seulement naître l'effort pour l'atteinte d'un objectif, mais aussi qu'il « Relance l'effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint »².

¹ T BRUNET et G VINOGRADOFF, Dictionnaire de l'Emploi et des Ressources Humaines. Hatier, coll. Initial, 2001, P374. Cité par Jérôme AUBERTHIER, P 172.

² C LEVY-LEBOYER, La motivation dans l'entreprise, modèles et stratégies, Edition d'Organisation, 1998, cité par Jérôme AUBERTHIER, P 21.

4.3.Objectifs de performance :

Le collaborateur a besoin d'objectifs ambitieux et réalisables. L'évaluation porte sur le degré de réalisation des objectifs, sur le contexte et les moyens mis à la disposition du salarié.

4.4.Autres objectifs :

- Clarifier les missions du collaborateur et situer leur contribution à la performance de l'entreprise,
- Identifier les attentes du collaborateur au regard des besoins et objectifs de l'entreprise.
- Evaluer les activités et les compétences mises en œuvre,
- Apprécier l'atteinte des objectifs,
- Fixer des objectifs nouveaux pour la période à venir,
- Définir les moyens à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs,
- Mesurer l'efficacité et l'efficience des actions menées,
- Evoluer qualitativement et quantitativement,
- Faire face à la concurrence,
- Adapter sa politique aux évolutions,
- Prendre les bonnes décisions.

5. Les méthodes d'évaluation :**5.1. L'évaluation annuelle :**

C'est la méthode la plus utilisée par les entreprises, elle concerne l'ensemble du personnel, du simple salarié à temps partiel au cadre dirigeant.

Cette méthode a pour objectif de « Faire un bilan de l'année passée (points positifs et négatifs) et de fixer des objectifs pour l'année à venir »¹.

L'évaluation porte sur le travail accompli par le collaborateur. Elle n'est pas un jugement, mais une évaluation, pas sur ce qu'il est mais, uniquement sur ce qu'il fait dans le cadre professionnel. La Fiche d'évaluation annuelle est une méthode qui permet :

- de faire le point sur le travail accompli et les compétences mise en œuvre.
- de fixer de nouveaux objectifs ou le plan d'action.
- de mieux connaître les attentes et difficultés rencontrés par les collaborateurs.
- de connaître des sources de motivation ou de mécontentement.
- d'identifier les besoins en formation et les perspectives de promotion.
- de mieux préparer l'entretien d'évaluation annuel.

Les résultats de la fiche peuvent se concrétiser dans le cadre d'un entretien d'évaluation annuel. L'entretien annuel constitue un moment privilégié pour instaurer un dialogue constructif entre chaque responsable et chaque collaborateur. Il permet de prendre du recul pour analyser l'activité. Cet entretien porte principalement sur le bilan et l'analyse du travail accompli et vise à déterminer ensemble :

- Ce qu'ambitionnent les collaborateurs (le souhaitable).
- Ce que les collaborateurs sont en mesure d'améliorer dans le futur (le faisable).

¹ Chloé GUILLOT-SOULEZ, *La gestion des ressources humaines*, Gualino, Lextenso Editions, Paris, 2008, P.22.

5.2. L'entretien individuel :

« Il s'agit d'un entretien face à face entre le salarié et son supérieur hiérarchique avec pour seul objectif de faire un bilan sur les tâches effectuées par le salarié durant l'année écoulée à savoir les points positifs et les points négatifs pour ainsi fixer des objectifs pour l'année à venir »¹.

En effet, l'entretien individuel est aujourd'hui largement répandue dans la plupart des entreprises quelle que soient leur taille ou leur secteur, et peu importe le poste ou la fonction occupée dans l'entreprise. Cet entretien permet au supérieur d'exprimer son jugement sur le salarié. Il permet au salarié de donner son point de vue et de faire connaître ses souhaits en ce qui concerne son évolution ou sa formation.

L'entretien doit se dérouler dans un climat propice à la réflexion et à l'écoute, il doit être soigneusement préparé à l'avance par les deux parties. Ainsi l'évaluateur devra :

- Permettre au collaborateur évalué de s'approprier le mode d'évaluation (questionnaire, guide...),
- Analyser le travail et mettre en place un référentiel de compétences par la définition, pour chaque poste, des savoirs, savoir-faire et savoir être,
- Définir les compétences et caractéristiques professionnelles qui feront l'objet de l'évaluation.

L'entretien s'effectue une fois par an en début d'année mais un point semestriel peut être effectué afin de prévoir des plans d'actions correctives.

5.3. L'entretien collectif : Guillot Soulez dit de cette méthode qu' « Il s'agit d'un entretien de groupe généralement précédé par un entretien individuel ou suivi par un entretien individuel »².

¹ Idem, P.23.

² Ibid., P.22.

Cet entretien correspond mieux dans le cadre d'un projet ou pour une équipe autonome de travail. Cette pratique est encore rare, mais se développe. Elle aide à faire le point de manière collective sur le fonctionnement et la performance d'une équipe ou la gestion d'un projet. C'est aussi une solution pour atténuer les effets de sympathie ou d'empathie personnelle en situation d'évaluation. Cette technique présente des limites telles que la difficulté de tenue de cet entretien, son coût et le temps important que cela nécessite, sa mise en place assez complexe et son manque d'exhaustivité pour l'évaluation de l'individu.

5.4. La méthode du 360° :

Il s'agit d'une méthode d'évaluation qui se développe fortement dans les grandes entreprises, et un système par lequel les compétences du salarié seraient évaluées non seulement par le manager, son responsable hiérarchique, mais aussi par lui-même à travers une auto évaluation. Le 360° permet d'identifier la capacité d'adaptation, le sens de l'innovation et les compétences.

Cette méthode consiste à « recueillir l'avis d'un certain nombre de collaborateurs dans l'entreprise sur la façon dont le poste est tenu par le salarié qu'il s'agit d'évaluer »¹.

Pour Guillot-Soulez

« Il s'agit d'une méthode d'évaluation des compétences managériales d'un cadre faite par son entourage professionnel »².

Elle consiste en l'auto-évaluation du salarié, puis il est évalué par ses collaborateurs, puis par son supérieur hiérarchique.

L'évaluation est constituée d'un formulaire de près de 200 questions distribuée à une vingtaine de personnes. Toutes les entreprises peuvent la pratiquer, mais elle concerne surtout les managers (dirigeants, cadres, responsables de projets) et parfois

¹ G LELARGE, La gestion des ressources humaines : nouveaux objets, nouveaux outils, 2^{ème} Edition Séfi, Paris, 2006.

² Chloé GUILLOT SOULEZ, Op cit, P.23.

les agents de maîtrise. Il est conseillé que l'évalué ait au moins 1 à 2 ans d'ancienneté. Elle a l'avantage d'être anonyme et on a une « photographie » complète de la réalité perçue par l'entourage sur des compétences précises. Toutefois on peut déplorer le manque de disponibilité des évaluateurs, la subjectivité des réponses, son coût important dû au matériel (questionnaire & rapport), et à l'intervention d'un consultant... Cette méthode peut déboucher sur un plan de formation ou un programme de coaching après que les résultats aient été restitués à l'évalué par un consultant, un coach, un psychologue, ou encore un responsable RH, sous forme de graphique, débriefing ou de discussion.

La démarche de mise en œuvre d'un 360° efficace s'effectue en plusieurs étapes :

- Présenter aux salariés les finalités et le mode de fonctionnement du système,
- Sensibiliser les participants à l'importance du 360° feed back dans le développement du personnel,
- Elaborer un questionnaire,
- Réaliser les évaluations,
- Traiter les questionnaires,
- Suivi et mise en place de plan de progrès.

5.5. L'auto-évaluation du personnel :

Méthode peut utilisée, mais très bénéfique pour l'entreprise comme pour le personnel, cette méthode consiste à ce que chaque salarié fasse le point sur sa situation pour déterminer son efficacité que ce soit à travers le rendement ou la qualité du travail effectué. L'auto évaluation est souvent mise en place dans les entreprises qui n'ont pas le temps de procéder à la fois aux évaluations annuelles et aux entretiens.

5.6. L'acensement Center :

Ou littéralement Centres d'évaluations, se sont des centres d'évaluation situés en dehors de l'entreprise.

L'assessment Center sert à « évaluer la performance, les comportements, les compétences et les potentiels des individus »¹.

On peut faire des simulations organisées en face à face ou en groupe, mais l'évaluation est individuelle. On rencontre cette méthode dans les très grandes entreprises le plus souvent, sa particularité est qu'elle est effectuée à l'extérieur de l'entreprise. Elle présente l'avantage de proposer des simulations proches des situations de travail réelles ; d'avoir des résultats consolidés grâce à différents outils ou à différents utilisateurs et c'est une évaluation effectuée par un regard externe.

La principale originalité de cet outil est de center l'évaluation sur le devenir et la façon dont on peut prédire que la personne va affronter le futur, à partir des comportements observables et mesurables.

7. Les caractéristiques de l'évaluation:

Pour être efficace et remplir sa fonction d'une façon satisfaisante, un processus d'évaluation doit présenter différentes qualités :

7.1. La validité :

L'indice de validité est une corrélation. Il existe 3 types de validité ; la validité de contenu qui pose la question de savoir si le contenu de la méthode d'évaluation est bien représentatif du contenu du domaine que cette méthode est censée mesurer ; la validité de critère qui va regarder la relation avec un critère mesurant déjà bien le construit et qui va légitimer la valeur même de l'outil, elle va vérifier que l'outil élaboré mesure réellement le phénomène qu'il est supposé mesurer ; la validité de concept qui va mesurer le bon construit théorique et qui évalue si le test permet de prédire le ou les traits de caractère en situation.

¹ Chloé GUILLOT-SOULEZ, *Op cit*, P.31.

7.2. La fidélité :

La fidélité est obtenue lorsqu'une procédure appliquée deux fois aux mêmes sujets donne des résultats pratiquement équivalents. Il existe quatre méthodes pour évaluer la fidélité d'un test, la méthode de stabilité temporelle, la méthode des formes parallèles sans délai, méthode des formes parallèles avec délai et méthode de la consistance interne.

7.3. La fiabilité :

La fiabilité garantit des résultats cohérents. Appliquée à une vérification de compétence, cela signifie que deux rendements identiques devraient recevoir la même note. Les facteurs humains peuvent avoir une incidence significative sur la fiabilité. Parmi ces facteurs citons :

- **la fatigue** : manque de sommeil ou de repos avant la vérification de compétence;
- **les émotions** : problèmes professionnels ou personnels;
- **la santé** : rhume, grippe, etc..
- **le moment de la journée** : très tôt le matin ou tard dans la journée;
- **les distractions** : le bruit, les interruptions, etc..

7.4. La sensibilité :

La sensibilité d'un outil d'évaluation est donnée par sa capacité à classer, à faire un diagnostic différentiel. Un test n'est pas sensible si 99% des personnes donnent la même bonne réponse à la même question. Il ne permet pas de classer et de différencier.

7.5. L'acceptabilité :

« L'acceptabilité d'une épreuve est donnée par facilité d'acceptation de l'outil d'évaluation, l'acceptation est bonne dans les cas d'auto-évaluation, d'évaluation interne, d'évaluation concrète. Elle est fiable quand l'évaluation n'est pas transparente,

le contexte mal connu, il existe des zones de flou quant à l'outil, aux objectifs visés par la démarche »¹.

7.6. Le cout :

Toute procédure d'évaluation, entraîne systématiquement un cout de l'opération, quel est alors le gain à espérer de cette démarche ? Quels sont les avantages et les inconvénients ?

8. Les avantages et les inconvénients de l'évaluation :

Selon Chloé Guillot-Soulez

« L'évaluation présente a la fois des avantages et des inconvénients, en effet parlant des avantages, elle dit que l'évaluation permet de faire le point sur la période écoulée. L'évaluation est une démarche qui permet de détecter les compétences des salariés, elle favorise la motivation en offrant aux salariés des perspectives d'évolution dans l'entreprise. Enfin l'évaluation permet de connaître les attentes des salariés et d'y répondre (formations, mobilités, rémunérations...) »².

Comme inconvénients observés à la pratique de l'évaluation, l'auteur affirme que l'évaluation peut comporter une part de subjectivité ; la méthode d'évaluation utilisée peut parfois mélanger aspects personnels et aspects professionnels. Elle dit aussi que les outils d'évaluation (fiches de notation, grilles d'évaluation) peuvent générer des réponses tranchées positivement ou négativement, et que l'évaluation est source de stress.

¹A GUITTET, Développer les compétences par une ingénierie de la formation, ESF Editeur, Paris, 1994, P.30

² C GUILLOT-SOULEZ, Op cit, P.122.

Préambule :

D'après Tarondeau« *depuis quelques années, la conception dominante de la stratégie concerne l'acquisition et la maîtrise des ressources et compétences permettant à la firme de se différencier de ses concurrents, de déployer ses activités, d'innover ou de disposer d'une flexibilité suffisante pour s'adapter aux évolutions de l'environnement ou aux stratégies des concurrents* »¹.

En effet depuis quelques années, en réponse à la concurrence internationale, la plupart des entreprises développent des stratégies centrées sur la qualité pour sortir de la crise, Cette stratégie se traduit par une volonté d'évaluer les compétences du personnel.

La compétence en entreprise est une combinaison de savoir-faire, expériences et comportements s'exerçant dans un contexte précis, qui se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est validable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer.

¹ Jean Claude TARONDEAU, Le management des savoirs, Edition PUF, Paris, 1998, P 17.

1. Evolution historique du concept compétence :

Dans les années 1970, la notion de compétence à commencer à surgir au sein des débats entre les partenaires sociaux (demande de prise en compte des compétences individuelles dans l'obtention des performances).

Cette montée en première ligne de la compétence s'est accentuée dans la décennie 1980, pour culminer en 1990.

Au milieu des années 1990, le concept devient l'objet de tous les débats et conférences, répondant aux nouvelles exigences de la compétitivité, dans tel contexte la mise en œuvre de compétences individuelles devenait essentielle.

En France le concept a été importé par le biais des recherches en science de l'éducation et en ergonomie cognitive (psychologie industrielle).

Dans les pays en voie de développement, notamment en Algérie la notion prends racine en 1970, peu de temps après l'accès à l'indépendance, le gouvernement algérien a mit en place les instituts de technologie et des écoles d'ingénieurs dont les missions étaient de former dans un délai bref des cadres moyens, des techniciens supérieur, des ingénieurs pour répondre aux besoins du marché du travail à cette époque.

2. Définition du concept compétence :

Selon le dictionnaire des ressources humaines

« La compétence rassemble trois types de savoir ; un savoir théorique (connaissances), un savoir-faire (expérience) et un savoir-être (comportement) mobilisés ou mobilisable qu'un salarié met en œuvre pour mener à bien l'expérience qui lui est confiée »¹.

¹ Jean-Marie PERETTI, Dictionnaire des Ressources Humaines, 2^{ème} Edition Vuibert, 2001, P 60.

De l'avis de Christian Batal

« Les compétences d'un emploi correspondent aux savoirs, savoir-faire et savoir-être qu'il est nécessaire de mobiliser pour pouvoir réaliser correctement les activités propres à cette situation de travail, tandis que les compétences d'un individu se résument aux mêmes savoirs, qu'il maîtrise effectivement et qu'il est capable de mettre en œuvre, en situation, s'il en éprouve le besoin »¹.

Les savoirs : correspondent à des connaissances aussi bien générales que spécialisées sur un thème précis.

Les savoir-faire : correspondent à la maîtrise de la mise en œuvre concrète de techniques, de méthodes ou d'outils.

Les savoirs-être : correspondent à la maîtrise d'attitudes comportementales.

D'après Madeleine Grawitz la compétence est :

« Unequalité permettant de répartir les tâches suivant la capacité de chacun, d'obtenir aussi une intégration sociale, rationnelle, et d'éviter des mesures coercitives au profit d'une société consensuelle »².

D PEMARTIN considère que la compétence est :

« Un savoir combinatoire de ses ressources propres et de celles de l'environnement que le salarié mobilise pour gérer les situations auxquelles il est confronté »³.

La compétence d'une personne est :

-Sa capacité d'actualiser, d'intégrer et d'utiliser avec habileté ses connaissances dans des situations diverses et complexes, en vue d'éviter des préjudices pour ceux qui font appel.

¹ Christian BATAL, *La GRH dans le secteur public*, Tome1, Edition d'Organisations, 1998, P 150.

² Madeleine GRAWITZ, *Lexique des sciences sociales*, 8^{ème} Edition Dalloz, Paris, 2004, P 75.

³ Daniel PEMARTIN, *Gérer par les compétences ou comment réussir autrement*, Edition Management et Société, 1999, P 124.

-A ses services de même que pour le public en général.

-Sa capacité de juger les limites de sa compétence, d'en informer ceux qui font appel à ses services et de faire appel aux ressources professionnelles appropriées lorsqu'il y a lieu.

-Sa capacité d'établir ses dossiers, d'en assurer la confidentialité et de mener ses mandats à bonne fin.

-Sa capacité de bien administrer sa pratique professionnelle.

-Ses capacités psychiques et physiques dans son exercice professionnel.

3.Les caractéristiques de la compétence :

- La compétence est individuelle, elle correspond à une caractéristique de l'individu qui lui permet d'être performant.
- La compétence possède une valeur forte aux yeux du client, et représente donc un avantage de poids.
- La compétence est dynamique, les différents éléments de la compétence se développent dans une confrontation avec l'action, celle-ci est donc en permanence adaptée au contexte dans lequel vit l'individu qui la possède¹.
- La compétence est conceptualisée, finalisée, la compétence ne peut être définie que dans une situation précise, il n'existe pas de compétence détachée de l'action.

4.Typologie des compétences :

Les compétences se réfèrent toujours à des personnes. Il n'existe pas de compétences sans individus. Les compétences réelles sont des constructions singulières, spécifiques à chacun. Cela ne doit pas pour autant conduire à la conclusion

¹Ewan (OIRY), De la qualification à la compétence (rupture et continuité), préface d'Alain d'IRIBARNE, Edition l'Harmattan, Paris, 2003, P 59.

erronée selon laquelle la compétence serait uniquement une affaire individuelle. Toute compétence comporte deux dimensions indissociables, individuelles et collectives.

Ce pendant il existe trois types de compétences qui sont comme suit :

4.1 Les compétences individuelles :

Le terme de compétence individuelle est défini par A. MEIGNANT comme suit : «*La compétence individuelle est un savoir-faire opérationnel validé* »¹.

- Savoir-faire : car il n'existe aucune compétence sans actes.
- Opérationnel : veut dire la mise en situation et la légitimité à mettre en œuvre.
- Validé : veut dire socialement reconnu.

La compétence individuelle est la capacité d'un individu à mobiliser ses propres ressources et celles de son environnement de travail pour atteindre des résultats prédéterminés en situation professionnelle, elle relève d'une responsabilité partagée entre l'individu et son environnement. Ainsi elle est considérée comme une combinaison de connaissances, de savoir-faire, expériences et comportements. Elles se constituent lors de leur mise en œuvre en situation professionnelle, c'est donc à l'entreprise de les repérer, les évaluer, les valider et de les faire évoluer.

4.2 Les compétences collectives :

Elles font référence au développement des différents postes de travail, et sont liées à la qualité d'interface qui existe entre les situations de travail, et donc entre les individus qui les occupent. Elles sont constituées de trois catégories d'éléments qui sont d'abord la complémentarité des membres de l'équipe de travail, ensuite la possession d'un langage ou d'un vocabulaire commun de représentation partagée des finalités, des priorités et des objectifs de l'unité de travail et enfin, la capacité des membres de l'équipe à travailler ensemble, c'est-à-dire à coopérer².

¹ Alain MEIGNANT, *Les compétences de la fonction des ressources humaines*, Edition Liaisons, 1995, P20.

² Christian BATAL, *La GRH dans le secteur public*, Tome I, les Editions d'Organisation, 1998, P 155.

La compétence collective est ce qui fait tourner l'entreprise. Contrairement à l'enseignement qui a pour mission de développer chaque individu en particulier, l'entreprise a pour mission de réaliser une production de biens ou de services sur laquelle elle sera jugée performante ou non. A la limite, la compétence individuelle à peu d'importance pour autant que les équipes, les services, les départements trouvent une organisation qui leur permette d'atteindre les résultats attendus. Il est vraisemblable qu'il soit plus facile de réaliser de bons résultats collectifs avec une équipe de personnes toutes compétentes.

4.3. Les compétences organisationnelles :

La compétence organisationnelle doit être soutenue par les services RH, par un investissement en terme de formation mais aussi en terme de matériel (sécurité et état du matériel) et humain (effectif des salariés a la hauteur du travail effectué, encadrement cohérent... etc.)

Les compétences organisationnelles sont celles qui permettent de mobiliser les compétences techniques auprès du bon interlocuteur et au bon moment, d'assurer la circulation de l'information et les coopérations nécessaires a la réussite de l'action en temps réel. Les compétences organisationnelles par conséquent dépassent largement une simple compétence administrative ou gestionnaire.

4.4. Les compétences transversales :

Les compétences générales ou transversales sont celles qui ne sont pas spécifiques à un métier. A vrai dire qui sont utiles dans de nombreux emplois. (Exemple : Savoir mettre en œuvre les méthodes de synthèses) qui renvoi par conséquent à retrouver souvent dans les référentiels des compétences.

1. Les enjeux de la compétence :

On distingue trois types d'enjeux qui sont:

5.1. Economiques :

Face aux défis de la mondialisation et à une concurrence exacerbée, les entreprises cherchent une plus grande adaptabilité (modification des termes de l'échange, performance accrue...). La notion de capital humain prend alors tout son sens, les compétences acquises deviennent un enjeu économique et devant les autres engagés pour les obtenir, les entreprises attendent un retour sur investissement, la notion de capital humain renvoie par analogie, à la notion de capital (le travail étant un facteur de production) et à la capacité des hommes à produire une valeur ajoutée irréductible à leur seule force de travail¹.

5.2. Les enjeux organisationnels :

L'importance prise par la notion de compétence amène à réfléchir sur le rôle de l'organisation dans le développement de ces compétences. L'organisation devient un acteur d'accroissement des compétences lorsqu'elles permettent le développement des compétences des salariés qu'elle emploie, on parle dans ce cas d'organisation « qualifiante ». Elle sera appelée « apprenante » lorsque l'intérêt portera sur les processus collectifs de création, de diffusion, d'assimilation de connaissances, et de savoir-faire dans l'organisation.²

5.3. La législation en vigueur a renforcé la responsabilité sociale des entreprises en insérant dans la loi l'exigence de l'employabilité. Il revient à l'organisation de mettre en œuvre les moyens dont elles disposent pour assurer aux salariés la mise à jour et le maintien de leur compétences tout au long de leurs carrières, ce souci de l'employabilité lié à la notion de compétence, n'étant plus possible, les salariés doivent être en mesure de répondre aux attentes du monde de travail au moment où ils ont rendu l'emploi qu'ils occupaient auparavant. Donc le salarié est mené à devenir un acteur de son parcours professionnel au côté de son entreprise.³

¹ Laetitia LETHIELLEUX, L'essentiel de la gestion des ressources humaines, 5^{ème} édition Lextenso, Paris, 2012, P 46.47.

²Ibid, P 46.47.

³Ibid, P 46.47.

6. Les dimensions de la compétence :**6.1 La dimension du savoir :**

Dans cette approche on détermine un rapport entre les situations validées et les situations professionnelles du moment que le fonctionnaire doit acquérir les connaissances qui lui permettent de maîtriser sa fonction, cette approche est centrée aussi sur l'exigence de la fonction qui sont dérivées de l'analyse du travail pour répondre à ces exigences le salarié doit suivre une formation, le fait d'avoir suivi un ensemble de formations est un élément déterminant la compétence¹.

6.2. La dimension du savoir-faire :

À la différence de l'approche précédente, l'évaluation ici se fonde sur l'observation des individus en situation de travail pour constater et reconnaître leurs capacités grâce à cette observation il résulte une bonne rationalisation de la mesure des compétences².

6.3. La dimension du savoir-être :

La notion du savoir-être se situe entre la connaissance et l'action, son évaluation n'est donc pas censée porter sur la personne mais sur sa capacité à utiliser ses savoirs dans la situation de travail donnée, on entend par savoir-être des facultés telles que l'adaptation, l'autonomie, la fiabilité qui restent au stade d'abstraction. Il faut savoir que le concept de savoir-être est une notion ambiguë et difficile à évaluer c'est pour cela qu'il n'est généralement pas pris en compte lors des définitions des compétences.

7. Tentative de catégorisation de la compétence :

On peut classer les compétences d'un salarié au sein de l'entreprise selon deux aspects :

7.1. Compétences requises :

¹ Valérie MARBACH, *Évaluer et rémunérer les compétences*, Editions d'Organisation, Paris, 1999. P 16-22.

² Ibid, P 17.

Il s'agit des compétences nécessaires à un individu pour être le plus efficace possible dans son travail. Elles sont définies par l'entreprise à cet effet, pour identifier les compétences nécessaires à un emploi il faut commencer par faire l'analyse de poste en réalisant une description des activités principales et des finalités de chaque poste. Ceci permettra d'identifier les compétences nécessaires pour permettre une occupation de l'emploi des plus performantes possible.

7.2. Compétences acquises :

Il s'agit des compétences réelles que maîtrise le salarié à un moment donné. Un des moyens qui peut être utilisé pour évaluer les compétences réelles d'un individu est le bilan des compétences.

Pour cela on place l'individu dans une situation similaire à une situation réelle de travail qu'il aura à gérer durant une période bien définie. Le but étant d'observer la mise en œuvre de ses compétences, son potentiel, ses caractéristiques personnelles ainsi que son adaptation à son environnement.

Les compétences de l'entreprise sont égales à la somme des compétences des salariés. Plus les salariés développent leurs compétences, plus l'entreprise est forte sur son marché.

Pour faire évoluer les salariés et l'entreprise, il est nécessaire de réaliser régulièrement un « inventaire » des compétences détenues par l'entreprise. Cet inventaire permet de s'appuyer sur un document écrit pour faire le point individuellement sur les projets des salariés et de l'entreprise et de donner aux salariés une feuille de route pour leur formation. L'entretien annuel d'évaluation des compétences des salariés est un outil qui permet de réaliser cet inventaire. Pour être efficace, cet entretien doit se préparer au niveau de l'entreprise comme au niveau des salariés pour que chacun en maîtrise les enjeux et les contenus.

1- La mise en place d'un système d'évaluation des compétences :

Mettre sur pied une démarche d'évaluation des compétences du personnel nécessite certaines dispositions qu'il est impératif de mettre sur pied pour que cette démarche soit une réussite.

Il est vital pour toute évaluation que des conditions de réussite soient réunies avant de procéder à l'appréciation proprement dite. Cela implique un certain nombre de mesures qui doivent être prises afin de pouvoir profiter pleinement de cette démarche. C'est ainsi que Y. Alouane distingue deux dispositions en parlant des préalables à l'évaluation : il déclare tout d'abord que savoir de quelle manière un homme s'est acquitté de sa tâche n'est pas si important que ça, car ce qui importe est de savoir ce que le supérieur attendait de lui, afin que ce supérieur puisse asseoir son jugement. Et l'auteur de préciser « *encore faut-il que, pour chaque type de poste, des objectifs précis aient été définis à l'avance, les hommes susceptibles de les remplir correctement choisis, et les critères d'appréciation de leur travail précisés* »¹. Toujours de l'avis d'Alouane, il est impératif d'avoir à sa disposition des outils

¹Y ALOUANE, Gestion des Ressources Humaines, Konrad Adenauer, Stiftung, 1997, 38.

Les compétences de l'entreprise sont égales à la somme des compétences des salariés. Plus les salariés développent leurs compétences, plus l'entreprise est forte sur son marché.

Pour faire évoluer les salariés et l'entreprise, il est nécessaire de réaliser régulièrement un « inventaire » des compétences détenues par l'entreprise. Cet inventaire permet de s'appuyer sur un document écrit pour faire le point individuellement sur les projets des salariés et de l'entreprise et de donner aux salariés une feuille de route pour leur formation. L'entretien annuel d'évaluation des compétences des salariés est un outil qui permet de réaliser cet inventaire. Pour être efficace, cet entretien doit se préparer au niveau de l'entreprise comme au niveau des salariés pour que chacun en maîtrise les enjeux et les contenus.

1- La mise en place d'un système d'évaluation des compétences :

Mettre sur pied une démarche d'évaluation des compétences du personnel nécessite certaines dispositions qu'il est impératif de mettre sur pied pour que cette démarche soit une réussite.

Il est vital pour toute évaluation que des conditions de réussite soient réunies avant de procéder à l'appréciation proprement dite. Cela implique un certain nombre de mesures qui doivent être prises afin de pouvoir profiter pleinement de cette démarche. C'est ainsi que Y. Alouane distingue deux dispositions en parlant des préalables à l'évaluation : il déclare tout d'abord que savoir de quelle manière un homme s'est acquitté de sa tâche n'est pas si important que ça, car ce qui importe est de savoir ce que le supérieur attendait de lui, afin que ce supérieur puisse asseoir son jugement. Et l'auteur de préciser « *encore faut-il que, pour chaque type de poste, des objectifs précis aient été définis à l'avance, les hommes susceptibles de les remplir correctement choisis, et les critères d'appréciation de leur travail précisés* »¹. Toujours de l'avis d'Alouane, il est impératif d'avoir à sa disposition des outils

¹Y ALOUANE, *Gestion des Ressources Humaines*, Konrad Adenauer, Stiftung, 1997, 38.

d'analyse aussi scientifique que faire se peut ; c'est pour cela que « *La description du poste incluant fixation d'objectifs et normes ou standards, conditionne donc la réussite d'un système d'appréciation du personnel. Par ailleurs seul l'emploi de techniques solides et reconnues au moment même de l'appréciation permet d'atteindre l'objectivité nécessaire* »¹.

Ensuite, l'auteur fait mention d'un autre point concernant la rétribution ou bien les effets et répercussions de l'évaluation car selon lui, le succès d'un système de mesure des performances ne vaut pas grand chose s'il ne sert pas à l'employé, ou s'il ne lui profite pas. C'est donc évident que l'appréciation/ l'évaluation des compétences du personnel a une répercussion directe sur les autres aspects de la gestion du personnel tels que : la rémunération, la formation, la promotion. Et il ajoute « *elle n'est qu'un volet non signifiant en lui-même, mais indispensable pour qui cherche à établir une « politique » du personnel cohérente dans l'entreprise* ».

2- Les étapes de la démarche évaluative :

Pour mettre en œuvre une démarche évaluative, trois phases sont nécessaires, et sont dans l'ordre qui suit :

➤ Avant l'évaluation :

L'employeur ou le manager a la responsabilité de donner au personnel concerné par l'évaluation une information claire et précise sur le déroulement de l'évaluation, les objectifs attendus, les critères utilisés ainsi que les circonstances dans lesquelles elle sera réalisée.

Si certaines évaluations poursuivent des objectifs particuliers ou individualisés, les travailleurs concernés doivent en être informés personnellement.

L'employeur doit expliquer comment la démarche d'évaluation s'inscrit dans un cadre cohérent en matière de politique du personnel, notamment la politique de rémunération et la politique de formation et de promotion.

¹ Ibid, P40.

Les salariés doivent avoir le temps de préparer leur entretien d'évaluation et de rassembler l'information nécessaire. Ils doivent savoir par qui ils seront évalués et selon quelle procédure.

L'employeur doit veiller à la formation des évaluateurs et garantir la qualité des méthodes d'évaluation. La continuité de la mission des évaluateurs doit être garantie¹.

➤ **Lors de l'évaluation :**

Un rappel des conclusions de l'évaluation précédente doit être communiqué à l'ensemble des salariés concernés.

Les circonstances doivent favoriser une évaluation impartiale et constructive. Les organisateurs de l'évaluation doivent prévoir le temps nécessaire et veiller à ce que le contexte matériel et psychologique soit positif.

Un descriptif précis de la fonction et/ou du contenu des tâches doit servir de référence à l'évaluation.

Chaque salarié doit avoir la possibilité d'être « proactif » par rapport à l'évolution de sa propre carrière, notamment en matière de formation ou de réorientation.

➤ **Après l'évaluation :**

L'employeur doit présenter un bilan d'ensemble de la procédure d'évaluation du personnel et indiquer les conclusions que l'entreprise en tire, notamment en matière de politique du personnel. A partir des résultats de l'entretien, en fonction des projets et des moyens dont il dispose, l'employeur ou le chef hiérarchique proposera un plan d'action adapté aux objectifs repérés lors de l'entretien. (Accompagnement, appui ponctuel, plan individuel de formation, ...)

¹ GUY LE BORTEF, Ingénierie et évaluation des compétences, 4^{ème} édition, Ed d'Organisation, Paris, 2004, P 440.

3- Les enjeux de l'évaluation des compétences :

3.1- Enjeux pour l'entreprise :

L'évaluation des compétences permet de mettre en place une gestion des ressources humaines qui correspond avec les besoins et les possibilités de l'entreprise. Elle permet aussi d'améliorer les relations interpersonnelles et la communication entre les managers et leurs collaborateurs, la responsabilité hiérarchique est ainsi développée à tous les niveaux.

3.2- Enjeux pour le manager (l'évaluateur) :

L'évaluation crée un climat de communication entre le manager et le personnel, la mission du manager consiste à :

- Créer les conditions nécessaires pour la motivation du personnel.
- Faire le point sur le travail et les efforts fournis par le personnel.
- Examiner la façon dont les missions sont remplies.
- veiller à ce que tous les objectifs soient atteints.
- Fixer des objectifs pour l'année suivante.

Après avoir évalué l'ensemble du personnel, le manager se voit dans l'obligation de faire les propositions suivantes : (augmentations du salaire, promotions, ou formations).

3.3- Enjeux pour les salariés :

Les salariés souhaitent pouvoir présenter un bilan et recevoir la reconnaissance qui leur est due, Les conclusions des entretiens doivent être une synthèse objective.

4- Les difficultés liées à la démarche évaluative :

Selon Alouane : « *Les évaluateurs doivent être formés pour éviter de tomber dans certains types d'erreurs. Cette formation va consister tout d'abord à définir les*

erreurs et expliquer leurs causes, ensuite expliquer le rôle et les retombées de l'appréciation sur le personnel et pour l'auteur la réussite de tout système d'évaluation dépend des conditions psychologiques. En effet il doit régner un climat de confiance pour que l'évaluation se fasse dans de bonnes conditions, une certaine confiance doit régner entre l'évaluateur et l'évalué »¹.

- Maurice Thévenet propose Six étapes pour une bonne évaluation :
- -L'implication de la Direction General.
- -Le diagnostic des systèmes de gestion existants.
- -L'évaluation de la procédure.
- La constitution d'une commission chargée de l'évaluation.
- -La formation des évaluateurs.
- -L'information du personnel².

En définitive, il faut mentionner que l'évaluation du personnel se situe dans un processus bien déterminé dans la RH et tient une place non négligeable dans ce processus. L'évaluation du personnel fait néanmoins face a certaines difficultés liées a la fois aux évalués, aux évaluateurs et aussi aux outils adoptés par l'entreprise.

Mais pour éviter de tomber dans ces difficultés, on trouve des mesures à prendre a fin que cet acte soit accepté de tous.

5- Les conditions d'une démarche évaluative réussie :

Pour qu'un processus d'évaluation soit crédible, impliquant un jugement de la hiérarchie sur le potentiel de leurs collaborateurs, il faut que :

- Les fonctions soient définies.
- La hiérarchie soit entraînée à l'observation.
- Assurer une information au retour au personnel apprécié (feed-back).

Campoy donne quelques pistes ou conditions pour bien réussir une évaluation. Mais pour que ces conditions soient remplies, elles doivent répondre aux questions suivantes :

¹ Y ALOUANE, Gestion des Ressources Humaines, Konrad Adenauer, Stiftung, 1997, P.58.

² M THEVENET, Fonctions RH : Politiques, métiers et outils des ressources humaines, Edition Pearson, Paris, 2007, P 111.

- Quel objectif poursuit l'évaluation ?
- Par rapport à cet objectif, quel contenu à évaluer est le plus pertinent ?
- Par rapport au contenu pertinent à évaluer, qui est le mieux placé pour le faire ?
- Sur la base de toutes ces réponses, quel outil est le plus approprié ?

En effet pour qu'elle soit bien vécue et efficace, il faut que l'évaluation aille à son terme : il faut restituer le résultat à l'évalué et en tirer les conséquences en élaborant un plan d'action. Il est nécessaire que l'entreprise veille à la bonne mise en application et au suivi du plan d'action si elle ne souhaite pas que l'évaluation soit considérée comme un simple acte administratif, une procédure sans utilité véritable.

Les remarques qui en découlent sont nombreuses. Campoy dit en effet « *ce n'est pas parce que beaucoup d'entreprises utilisent un outil d'évaluation que l'on doit employer le même. Il est préférable de poursuivre un seul objectif par procédure d'évaluation. Si l'on veut poursuivre plusieurs objectifs, autant mettre en place plusieurs procédures d'évaluation* »¹.

Pour être menée à bien, la procédure d'évaluation doit prendre quelques précautions :

- Il faut tenir compte du contexte dans lequel évoluent les employés au cours de la période d'évaluation afin que les résultats reflètent la réalité du moment.
- Il ne faut pas évaluer seulement les résultats quantifiables, mais aussi la dimension qualitative du salarié.
- La DRH devrait souvent faire le point sur les descriptions de postes pour comparer les résultats obtenus de l'évaluation.
- Former des évaluateurs, de sorte qu'ils soient objectifs et respecter ainsi le principe à travail égal, salaire égal.
- Ne divulguer en aucun cas les résultats de l'évaluation sans le consentement des personnes évaluées.

¹ E CAMPOY, E MACLOUF, K MAZOUZI, et al, Gestion des Ressources Humaines, Collection Synthex, Pearson, Paris, 2008, P.78.

Tableau 1 : La distribution de la population selon l'âge :

Tranche d'âge	Fréquence	Pourcentage
De 20 ans à 29 ans	5	11.11 %
De 30 ans à 39 ans	24	53.33 %
De 40 ans à 49 ans	15	33.33 %
Plus de 50 ans	1	2.22 %
Total	45	100%

On constate d'après les résultats de ce présent tableau que la tranche d'âge la plus dominante est celle des [30-39ans] avec un pourcentage de 53.33 %, puis celle des [40-49 ans] avec un pourcentage de 33.33 %, suivi de la tranche d'âge des [20-29 ans] avec un taux de 11.11 %, et enfin en quatrième position la tranche d'âge des plus de 50 ans avec seulement 2.22 %.

Ces données statistiques montrent que la population active chez la SONATRACH est en majorité jeune, ceci est dû au fait que la SONATRACH préfère recruter un personnel jeune en vue de gérer leurs carrières et de les préparer pour prendre la relève.

Tableau 2 : La distribution de l'échantillon selon le sexe :

Sexe	Fréquence	Pourcentage
Homme	29	64.44
Femme	16	35.56
Total	45	100 %

Les résultats de ce tableaux prodiguent un pourcentage élevé réservé à la gente masculine estimé à 64,44 %, contrairement à la gente féminine avec un pourcentage moins élevé estimé à 35,56 %.

Il est à savoir que cet écart constaté est dû principalement, à la nature du travail effectué au sein de la DRGB qui nécessite toujours des supervisions sur terrains, et parfois un travail physique avec une multitude de danger qu'il comporte, ainsi qu'un travail de nuit puisque ce service est permanent.

En ce qui concerne les femmes, elles sont généralement orientées vers les tâches administratives.

Tableau 3 : Distribution de l'échantillon selon la situation familiale :

Situation familiale	Fréquence	Pourcentage
Célibataire	10	22.22
Marié	35	77.78
Total	45	100 %

L'analyse de ce tableau montre que la population la plus importante est celle des Mariés avec un pourcentage de 77.78 %, suivi de la catégorie des célibataires avec un taux de 22,22 %.

On conclut d'après ce tableau que la majorité de notre population d'étude est mariés, ce tableau rejoint celui de la tranche d'âge où la population dominante est celle de [30à39ans], en sachant qu'en Algérie la moyenne d'âge varie entre 30 et 35ans, ceci explique donc l'écart important entre les enquêtés mariés et célibataires.

Tableau 4 : La distribution de l'échantillon selon le niveau d'instruction :

Niveau d'instruction	Fréquence	Pourcentage
Primaire	0	0 %
Moyen	02	4.44 %
Secondaire	14	31.11 %
Universitaire	29	64.44 %
Total	45	100 %

L'analyse de ce tableau nous informe que le niveau d'instruction le plus élevé dans notre population d'étude est celui des universitaires estimé à 64.44 %, suivi d'un taux de 31.11 % pour les secondaires, quant au niveau moyen son pourcentage est très bas ne dépassant pas les 4.44 %, et enfin le niveau primaire qui est en dernier lieu avec un pourcentage de 0 %.

Cette domination des universitaires s'explique par le fait que la SONATRACH s'investit dans ce créneau en vue de son besoin de compétences très appréciées qui sont garanties par cette catégorie (universitaire).

Comme on peut l'expliquer par la politique de la SONATRACH a recruté des personnes formées pour répondre à ses besoins.

Tableau 5 : La distribution de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle :

Catégorie socioprofessionnelle	Fréquence	Pourcentage
Cadre	28	62.22 %
Agent de maîtrise	14	31.11 %
Agent d'exécution	03	6.67 %
Total	45	100 %

Selon les résultats que comporte ce tableau on constate que le pourcentage le plus élevé est dédié à la catégorie des cadres avec une estimation de 62.22 %, suivi d'un taux moyennement élevé de 31.11 % dédié à la catégorie des agents de maîtrise, et enfin un pourcentage relativement bas pour la catégorie des agents d'exécution avec un taux de 6.67 %.

Ceci s'explique par le fait que la plupart des tâches sont complexes et nécessitent une maîtrise et un savoir-faire important et se sont les caractéristiques des cadres de cette entreprise.

Tableau 6 : La répartition de l'échantillon selon le nombre d'années d'expérience :

Le nombre d'années d'expérience	Fréquence	Pourcentage
Moins de 5 ans	8	17.78 %
Entre 5ans et 10ans	20	44.44 %
11 et 15 ans	12	26.68 %
Plus de 15 ans	5	11.11 %
Total	45	100 %

D'après ce tableau, on remarque que le taux le plus élevé de notre échantillon est dédié à la catégorie des 5 à 10 ans d'expérience avec un taux de 44.44 %, suivi de la catégorie des 10 à 15 ans d'ancienneté avec un taux de 26.68 %, puis celle des moins de 5 ans avec un taux de 17.78% , quant à la catégorie des plus de 15 ans d'expérience elle est au taux de 11.11 %.

Ceci est du a la politique que la SONATRACH a entrepris qui consiste à recruter les nouveaux diplômés et une main d'œuvre relativement jeune pour reprendre le flambeau et gérer leurs carrières.

Tableau 7 : Existence d'un système d'évaluation des compétences :

Existence d'une évaluation	Fréquence	Total
Oui	36	80%
Non	9	20%
Total	45	100%

A partir de ce tableau on constate que la majorité des enquêtés stipulent qu'il existe une évaluation des compétences au sein de la SONATRACH avec un taux de 80%, en revanche 20% ont déclaré n'avoir jamais entendu parler de cette pratique.

Il est à savoir que tous les salariés ne sont pas concernés par l'évaluation à savoir quelques agents d'exécution ainsi que les stagiaires et les nouvelles recrues, ils croient qu'il n'existe pas d'évaluation, alors qu'en fait ils n'ont juste pas été l'objet d'une évaluation auparavant.

Tableau 8 : Répartition de l'échantillon selon leur soumission à une évaluation :

Soumission à une évaluation	Fréquence	Pourcentage
Oui	36	80 %
Non	09	20 %
Total	45	100 %

A partir de ces données, nous constatons que la majorité des enquêtés ont été soumis à une évaluation des compétences ceux-ci sont représentés par 80 % de notre échantillon, suivis des enquêtés qui n'ont jamais été soumis à une évaluation avec un taux de 20 %.

Les causes de la non soumission à une évaluation des 20 % restant restent inconnue, cependant on fait référence à l'analyse du tableau précédant, en supposant que les enquêtés n'ayant pas été soumis à une évaluation n'ont juste pas été concerné par cette pratique parce qu'ils sont soit stagiaires soit des nouvelles recrues qui n'ont pas atteint un an d'expérience au sein de la SONATRACH, mais malgré qu'ils aient répondu non les enquêtés ont quand même répondu aux questions qui ont suivis.

Tableau 9 : Répartition de notre échantillon selon leur motivation après l'évaluation de leurs compétences :

Motivation après l'évaluation	Fréquence	Pourcentage
Oui	34	75.56%
Non	11	24.44%
Total	45	100%

La lecture de ce tableau laisse apparaître les résultats suivants :

75.56% de nos enquêtés assurent que l'évaluation leur procure de la motivation, contre 24.44% de ceux qui stipulent qu'au contraire l'évaluation ne leur procure aucune motivation.

Le fort taux de 75.56% prouve que le système d'évaluation est une réussite et que la SONATRACH a vue juste en mettant en œuvre cette pratique car ceci lui permet d'avoir une main d'œuvre relativement compétente.

Quant au 24.44% des enquêtés qui disent n'avoir eu aucune motivation grâce à l'évaluation, ce pourcentage s'explique par le fait que 20% de nos enquêtés n'ont pas été soumis à une évaluation et ne savent donc pas si l'évaluation permet de motiver ou pas les salariés.

Tableau 10 : Répartition de l'échantillon selon leur avis sur l'influence de l'évaluation :

L'influence de l'évaluation	Fréquence	Pourcentage
Rendement	23	51.11%
Performances	8	17.78%
Promotions	14	31.11%
Total	45	100%

En tenant compte des résultats de ce tableau nous constatons que :

51.11% des enquêtes estiment que l'évaluation influence sur le rendement de l'entreprise, contre 31.11% d'entre eux qui pensent que l'évaluation influence sur les promotions, quand aux 17.78% autres ils pensent que l'évaluation influence sur les promotions du personnel.

La SONATRACH a mit en place un système d'évaluation pour accroitre son rendement et se faire une place sur le marché.

Tableau 11 : La corrélation entre le niveau d'instruction et la catégorie socioprofessionnelle :

Niveau d'instruction catégorie socioprofessionnelle	Moyen		Secondaire		Universitaire		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Cadre	0	0%	5	17.86%	23	82.14%	28	100%
Agent de maîtrise	2	14.29%	8	57.14%	4	28.57%	14	100%
Agent d'exécutions	0	0%	1	33.33%	2	66.67%	3	100%
Total	2	4.76%	14	36.11%	29	59.13%	45	100%

En tenant compte des résultats obtenues dans ce tableau, on constate que :

59,13% de nos enquêtés des trois catégories qui sont les cadres, les agents de maîtrise et les agents d'exécution ont le niveau universitaire, contre 36.11% des enquêtés des trois catégories déjà citées ont le niveau secondaire, et seulement 4.76% d'entre eux qui ont le niveau moyen

D'après cette analyse statistique, on est arrivé à déduire que la majorité écrasante de notre échantillon ont le niveau universitaires ce qui explique la stratégie de la SONATRACH qui consiste a recruté des diplômés pour acquérir une main d'œuvre relativement compétence et apte à innover.

Tableau 12: La corrélation entre la catégorie socioprofessionnelle et la soumission à une évaluation :

Soumission à l'évaluation Catégorie Socioprofessionnelle	Oui		Non		total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Cadre	24	85.71 %	4	14.29 %	28	100%
Agent de maîtrise	10	71.43 %	4	28.57 %	14	100%
Agent d'exécution	2	66.67 %	1	33.33 %	3	100%
Total	36	74.60 %	9	25.40 %	45	100%

Ce tableau chiffré nous prodigue les résultats suivants : un pourcentage de 74.60% de nos enquêtés des trois catégories socioprofessionnelles, à savoir les cadres, les agents de maîtrise et les agents d'exécution ont été soumis à une évaluation, contre un taux de 25.40% pour les enquêtés qui n'ont pas été évalué

Ces résultats montre que la majorité écrasante des enquêtés ont répondu favorablement à la question de la soumission à une évaluation au cours de leurs carrière au sein de leur entreprise, ceci s'explique par la stratégie de la SONATRACH qui consiste à mettre en œuvre un système d'évaluation des compétences dans le but de déterminer les manques et les traiter.

Tableau 13 : La corrélation entre l'ancienneté et la soumission à une évaluation :

Soumission à une évaluation Expérience	Oui		Non		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Moins de 5ans	8	100%	0	0%	8	100%
Entre 5 et 10 ans	18	90%	2	10%	20	100%
Entre 10 et 15 ans	10	83.33%	2	16.67%	12	100%
15 ans et plus	0	0%	5	100%	5	100%
Total	36	68.34%	9	31.66%	45	100%

En ce qui concerne les résultats de ce tableau on remarque que selon le nombre d'années d'expérience, 68.34% de nos enquêtés ont été soumis à une évaluation contre 31.66% qui ont n'ont pas été évalué, nos enquêtés qui ont moins de 5ans d'expérience ont répondu favorablement à la question de la soumission à une évaluation durant leur carrière à la SONATRACH a 100%, en revanche pour les plus de 15 ans d'expérience ils ont répondu n'avoir pas été évalué avec un taux de 100%.

Il est à savoir que le processus d'évaluation à été mis en place par la SONATRACH depuis quelques années seulement, c'est pour cela que la catégorie des plus de 15ans d'expérience n'ont pas été évalué, l'évaluation touche en général les salariés récemment recrutés.

Tableau 14 : La corrélation entre la catégorie socioprofessionnelle et le degré de motivation des salariés après l'évaluation :

Motivation après Evaluation Catégorie Socioprofessionnelle	Oui		Non		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Cadre	22	78.57%	6	21.42 %	28	100%
Agent de maîtrise	11	78.57%	3	21.42 %	14	100%
Agent d'exécution	3	100%	0	0 %	3	100%
Total	36	85.71%	9	14.28 %	45	100%

Le tableau ci-dessus nous montre les résultats suivants :

85% de nos enquêtés des trois catégories socioprofessionnelles qui sont les cadres, les agents de maîtrise et les agents d'exécution ont répondu favorablement à la question de la motivation après l'évaluation, contre un taux de 14.28% qui ont affirmé n'avoir pas été motivé après avoir été évalué.

Un personnel motivé représente un atout clé pour une organisation, en effet pour stimuler la motivation, le processus clé de la gestion des ressources humaines n'est autre que l'évaluation.

Tableau 15 : La corrélation entre la catégorie socioprofessionnelle et l'influence de l'évaluation sur le personnel :

Influence de l'évaluation Catégorie socio-professionnelle	rendement		Salaire		Promotions		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Cadre	13	46.43%	6	21.43%	9	32.14%	28	100%
Agent de maîtrise	7	50%	2	14.29%	5	35.70%	14	100%
Agent d'exécution	3	100%	0	0%	0	0%	3	100%
Total	23	65.48%	8	11.91%	14	22.61%	45	100%

L'analyse de ce tableau laisse apparaitre que la majorité écrasante des enquêtés estiment que l'évaluation influence sur le rendement avec un taux de 65.48%, suivi d'un taux de 22.61% pour ceux qui estiment que l'évaluation influence sur les promotions, et enfin un taux de 11.91% pour les enquêtés qui pensent que l'évaluation influence sur leurs salaires. Il est à noter que 100% des agents d'exécution estiment que l'évaluation influence sur le rendement.

D'après ces résultats statistique on conclu que la majorité de nos enquêtés pensent que le rendement est un bon moyen de déterminer si l'entreprise à atteint ses objectifs ou pas.

Tableau 16 : Corrélation entre le nombre d'année d'expérience et le niveau de la compétence des enquêtés :

Niveau de la compétence L'ancienneté	Bon		moyen		Faible		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Moins de 5ans	3	37.5%	5	62.5%	0	0%	8	100%
Entre 5 et 10ans	12	60%	8	40%	0	0%	20	100%
Entre 10 et 15ans	8	66.67%	3	25%	1	8.33%	12	100%
16 ans et plus	5	100%	0	0%	0	0%	5	100%
Total	28	66.05%	16	31.87	1	2.08%	45	100%

La réponse sur le niveau de la compétence selon l'ancienneté ont découvre d'après ce tableau statistique que 66.05% de nos enquêtés pensent avoir un bon niveau de compétence, contre 31.87% qui estiment avoir un niveau moyen en compétences, et seulement 2.08% qui estiment avoir un niveau très faible en compétences. Il est à noter que 100% de nos enquêtés ayant plus de 16 ans d'expérience estiment avoir un niveau de compétence bon.

Ceci démontre donc que l'expérience est un excellent moyen d'acquérir des compétences.

Interprétation des résultats et vérification des hypothèses :

Suite à l'achèvement d'une enquête approfondie sur le terrain menée au près de la SONATRACH, succédée par une auscultation des données recueillies par le biais d'un questionnaire, et suivant notre hypothèse principale qui est présentée ainsi ;

« La SONATRACH a adopté un système d'évaluation des compétences de son personnel pour déterminer le niveau de savoir et de savoir-faire de son personnel et prendre les mesures nécessaires pour y remédier ».

Les résultats obtenus avec un pourcentage de 92% des enquêtés qui affirment qu'effectivement l'évaluation des compétences a pour but de desceller les compétences et les incompétences et prendre les mesures nécessaire pour y remédier soit par des plans de formation, ou des promotions et augmentation de salaire.

On conclut donc que notre première hypothèse est confirmée.

Pour la deuxième hypothèse qui porte sur ;

« La catégorie la plus touchée par l'évaluation des compétences est celle des salariés récemment recrutés qui sont représentés pour les jeunes diplômés ».

78.57% des enquêtés pensent que l'application d'un système d'évaluation des compétences dépend de l'ancienneté, moins on a de l'expérience plus ont est visé par l'évaluation, et donc la catégorie la plus touchée par cette pratique est celle des nouvelles recrues ayant moins de 5ans d'expérience, les enquêtés l'on affirmé avec un taux de 100% de la catégorie des moins de 5ans d'expérience qui ont déjà été évalué au cours de leur carrière au sein de la SONATRACH, suivi d'un taux de 90% de la catégorie des 5 à 10 ans d'expérience et pour finir aucun de nos enquêtés ayant plus de 15ans d'ancienneté n'a été l'objet d'une évaluation de ses compétences.

A partir de ces résultats nous constatons donc que notre deuxième hypothèse est confirmée.

Nous concluons la vérification de nos hypothèses avec la dernière hypothèse qui porte sur ;

« L'évaluation des compétences permet de motiver les salariés, cette motivation influe directement sur le rendement de l'entreprise ».

85.71% de nos enquêtés déclarent être motivé après l'évaluation, ils estiment que cette pratique leur permet de connaître leurs points faibles et les corriger pour ainsi leur procurer de la motivation, ceci influe directement sur le rendement de l'entreprise, car plus le salarié est motivé plus il produit en grande quantité et en meilleure qualité, ce qui pousse au développement économique de l'entreprise et lui permet d'avoir une place de leader sur le marché. 51.11% de notre échantillon attestent que l'évaluation des compétences permet à l'entreprise d'accroître son rendement.

1. Historique et organisation de la direction régionale de Bejaia (DRGB) :

SOPEG (Société Pétrolière de Gérance), fut créé le 12 Mars 1957 implantée a Bejaia dont le siège était a Paris, sa mission était d'assurer le transport par canalisation du pétrole via un oléoduc qui s'étend de Haoud el Hamra situé à 25km de Hassi Messaoud jusqu'au terminal pétrolier de Bejaïa.

Les premières expéditions du pétrole brut de Haoud el Hamra au port de Bejaïa ont été réalisées en 1959.

Après la nationalisation des hydrocarbures, SOPEG a donnée naissance a la RTC (Région de Transport Centre) et la récupération de la part de SONATRACH a 100% de ses avoirs de l'ex-pétrolier de gérance SOPEG.

La direction régionale de Bejaïa :

La DRGB (Direction Régionale de Bejaïa) relève de la division exploitation de l'activité transport par canalisation de SONATRACH.

La DRGB a pour but :

- ✓ La gestion et l'exploitation des ouvrages et canalisation de transport d'hydrocarbures.
- ✓ La coordination et le contrôle de l'exécution des programmes de transport arrêtés en fonction des impératifs de la production et de la commercialisation.
- ✓ La maintenance, l'entretien et la protection des ouvrages et des canalisations, ainsi que l'exécution des prévisions générales des machines tournante et équipements.
- ✓ La conduite des études, la réalisation de la gestion du développement des ouvrages et de canalisations.

2. Le siège de la DRGB :

La DRGB est implantée dans la zone industrielle à 02km au Nord-Ouest de la ville en deux parties coté Nord et coté Sud, qui sont répartis comme suit :

TERMINAL « Sud et Nord » :

- Surface clôturée : 516135 m²
- Surface couverte : 7832 m²
- Surface occupée par les bacs : 2250 m²
- Hangar de stockage : 3800 m²

FOYER :

- Surface couverte : 1155 m²

PORT PETROLIER :

- Surface clôturée : 19841 m²
- Surface couverte : 300 m²
- Surface occupée par les bacs de déballastage : 1600 m²

3. Présentation de l'organigramme de la Direction Régionale de Bejaia :

La DRGB est organisée ainsi :

a. La Direction :

Représentée par le directeur régional puis a son tour est assisté par un chargé de la sureté interne et d'un cher de département HSE et d'un chef centre d'informatique et enfin de quatre sous-directeurs

b. Assistant du directeur :

Il est chargé de :

- La sureté interne
- Agent de sécurité
- Patriotes

Qui sont chargés de veiller à la sécurité de la ligne contre des actes de sabotage et de terrorisme.

c. Département Hygiène, Sécurité et environnement HSE :

Il a pour mission la protection et la sauvegarde du patrimoine humaine et matériel de la DRGB, et aussi le bon acheminement du transport des hydrocarbures donc chargé par le volet sécurité industrielle, il est composé de trois services :

- Service prévention
- Service environnement
- Service intervention

Il assure aussi certaines taches comme :

- Organiser des campagnes de sensibilisations et de préventions
- Protéger le matériel en effectuant des contrôle sur les appareils, pressions de gaz (chaque cinq ans) et les appareils de lavage et manutention (tous les ans).
- Sauvegarder l'environnement notamment en dépolluant les sites pollués en cas de fuite et en analysant l'eau de consommation.
- Intervenir pour affronter les accidents de travail

d. Le centre informatique :

Il a pour mission de développer, installer et exploiter des applications informatiques pour le compte de la DRGB et des autres directions régionales et offrir assistance aux personnels de la DRGB lors de l'utilisation des moyens informatiques (réseaux...).

e. La sous direction technique :

Elle chapote quatre départements :

❖ Département maintenance (MNT) :

La mission principale de ce département est de veiller au maintien en bon état des installations techniques de la région, c'est-à-dire d'assurer la maintenance des

équipements industriels le long de la ligne (Pompes, turbines, groupe diesel). Elle est donc dotée des services électricité, instrumentation et mécanique.

❖ **Département protection des ouvrages (PTO) :**

Ce département a pour but, la protection des ouvrages contre la corrosion (protection cathodique), les actions humaines volontaires et involontaires liées à des erreurs de manipulation (effet de marteau) et les actions de nature (Glissement de terrain).

❖ **Département de travaux neufs (TNF) :**

Son but est l'élaboration des cahiers de charge et l'étude et le suivi des projets d'investissements de la DRGB dans les différents domaines.

❖ **Département approvisionnement et transport (ATR) :**

Il est chargé d'alimenter la DRGB en matériel nécessaire à leur gestion (Pièces détachées), de faire face à tous ses achats et d'assurer le transport du personnel, à travers ses cinq services (achat, gestion des stocks, gestion technique, transport, entretien et réparation).

f. La sous direction administrative :

Cette sous direction est composée de trois départements :

❖ **Département ressources humaines et communication (RHC) :**

La mission du département est d'acquérir des ressources humaines en nombre et en qualité, d'assurer l'évaluation de leurs carrières et de planifier les besoins à court et moyen terme tant en effectif qu'en besoin de formation, de perfectionnement et recyclage.

❖ **Département administration et social (ASL) :**

Ce département veille sur le respect des lois en vigueur qui régissent les relations de travail, comme il gère le personnel de la DRGB (pointage, remboursement des frais de mission, congé...).

❖ **Département moyens généraux (MOG) :**

Sa fonction est de fournir le soutien logistique de l'entreprise et assurer la restauration du personnel ainsi que la prise en charge des missionnaires lors de leurs déplacements.

g. La sous direction finance et juridique :

Elle chapote trois départements :

❖ **Département Budget :**

Il a pour mission l'élaboration du budget prévisionnel de la DRGB.

❖ **Département Finances :**

Il prend en charge la gestion comptable et financière.

❖ **Département juridique :**

Ce département intervient à chaque fois que les intérêts de la DRGB sont mis en jeu pour veiller à l'égalité des transactions.

h. La sous direction exploitation :

Elle contient deux départements :

❖ **Département exploitation liquide (EXL) :**

Il est chargé de l'exploitation, des installations du pétrole, il gère deux ouvrages transportant du pétrole brut entre Haoud-el-Hamra et le terminal pétrolier de Bejaia (OB1) et un autre de Beni Mansour à la raffinerie d'Alger (OG1).

Ce département est le cœur de l'activité de la DRBG, en plus des deux ouvrages, il gère aussi (04) stations et (02) terminaux :

- SP1 bis situé à Djamaa. El Oued.
- SP2 situé à Biskra.
- SP3 situé à M'sila
- SBM situé à Beni Mansour Bouira
- T.A situé à Bejaïa
- TRA situé à Alger

❖ **Département exploitation gaz (EXG) :**

Il est chargé de l'exploitation du gazoduc entre Hassi R'mel et Isser (Boumerdes), puis l'alimentation des centrales électriques, des citoyens, et des usines.

Il gère aussi (02) stations :

- SC3 station de compression située à Moudjbara Djelfa.
- GG1 BM situé à Bordj Menaïel

4. Les activités de la SONATRACH :

a) L'activité AMONT :

Elle recouvre les activités de recherche, d'exploration, de développement et de production d'hydrocarbures. Celles-ci sont assurées par la SONATRACH seule ou en association avec d'autres compagnies pétrolières.

La répartition géographique sur la base d'un découpage du domaine minier en plusieurs provinces pétrolières plus ou moins homogènes, donne ce qui suit :

- 67% des réserves en huile et en gaz sont renfermées dans les provinces de Oued Mya et de Hassi Messaoud, ou sont situés les deux gisements géants de Hassi R'mel (gaz) et Hassi Messaoud (huile) ;
- Le bassin d'Illizi occupe la 3eme position avec 14% des réserves initiales en place ;
- Puis viennent les bassins de Rhourde Nouss 9%, Ahnet Timimoun 4% et le bassin de Berkine.

b) L'activité transport par Canalisation :

L'activité transport par canalisation assure l'acheminement des hydrocarbures (pétrole brut, gaz naturel, GPL et condensat) et dispose de canalisations de près de 16 200 Km. A travers ce réseau d'oléoducs et de gazoducs, 244.5 millions de TEP (Tout produits confondus) ont été transportés en 2007.

Le réseau de transport par canalisation compte 12 gazoducs d'une longueur totale de 7 459 Km, avec une capacité de transport de 131 milliards de m³/ans dont 39 milliards de m³ destinés à l'exportation.

Depuis la mise en service des 02 gazoducs transcontinentaux, Enrico Matei (reliant l'Algérie à l'Italie via la Tunisie) et Pedro Duran Farrel (reliant l'Algérie à l'Espagne via le Maroc), de nouveaux projets de constructions de gazoducs sont en cours de réalisation afin de répondre notamment à une demande croissante du marché européen.

Cette activité dispose de :

79 stations de pompage et de compression équipées de plus de 290 machines principales d'une puissance totale de plus de 02 millions de CV.

- Une capacité de stockage de près de 3,4 millions de m³.
- Une capacité de chargement portuaire de près de 210 MTA.
- Une infrastructure de maintenance et d'entretien articulée autour de 03 bases principales de maintenance et 03 bases régionales d'intervention.
- Un centre national de dispatching gaz (CNDG) à Hassi R'mel
- Un centre de dispatching des hydrocarbures liquides (CDHL) à Haoud el Hamra.

c) Activité AVAL :

L'activité Aval prend en charge le développement et l'exploitation de la liquéfaction du gaz naturel, la séparation du GPL, le raffinage, la pétrochimie et la valorisation des gaz industriels.

La Sonatrach dispose à travers l'activité Aval de :

- Quatre (04) complexes de GNL, 3 à Arzew et 1 à Skikda, d'une capacité totale de production de 44 milliards de m³de GNL/an.
- Deux (02) complexes de GPL à Arzew, d'une capacité totale de production de 9 milliards de tonnes/an.
- Deux (02) complexes pétrochimiques, l'un à Arzew et le second à Skikda.
- Une (01) unité de PEHD (polyéthylène haute densité) appartenant à la filiale ENIP.
- Deux (02) unités d'extraction d'hélium : une à Arzew l'autre à Skikda.

Cinq (05) raffineries :

- Une (01) à Alger avec une capacité de traitement de pétrole brut de 2.7 millions de tonnes par an.
- Une (01) à Skikda avec une capacité de traitement de pétrole brut de 7.5 millions de tonnes par an.
- Une (01) à Arzew avec une capacité de traitement de pétrole brut de 2.5 millions de tonnes par an.
- Une (01) à Hassi Messaoud avec une capacité de traitement de pétrole brut de 1.1 millions de tonnes par an.
- Une (01) à Adrar en partenariat avec une capacité de traitement de pétrole brut de 6000 000 tonnes par an.

Les projets en cours :

- Un (01) train de liquéfaction de gaz naturel à Skikda d'une capacité de 4.5 millions de tonnes.
- Un (01) train de liquéfaction de gaz naturel à Arzew d'une capacité de 4.7 millions de tonnes.
- Trois (03) nouveaux trains de GPL à Arzew.

d) L'activité Commercialisation :

L'activité commercialisation prend en charge le management des opérations de vente et de shipping dont les actions sont menées en coopération avec les filiales NAFTAL pour la distribution des produits pétroliers, Shipping Hyproc Company pour le transport maritime des hydrocarbures et COGIZ pour la commercialisation des gaz industriels. La politique de partenariat développée par Sonatrach lui a permis la commercialisation des hydrocarbures en direction des marchés internationaux.

Les exploitations ont générées en 2007 un chiffre d'affaire record de l'ordre de 59.5 milliards de dollars, soit une augmentation de 11% par rapport à l'année précédente.

La Sonatrach a exporté 134 millions de TEP d'hydrocarbures. Le marché national a bénéficié de 31 millions de TEP.

Afin d'honorer ses engagements envers ses clientes, Sonatrach, à travers ses filiales Hyproc Shipping Company et Sonatrach Petroleum Corporation, dispose d'une flotte maritime importante.

Conclusion

Conclusion

Notre étude s'étant déroulée au de la SONATACH, nous y avons donc mené notre recherche sur l'évaluation des compétences du personnel.

L'évaluation du personnel étant un acte purement managérial, elle constitue une pièce maîtresse du grand processus ressources humaines. En tant que tel, il est donc vital pour toute entreprise de prendre avec beaucoup de considération cet aspect car il représente quelque peu un pilier essentiel sur lequel viennent se greffer d'autres processus RH tels que le recrutement, la rémunération, la promotion, la formation, le licenciement, la détermination des emplois et des postes, la gestion des carrières...

A travers cette recherche, nous avons voulu traiter cette pratique, certes adoptée récemment au sein de la SONATRACH, mais son efficacité ne tarde pas à se faire ressentir, en effet la majorité écrasante des salariés ont été satisfait en affirmant que l'évaluation les motive et les pousse à aller au delà de leurs capacités, ce qui permet à l'entreprise d'accroître son rendement et de se faire une place sur le marché.

En guise de mots de fin, nous n'avons qu'à espérer que d'autres recherches persévèrent dans ce même sillage afin de faire connaître davantage la pratique de l'évaluation des compétences qui malheureusement n'est pas prise en compte par la majorité des entreprises algérienne.

La liste bibliographique :

Les ouvrages :

- A.CHANDLER, Organisation et performance des entreprises, Tome1, Edition de l'Organisation, 1992.
- Alain CHARLES et autres, Lexique de gestion, 6^{eme} Edition, Dalloz, Paris, 2003.
- Alain MEIGNANT, Les compétences de la fonction des ressources humaines, Edition Liaisons, 1995.
- ALOUANE Y. *Gestion des ressources humaines*. Konrad Adenauer Stiftung, 1997.
- André GUITTET, Développer les compétences par une ingénierie de la formation, ESF Editeur, Paris, 1998.
- Bernard MARTORY, Daniel CROZET, Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances, 7^{eme} édition, DUNOD, Paris, 2008.
- BOUYAKOUB Farouk, Entreprise et Financement Bancaires, Edition Casbah, Alger, 2003.
- C GUILLOT-SOULEZ, La gestion des ressources humaines, Edition Gualino Lextenso, Paris, 2008.
- Christian BATAL, La GRH dans le secteur public, Tome I, les Editions d'Organisation, 1998.
- C LEVY-LEBOYER, La motivation dans l'entreprise, modèles et stratégies, Edition d'Organisation, 1998, cité par Jérôme AUBERTHIER.
- Daniel PEMARTIN, Gérer par les compétences ou comment réussir autrement, Edition Management et Société, 1999.
- Dolan Shimon L., SABA Tania, JACKSON Susan E., SCHULLER Randall S. (2000): La Gestion des Ressources Humaines : tendance, enjeux et pratiques actuelles, 9^{eme} édition.
- E CAMPOY, E MACLOUF, K MAZOULI, et al, Gestion des Ressources Humaines, Collection Synthex, Pearson, Paris, 2008.
- Ewan (OIRY), De la qualification à la compétence (rupture et continuité), préface d'Alain d'IRIBARNE, Edition l'Harmattan, Paris, 2003.

- G LELARGE, La gestion des ressources humaines : nouveaux objets, nouveaux outils, 2^{ème} Edition Séfi, Paris, 2006.
- GUY LE BORTEF, Ingénierie et évaluation des compétences, 4^{ème} édition, Ed d'Organisation, Paris, 2004.
- Jack AUBERT, Management des compétences, réalisation, concept et analyse, Edition Dunod, Paris, 1998.
- Jean Claude TARONDEAU, Le management des savoirs, Edition PUF, Paris, 1998.
- J.CARDINET, Pour apprécier le travail des élèves, De Boek-Wesmael, Bruxelles, 1986.
- Laetitia LETHIELLEUX, L'essentiel de la gestion des ressources humaines, 5^{ème} édition Lextenso, Paris, 2012.
- L BOYER et A SCOUARNEC, La perspective des métiers, Edition Management & Société, 2009.
- MACHESNAY, Economie d'entreprise, Edition Eyrolles, 1991.
- P CASPAR, J GUY MILLET, Apprécier et valoriser les hommes, Edition Liaisons, Paris, 1990.
- P GALY, Gérer l'état, Coll. L'administration nouvelle, Ed Berger LEVRAULT, Paris, 1977.
- Philippe ZARIFIAN, Objectif compétences, pour une nouvelle logique, Edition Liaisons, Paris, 1999.
- R MUCCHELLI, Le questionnaire dans l'enquête psycho-sociale, Edition ESF, Paris, 1967.
- J M PERETTI, *Gestion des ressources humaines* : Paris, 14^{ème} édition, paris
- Valérie MARBACH, Evaluer et rémunérer les compétences, Editions d'Organisation, Paris, 1999.

Les dictionnaires :

- BRUNO Alain, Dictionnaire d'Economie et de Sciences Sociales, Ellipses Edition Marketing, Paris, 2005.
- Dictionnaire encyclopédique pour tous, Petit Larousse en Couleurs, Edition Librairie Larousse, Paris, 1980.

- Henri Mahé de BOISLANDELLE, Dictionnaire de Gestion, Concepts et Outils, Edition Economica, Paris, 1998.
- Jean-Marie PERETTI, Dictionnaire des Ressources Humaines, 2^{ème} Edition Vuibert, 2001.
- Le Petit Larousse Illustré, Edition Larousse, Paris, 2007.
- Madeleine GRAWITZ, Lexique des sciences sociales, 8^{ème} Edition Dalloz, Paris, 2004.
- M.GRAWITS, Méthodes en sciences sociales, 6^{ème} Edition Dalloz, Paris, 1984.
- T BRUNET et G VINOGRADOFF, Dictionnaire de l'Emploi et des Ressources Humaines. Hatier, coll. Initial, 2001, P374. Cité par Jérôme AUBERTHIER.

Sites internet :

[Www.larevuecadres.fr /la-chronique-management-de-Luc-Boyer](http://www.larevuecadres.fr/la-chronique-management-de-Luc-Boyer)

(consulté le 14/04/2016)

Questionnaire

Mesdames, Mesdemoiselles et Messieurs,

Dans le cadre de la préparation du Mémoire de fin de cycle Master II sous le thème : « L'évaluation des compétences du personnel au sein de l'entreprise »

Nous avons élaboré un questionnaire afin de réunir les données nécessaires pour la réalisation de cette étude. Nous tenons à vous préciser que cette étude n'est réservée qu'à des fins scientifiques, et que les données resteront strictement anonymes et confidentielles.

Nous vous prions de bien vouloir nous accorder un peu de votre temps pour répondre à ce questionnaire en toute objectivité.

Merci pour votre collaboration

Questionnaire

1- Sexe : Homme Femme

2- Age :

3- Situation familiale :

Célibataire

Marié

4- Niveau d'instruction :

Primaire

Moyen

Secondaire

Universitaire

Si universitaire dites votre grade et votre spécialité :

.....

5- Catégorie socioprofessionnelle :

Cadre

Agent de maîtrise

Agent d'exécution

6- Nombre d'années d'expérience :

Moins de 5ans

Entre 5 et 10ans

Entre 10 et 15ans

Plus de 20ans

7- Comment avez-vous été recruté :

Par une demande

Par un intermédiaire

Autre

8- Quel est votre type de contrat :

CDI

CDD

9- Les compétences sont-elles prises en compte lors du recrutement ?

Oui

Non

10-Pensez-vous que le poste que vous occupez est adéquat avec votre formation de base ?

Oui

Non

11-Avez-vous suivi une formation ?

Oui

Non

12-Existe-t-il une évaluation des compétences du personnel dans votre entreprise ?

Oui

Non

13-D'après vous pourquoi la SONATRACH a t-elle adopté cette pratique ?

.....

14-Avez-vous déjà fais l'objet d'une évaluation des compétences lors de votre parcours professionnelle dans la SONATRACH ?

Oui

Non

15-D'après vous l'application ou non d'une évaluation dépend :

Du niveau d'instruction

De la catégorie socioprofessionnelle

De l'ancienneté

16-Comment évaluez-vous votre propre compétence par rapport à votre travail ?

Bonne

Moyenne

Faible

17-Selon vous est ce que l'évaluation des compétences motive les salariés ?

Oui

Non

Dites pourquoi dans les deux cas :

.....

Grille d'évaluation

Identification de l'employé(e)
Nom :
Prénom :
Fonction :
Date de l'évaluation

Objectifs de l'évaluation
<ol style="list-style-type: none">1. Identifier et reconnaître le potentiel et les compétences de chaque employé(e).2. Constituer un lieu d'échange entre les employé(e)s et les administrateurs afin que toutes puissent faire part de leurs préoccupations sur le vécu et l'organisation du travail.3. S'assurer que chaque employé(e) dispose des ressources et du soutien nécessaires à l'accomplissement de ses tâches.4. S'assurer que l'équipe de travail demeure polyvalente et complémentaire sur le plan des compétences et des mandats afin que chacun(e) se réalise et que l'organisme remplisse sa mission auprès de la population.

Critères à évaluer
Bloc 1 : Habiletés et qualités personnelles
Bloc 2 : Compétences interpersonnelles
Bloc 3 : Compétences organisationnelles
Bloc 4 : Ressources et conditions offertes par l'organisme
Bloc 5 : Synthèse de l'évaluation et commentaires

BLOC 1 : HABILITÉS ET QUALITÉS PERSONNELLES

Niveaux d'appréciation

1 Excellent 2 Très satisfaisant 3 Satisfaisant 4 À améliorer 5 Insatisfaisant

Dynamisme, motivation et engagement	
1. Je maintiens un intérêt et un effort constants face à mon travail. Je démontre un souci de réussite et de collaboration. Je fais preuve d'ardeur et de disponibilité.	1 2 3 4 5
Autonomie, initiative et créativité	
2. Je tends à dépasser les attentes organisationnelles relatives aux solutions. Je tends à dépasser les attentes de l'organisme relatives à mon rôle.	1 2 3 4 5
Esprit d'équipe et relations interpersonnelles	
3. Je sais m'intégrer dans l'équipe. J'établis et je maintiens des contacts harmonieux.	1 2 3 4 5
Directives et compromis	
4. Je me sens à l'aise avec les directives. J'ai du tact dans mes rapports avec les autres. Je suis capable de négocier et de faire des compromis.	1 2 3 4 5
Flexibilité et adaptation	
5. J'ajuste mes aptitudes et mes attitudes aux situations.	1 2 3 4 5
Tolérance au stress et à l'ambiguïté	
6. Je maintiens un rendement efficace malgré des contraintes et des conditions caractérisées par l'absence d'information, d'appui ou d'encadrement. Je gère efficacement le stress, la pression et le temps.	1 2 3 4 5
Capacité d'aidante	
7. Je me rends disponible aux autres et j'apporte des conseils et du support.	1 2 3 4 5
Lucidité et résolution de problèmes	
8. Je détecte les malaises. Je reconnais mes torts. J'admets mes erreurs. J'accepte la critique. Je démontre une aptitude à résoudre des problèmes.	1 2 3 4 5
Leadership, influence	
9. J'intéresse et mobilise l'équipe de travail et les participantes pour favoriser une coopération directe.	1 2 3 4 5
Analyse, synthèse et communication	
10. J'identifie les divers éléments d'une situation. J'associe et compare les informations provenant de différentes sources. Je dégage et regroupe les éléments.	1 2 3 4 5

BLOC 1: HABILITÉS ET QUALITÉS PERSONNELLES (SUITE)

Niveaux d'appréciation

1 Excellent 2 Très satisfaisant 3 Satisfaisant 4 À améliorer 5 Insatisfaisant

Discernement et objectivité	
11. Je juge clairement et sainement les choses. J'évalue les faits pour ce qu'ils sont tout en ayant une opinion personnelle.	1 2 3 4 5
Écoute et compréhension	
12. Je me montre ouverte et intéressée aux autres. Je perçois et réagis à leurs besoins.	1 2 3 4 5
Discrétion	
13. Je fais preuve de retenue judicieuse dans mes paroles et mes actions et j'ai une aptitude à garder pour moi-même les informations confidentielles.	1 2 3 4 5
Communication écrite	
14. J'écris dans un français grammaticalement correct. J'utilise un vocabulaire adapté. J'ai une bonne aptitude à rédiger.	1 2 3 4 5
Communication verbale	
15. Je suis en mesure de bien rendre un message de façon verbale. J'utilise un langage adapté.	1 2 3 4 5
Éthique et intégrité	
16. J'admets mes mauvaises décisions et j'ajuste mon comportement en conséquence. Je suis capable d'objectivité et d'intégrité même dans des situations difficiles.	1 2 3 4 5
Sens de l'organisation	
17. J'organise mon horaire et ma charge de travail de façon efficace, en exploitant les ressources disponibles.	1 2 3 4 5
Confiance en soi	
18. Je suis consciente de mes propres valeurs, de mes intérêts, de mes talents et de mes besoins.	1 2 3 4 5
Affirmation	
19. Je suis à l'aise d'exprimer mes besoins, mes limites, mes opinions, mes idées ou mes désaccords à mes collègues. Je parle ouvertement à la personne concernée.	1 2 3 4 5

BLOC 2 : COMPÉTENCES INTERPERSONNELLES

Niveaux de maîtrise

- 1 L'employé(e) dépasse largement les exigences.
- 2 L'employé(e) dépasse les exigences.
- 3 L'employé(e) rencontre les exigences.
- 4 L'employé(e) présente quelques difficultés.
- 5 L'employé(e) ne satisfait pas aux exigences.

Relations interpersonnelles	
1. J'échange avec l'équipe de façon à faire progresser le travail en développant des relations de travail durables.	1 2 3 4 5
2. Je sais démontrer de la reconnaissance pour la contribution des autres.	1 2 3 4 5
3. Je traite mes collègues et les participantes avec respect et équité.	1 2 3 4 5
Travail en équipe et coopération	
4. Je travaille en collaboration continue avec mes collègues dans le respect des rôles de chacune et dans un climat de coopération.	1 2 3 4 5
5. J'accepte les différences, je reconnais les forces et faiblesses de chacune et j'utilise les complémentarités.	1 2 3 4 5
6. J'entretiens des relations positives avec les membres et les partenaires.	1 2 3 4 5
Communication	
7. Je suis à l'écoute des autres et je valide leur compréhension au besoin.	1 2 3 4 5
8. Je m'exprime de façon authentique avec tact et diplomatie.	1 2 3 4 5
9. J'utilise efficacement la technologie comme moyen de communication.	1 2 3 4 5
Souplesse du comportement / flexibilité	
10. Je m'adapte à des situations changeantes et ambiguës.	1 2 3 4 5
11. J'harmonise mes propres besoins avec les exigences du milieu de travail et des situations.	1 2 3 4 5
12. J'accepte les échecs et les critiques de façon constructive.	1 2 3 4 5
Gestion des différends	
13. Je négocie efficacement avec mes collègues, les membres et les partenaires de l'organisme.	1 2 3 4 5
14. Je fais preuve de doigté dans les situations délicates et confrontantes.	1 2 3 4 5

BLOC 3 : COMPÉTENCES ORGANISATIONNELLES

Niveaux de maîtrise

- 1 L'employé(e) dépasse largement les exigences.
- 2 L'employé(e) dépasse les exigences.
- 3 L'employé(e) rencontre les exigences.
- 4 L'employé(e) présente quelques difficultés.
- 5 L'employé(e) ne satisfait pas aux exigences.

Compréhension organisationnelle	
1. Je comprends bien la dynamique interne de l'organisme, ses enjeux, ses orientations et j'y agis adéquatement.	1 2 3 4 5
2. J'intègre la culture et les valeurs de l'organisme.	1 2 3 4 5
Approche membres et participantes	
3. Je suis constamment soucieux(euse) d'offrir un service de qualité aux membres.	1 2 3 4 5
4. Je manifeste du respect et de l'intérêt pour les membres.	1 2 3 4 5
5. Je reconnais leurs capacités à trouver leurs propres solutions à leurs difficultés et je les respecte dans leurs choix.	1 2 3 4 5
6. Je suis respectueux(euse) de la confidentialité.	1 2 3 4 5
7. Je stimule l'implication des participant(e)s dans l'organisme.	1 2 3 4 5
8. Je tends vers des rapports égalitaires avec eux en évitant les attitudes directives et maternantes.	1 2 3 4 5
Approche partenaires	
9. Je suis constamment désireux(euse) d'offrir un service de qualité aux partenaires.	1 2 3 4 5
10. Je manifeste du respect et de l'intérêt pour les partenaires.	1 2 3 4 5
11. Je participe à assurer la représentation et la visibilité de l'organisme.	1 2 3 4 5
12. Je participe à des activités de concertation et de partenariat.	1 2 3 4 5
Exécution de son travail	
13. Qualité du travail ⇨ Je travaille avec minutie, exactitude et précision.	1 2 3 4 5
14. Quantité de travail ⇨ Je réalise une somme de travail acceptable et je respecte les délais.	1 2 3 4 5
15. Connaissances professionnelles ⇨ Je maîtrise et j'applique les connaissances théoriques, pratiques et techniques, nécessaires à l'exécution de mes tâches et au maintien de mes compétences.	1 2 3 4 5
16. Organisation du travail ⇨ Je sais planifier mes tâches en fonction de ce qui est prioritaire pour éviter de perdre du temps et je respecte les échéanciers.	1 2 3 4 5
17. Capacité et volonté d'apprendre ⇨ Je m'adapte aux techniques et aux méthodes nouvelles de travail.	1 2 3 4 5

BLOC 4 : RESSOURCES ET CONDITIONS OFFERTES PAR L'ORGANISME

Niveaux d'appréciation

1 Excellent **2** Très satisfaisant **3** Satisfaisant **4** À améliorer **5** Insatisfaisant

1. Ma définition de tâches est claire et précise. Je sais quoi faire.	1	2	3	4	5
2. La somme de mon travail exigé pour mon poste est équivalente au nombre d'heures assigné à mon poste.	1	2	3	4	5
3. Je me sens appuyée par l'équipe qui me donne suffisamment de feed-back.	1	2	3	4	5
4. Je dispose de l'encadrement et des ressources nécessaires à l'accomplissement de mes tâches.	1	2	3	4	5
5. J'ai la possibilité de me ressourcer et de me former.	1	2	3	4	5
6. Je suis consultée pour la définition ou la révision de mes tâches s'il y a lieu.	1	2	3	4	5
7. Les responsabilités inhérentes à mon travail sont raisonnables.	1	2	3	4	5

BLOC 5 : SYNTHÈSE DE L'ÉVALUATION ET COMMENTAIRES

Points forts ou éléments de mon travail dont je suis le plus satisfait(e)

-
-
-

Aspects de mon travail que je souhaite améliorer

-
-
-

Mes objectifs personnels

-
-
-

Mes besoins de formation

-
-
-

Améliorations à apporter sur les ressources et conditions de travail offertes par l'organisme s'il y a lieu

-
-
-

Commentaires

L'employé(e) inscrit ici tout autre commentaire pertinent. Il ou elle peut indiquer tout désaccord avec le rapport d'évaluation.

Je déclare que nous avons discuté de ce rapport en équipe et je m'y engage.

Signature du travailleur(euse)

_____ Date : _____

Signature d'un autre travailleur(euse)

_____ Date : _____