

Université Abderrahmane Mira de Bejaia
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

En vue de l'obtention du diplôme de
MASTER EN SCIENCES DE GESTION
Option : Management des Ressources Humaines

L'analyse de la Gestion et L'évaluation de la Compétence
Cas de DDB SONELGAZ

-Préparé par :

- ❖ CHALAL ZAHIA
- ❖ MAMMASSE AMINA

- Dirigé par :

M^{me}. MEKHOLOUF née ADJTOUTAH. T

Promotion Juin 2018

Remerciements

*En premier lieu nous tenons à remercier le *bon Dieu* pour la patience et la santé. Qu'il nous a offertes tout au long de nos études, sa bienveillance ainsi que la volonté de mener à bien ce travail.*

*Nos vifs remerciements s'adressent à notre encadreur **Mme Makhlouf.T**, qui a accepté de diriger ce travail, ses remarques, commentaires, recommandations et exigences nous ont guidés tout au long de notre recherche.*

Nous remercions les membres de jury de nous avoir fait l'honneur de juger ce travail et d'assister à notre soutenance.

Nos remerciements les plus sincères vont aussi à nos enseignants de la faculté des sciences Economiques, commerciales, et des sciences de gestion.

*Nous remercions sincèrement la responsable des ressources humaines de la **DDB (SONALGAZ)** qui a contribué à ce que ce travail réalisé.*

Enfin, nous remercions tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail particulièrement à mes chers parents, qui ont consacré leur existence à bâtir la mienne, pour leur soutien, patience et soucis de tendresse et d'affection pour tout ce qui ils ont fait pour que je puisse arriver à ce stade.

A ma mère qui m'a encouragé durant toutes mes études, et qui sans elle, ma réussite n'aura pas eu lieu. Qu'elle trouve ici mon amour et mon affection.

A mon père, qui est toujours disponible pour nous, et prêt à nous aider, je lui confirme mon profond respect.

A mes chères sœurs : Naima, salwa et kamilia.

A mes chères frères : Nassim, Hassen, Ahmed et Rafik,

A mes chères neveux et nièces : Amine, Anifa, Islem, Marwa, Maria et Amir.

A mes meilleures copines : Wassila, Chiraz, Hanen, Katia.

Et à tous ceux qui me sont chers.

Amina

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail particulièrement à 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 copain Ilyas pour patience et son aide précieuse.

A mon frère: AREKI.

A mes sœurs : Ghania et Tinhinane.

La promotion 2018« Management des Ressources Humaines »

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

ZAHIA

Sommaire

Introduction générale.....	01
-----------------------------------	-----------

Chapitre I : Généralités et système de gestion de la compétence

Introduction	05
Section (1) : Les généralités sur la compétence.....	05
Section (2) : La gestion des compétences.....	15
Conclusion.....	22

Chapitre II : L'évaluation comme un levier majeur de l'entreprise

Introduction	23
Section (1) : La pratique d'évaluation	23
Section (2) : La mise en place de l'évaluation.....	28
Conclusion	39

Chapitre III : La pratique d'évaluation des compétences au sein la DDB

Introduction.....	40
Section (1) : La présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de recherche.....	40
Section (2) : Analyse et interprétations des résultats	47
Conclusion	69
Conclusion générale	70
Bibliographie.....	72

Annexes

Table des matières

Liste des abréviations

CQP : Certificat de qualification professionnel.

DDB : Direction de distribution de Bejaia.

DRH : Directeur des ressources humaines.

DRH : Direction des ressources humaines.

GRH : Gestion des ressources humaines.

RH : Ressource humaine.

RRH : Responsable de ressource humaine.

SONELGAZ : La société nationale de l'électricité et de Gaz

Liste des tableaux

Tableau N°	Titre	page
01	Les questions et les réponses du responsable ressource humaine de la SONALGAZ	50

Table des matières

Liste des figures

Figure N°	Titre	Page
01	Les compétences organisationnelles	13
02	Les étapes de du processus de développement des compétences	22
03	Organisation de la direction de distribution de Bejaia	44
04	Structure organisationnelle de la division ressource humaines	46
05	Le genre des enquêtés	55
06	Le niveau d’instruction	56
07	Les catégories socioprofessionnelles	56
08	La répartition selon l’ancienneté	57
09	L’importance que la SONELGAZ accorde a la compétence	58
10	La répartition des compétences des travailleurs selon l’adéquation avec Leurs postes	59
11	La démarche de la gestion des compétences.	59
12	les outils d’identification des compétences	60
13	le développement des compétences.	61
14	la valorisation des compétences.	62
15	la démarche d’évaluation des compétences	63
17	l’objectif de la DDB de l’évaluation des compétences	64
18	la soumission des travailleurs a l’évaluation des compétences	65
19	les critères d’évaluation des compétences.	66
20	les méthodes d’évaluation des compétences.	67
21	l’objectivité de la démarche d’évaluation des compétences dans la DDB	68
22	la confidentialité des résultats d’évaluation des compétences.	68
23	l’utilité de l’évaluation des compétences	69
24	l’efficacité de l’évaluation des compétences.	69

Introduction Générale

Introduction générale

Dans un environnement complexe et exigeant, l'entreprise se définit non seulement par son capital économique et ses compétences techniques, mais aussi par son capital humain qui joue un rôle stratégique, et qui fait partie des acteurs principaux pour répondre aux enjeux de l'entreprise. Ces enjeux ont conduit les entreprises à prendre conscience de l'importance de cet acteur principal qui est : « L'Humain » dans sa gestion optimale à savoir, son capital connaissances, savoirs, compétences,...etc.

Comme pratique stratégique, la gestion des ressources humaines (GRH), occupe un volet important dans la gouvernance des entreprises et met l'être humain au centre de ses préoccupations comme source de valeur ajoutée, ainsi, la ressource humaine est devenue un élément et un facteur déterminant de la compétitivité des organisations, et détermine sa position sur le marché de travail.

Pour bien prendre en charge ce volet de gestion de la compétitivité, les organisations adoptent des mécanismes managériaux basés sur le métier et une combinaison de savoirs. Cette dernière présente la « compétence », qui marque sa présence dans tous les discours et dans tous les domaines. C'est une notion complexe, un concept multi facette ; de sa nature la compétence joue le rôle favori au développement de l'entreprise, en même temps, une limite. Elle s'intègre naturellement dans les forces et les faiblesses de l'entreprise face aux opportunités et aux risques du marché (concurrence).

Cette notion est rattachée à celle de la fonction professionnelle et qui s'exprime à travers une série de performances observables, pour autant qu'on fait recoure à un certain nombre de critères : indicateurs de réussite, indicateurs de diagnostics, indicateur de pronostiques, selon les enjeux d'une éventuelle évaluation. Le choix des compétences à évaluer dépend lui aussi des enjeux et se concentre sur les activités-cœur de la fonction.¹

Avant les années 1970, plusieurs théories citent que la notion d'évaluation des compétences n'a pas pris de l'importance, c'est à partir de cet époque là qu'elle a commencé à développer, et à occuper une place capitale dans l'entreprise en général, et dans la gestion des ressources humaines en particulier. L'évaluation « est considéré comme un processus central de la G.R.H qui traverse la plus part de ses-sous système (recrutement, qualification...), son

¹ Orban, M, Piette, S-A, « L'évaluation des compétences en milieu de travail : Leçons de quelques expériences de terrain. » *Actes du colloque ADMEE, ULg.* (2003), P: 90.

Introduction générale

enjeu majeur consiste à classer, hiérarchiser et admettre l'ordre dans la ressource humaine de l'entreprise afin de donner des signaux évolutions professionnelles et individuelles ».²

L'évaluation s'inscrit toujours dans une démarche de standardisation des compétences sur un métier donné, et ce quel que soit le processus RH dans lequel elle est engagée (recrutement, entretien annuel, positionnement préalable...). D'une part, elle est donc une étape de positionnement d'une personne par rapport à un référentiel donné, dans d'autre, une sélection et de combler les éventuels écarts. Peu importe le dispositif RH ou managérial dans lequel elle s'inscrit, l'évaluation des compétences permet d'objectiver une prise de décision.

D'une certaine manière, les pratiques d'évaluation justifiées par des nécessités de gestion des ressources humaines sont soumises à une double polarité, la première constitue en attraction des besoins des organisations de disposer d'informations sur la personne, recueillies et interprétées par rapport aux critères, aux normes, aux échelles de valeurs qui sont les leurs. La seconde, est l'attraction des motivations de la personne à se valoriser au regard des organisations qui mobilisent leur potentiel de travail pour amener ces organisations à reconnaître et à prendre en compte ses intérêts personnels.

L'évaluation des compétences s'intéresse beaucoup à une meilleure exploitation matérielle et immatérielle pour arriver à un progrès économique et personnel. Ainsi, l'évaluation des compétences de ses salariés sera déterminante pour conduire sa politique de gestion des ressources humaines. Elle se veut être une pratique dont la finalité première est de chercher à obtenir la meilleure adéquation possible entre les besoins de l'entreprise et ses ressources humaines qui sont la matière première de la gestion des ressources humaines, détenteurs de compétences, dont il faut optimiser l'emploi en vue de l'atteinte des objectifs.

Cette pratique, elle aussi se constitue par plusieurs aspects ou caractéristiques. Pour mener à bien une évaluation, il faudrait déjà définir le type ou la méthode et la démarche d'évaluation à suivre pour la structure ou l'organisation car chaque organisation a ses règles, sa culture, ses objectifs stratégiques.

En matière de développement des ressources humaines, les entreprises Algériennes s'orientent vers le domaine d'évaluation des compétences de ses salariés. Cette démarche peut être considérée comme l'un des processus majeur, voire stratégique, de la réussite des organisations et d'autant plus dans un contexte économique fortement perturbé. Même si il

² MARBACH Valérie, « évaluer et rémunérer les compétences », édition d'organisation paris, 1999, p16

reste un domaine pratiquement inexploré pour beaucoup d'organisations Algériennes préoccupées la plus par des problèmes de gestion traditionnelle, son utilisation commence à prendre forme au sein de quelques directions ressources humaines qui s'efforcent à l'utiliser comme un outil de compétitivité et de performance organisationnelle³.

Au regard de cette conceptualisation et devant la nécessité d'adaptation stratégique et organisationnelle générées par l'ouverture de l'économie Algérienne, l'entreprise Algérienne ayant pris conscience de l'importance de la compétence de ses salariés dans le développement économique du pays a misé sur les compétences pour faire face à la concurrence extérieur, c'est notamment le cas de la société nationale d'électricité et de Gaz (SONELGAZ) et plus particulièrement la direction régionale de distribution de Bejaia qui a récemment mis en place le système d'évaluation des compétences de son personnel à fin de déterminer le niveau de chaque salarié, promouvoir les plus compétent et envoyer en formation ou reclasser les moins compétent.

De ce fait notre travail de recherche s'articule autour de la démarche d'évaluation des compétences du personnel de la direction de distribution de Bejaia (SONELGAZ) où nous allons tenter de répondre à la problématique suivante :

-Quelle est la démarche suivie par la société SONELGAZ pour évaluer les compétences de ses salariés et quelles sont les perceptions des employés à l'égard de cette démarche?

De cette question principale découlent les sous questions suivantes :

- Qu'est ce que l'on entend par la compétence et quel sont les moyens pour la développer ?
- Quels sont les outils et les acteurs de la démarche d'évaluation des compétences ?
- Pourquoi la SONELGAZ adopte la pratique d'évaluation des compétences?

Afin de pouvoir répondre à notre problématique, nous formulons les hypothèses suivantes :

H1 : La SONELGAZ adopte une démarche d'évaluation pour déterminer le degré des compétences de son personnel dont l'objectif est les développées.

H2 : les employés perçoivent la démarche d'évaluation comme une démarche basic sur des critères purement objectifs.

³ TABET AOUL Wassila, ZERROUKI Mohammed Amine, « Culture et performance de l'entreprise Algérienne : cas de l'entreprise NAFTAL », Université de Tlemcen, la revue des sciences économiques et sciences de la gestion des affaires, 2014/11, P: 1.

Introduction générale

Pour mieux être objectif dans notre recherche notre recueil se compose de trois chapitres dont deux premiers englobe notre recherche documentaire et littéraire et le dernier de transposé cette revue littéraire dans notre cas d'étude.

Le premier chapitre intitulé les généralités sur la compétence, qui comporte deux sections, la première porte sur le concept compétence, son évolution historique, les différentes définitions, les typologies de la compétence et ses différentes catégories et enfin, les principaux enjeux. La seconde section mettra l'accent sur la gestion de compétence, à savoir la démarche mise en œuvre par les organisations : son identification des compétences, évaluation des écarts et son développement.

Le deuxième chapitre mettra l'accent sur l'évaluation des compétences qui comporte aussi deux sections, la première traitera la pratique d'évaluation des compétences, son évolution historique, définition et caractéristiques, utilité et enjeux de cette pratique. Ensuite, la deuxième section traitera, la mise en place de la pratique d'évaluation, la démarche et les différentes méthodes d'évaluation des compétences, les erreurs et les difficultés liées à cette démarche.

Quant au **troisième et dernier chapitre**, s'intitule la démarche de l'évaluation des compétences au sein de l'entreprise SONELGAZ, qui sera composé de deux sections dans la première s'articlera sur la méthodologie de recherche qui consiste en une étude mixte basée sur l'entretien et le questionnaire en premier lieu et la présentation de l'organisme d'accueil en deuxième lieu, la deuxième section fera l'objet d'analyse et l'interprétation des résultats obtenus dans notre enquête.

Chapitre (I)

Les généralités et système de gestion de la
compétence

CHAPITRE (I) : Les généralités et système de gestion de la compétence

Introduction

Le monde du travail à besoin aujourd'hui d'individus capables de mettre en œuvre leurs connaissances dans des contextes divers et des conditions technologiques différentes et de réagir de manière autonome, c'est dans ce contexte que la notion de compétence trouve son sens.

Elle constitue une richesse fondamentale pour la survie de l'entreprise et sa pérennité dans un environnement changeant et très instable où les techniques et les modes de production ainsi que les normes et les exigences connaissent des mutations en profondeur.

Ainsi, la compétence constitue un élément fondamental pour garantir un avantage concurrentiel en matière de ressources humaines vis-à-vis sa concurrence. Elle se met en évidence dans le fait de la réalité du travail, comme elle désigne la capacité d'action située qui ne s'acquiert, ne se développe et ne se montre que dans son exercice effectif, par son usage, lequel doit être reconnu et validé.

L'objectif de ce chapitre est de mettre en exergue l'importance de la compétence dans une organisation, et cela, après avoir développé un aperçu historique sur l'évolution de ce concept clé « Compétence ».

Section (1): généralités sur la compétence

Dans cette section, nous allons présenter des aspects théoriques sur la compétence, nous commençons par son évolution historique suivie de sa définition, les caractéristiques, les différentes catégories, les types et les enjeux.

1.1. Evolution historique de la compétence

Dans les années 1970, la notion de compétence a commencé 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 1990⁴

Des les années 1980, la complexification des situations de travail en lien avec des exigences accrues de compétitivité produisent de nouvelles organisations du travail dans lesquelles les compétences individuelles sont valorisées.

Au cours des années 1990, le concept fait l'objet d'un certain nombre de polémiques qui vont permettre de distinguer l'approche organisationnelle et l'approche stratégique. En effet l'environnement est analysé comme de plus en plus turbulent, il ne s'agit plus pour l'entreprise de cultiver une capacité à faire quelque chose et obtenir un avantage concurrentiel sur le marché mais de développer une compétence de s'adapter aux évolutions du marché pour conserver cette

⁴ LEBOTERF.G, « construire les compétences individuelles et collectives », Edition d'organisation, Paris, 2004, p: 15.

CHAPITRE (I) : Les généralités et système de gestion de la compétence

avantage. Le fait d'aborder les compétences sous l'angle de la concurrence a introduit la distinction entre compétence organisationnelle et compétence stratégique.⁵

Dans les pays en voie de développement ,notamment en Algérie la notion prend ses racines en 1970,peu de temps après l'accès à l'indépendance, le gouvernement Algérien a mit en place les instituts de technologies ou des écoles d'ingénieurs dont les missions étaient de former dans un délai rapide des cadres moyens ,des techniciens supérieurs, des ingénieurs, pour répondre aux besoin du marché du travail à cette époque.

1.2. Définition de la notion compétence

Le mot“ Compétence ”, n'est pas nouveau. Ce qui l'est, c'est la notion, et la place centrale qu'elle occupe aujourd'hui dans les discours et les pratiques, notamment celles qui sont liées à l'entreprise. Le concept compétence, paru en gestion des ressources humaines depuis les années 80 en tant que pratique managériale, vise à améliorer la performance et à accroître la productivité et la compétitivité. Cette compétence a trait aux connaissances, aux aptitudes, à la volonté de travailler de chaque personne et de chaque groupe.

Selon ANDRE GUITTET(1998):« *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* »⁶.

De son coté, Christian Batal(1998) : présent « *Les compétences d'un emploi comme celle qui 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 individus 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* »⁷.

Philippe ZARIFIAN qui définit la compétence selon trois approches différentes :

- Une approche sociale qui concédera la compétence comme une attitude de prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté. »⁸.Les deux mots initiative et responsabilité se sont éclaircis par cet auteur comme suit :

⁵ Michaux Valéry, « évaluation et rémunérer les compétences », paris, 2000, p: 77.

⁶GUITTET A., Développer les compétences par une ingénierie de la formation, ESF Editeur, Paris, 1998, p: 95.

⁷Christian BATAL, La GRH dans le secteur public, Tome1, Edition d'Organisations, 1998, P: 150.

⁸ Philippe ZARIFIAN, « objectifs compétence, pour une nouvelle logique », édition LIAISON, 2001, p: 65, 66.

CHAPITRE (I) : Les généralités et système de gestion de la compétence

-Une prise d'initiative est une action qui modifie l'existant, qui introduit du nouveau, qui commence quelque chose, qui crée.

-Prise de responsabilité : c'est en quelque sorte assumer les conséquences des initiatives que l'on prend en termes d'effets, par rapport aux enjeux qui entourent et structurent la situation de travail, c'est-à-dire en considération de son acceptation d'assumer la prise en charge de la situation.

- Une approche cognitive qui définissent les compétences, comme une intelligence pratique qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforme, avec d'autant plus de forces que la diversité des situations augmente.
- Une approche collective qui concéderai la compétence, comme la faculté à mobiliser des réseaux d'acteurs autour des mêmes situations, à partager des enjeux, à assumer des domaines de coresponsabilité.⁹

D'après les différentes définitions de la compétence selon les différentes approches on peut la qualifier à travers la mise en œuvre des capacités et des facultés intellectuelles, savoirs et connaissances en actions dans l'entreprise et prendre les bonnes initiatives au bon moment de cela pour répondre et atteindre des objectifs fixés.

1.3. Les caractéristiques des compétences: Plusieurs caractéristiques permettent d'être attribuées par les compétences, nous allons citer les plus importants :

1.3.1. Compétences sont finalisées : on est compétant pour une tâche ou pour une grande plus au moins large de tâche se sont les connaissances fonctionnelles, puisque mise en jeu en vue de la réalisation d'un but.¹⁰

1.3.2. Les compétences sont acquises : on devient compétent, la compétence s'acquiert pas un apprentissage à l'école ou sur le lieu de travail, par les instruments ou par une action elle-même, certaines compétences sont propres à l'individu qui ne peut les exprimé qu'en les mobilisant dans l'exécution d'une tâche. On parle alors des compétences tacites.¹¹

1.3.3. Les compétences sont des ensembles structurés : elles ont organisées en unités coordonnées, selon des hiérarchies au des relations. Elles sont structurée comment les connaissances de base, le savoir-faire les variables des situations sont –il organisée, assemblé,

⁹ ZARIFIAN Philipe, « objectifs compétence, pour une nouvelle logique », édition LIAISON, 2001, p: 67.

¹⁰ Dietrich ANNE et autres, management des compétences, 3^{ème} édition, Dunod, paris, 2010, p: 11.

¹¹Idem, p: 11.

CHAPITRE (I) : Les généralités et système de gestion de la compétence

pour la réalisation d'un objectifs de travail, ce qui s'oppose donc une mise en œuvre des capacités cognitives.¹²

1.3.4. Il a un rapport direct à l'action : Parler de compétence, c'est parler de ce qui est mis en œuvre dans l'action.¹³

1.3.5. La compétence est constituée d'une combinaison : les savoirs, les savoir-faire et les savoir être.¹⁴

On peut qualifier la compétence sur plusieurs volets au niveau de la personne à travers les différentes potentialités prouvés par chaque individu.

1.4. Les catégories de la compétence: De nombreuses catégories de compétences peuvent être constatées, entre autres:

1.4.1. Compétences «savoirs» : connaissances théoriques, connaissances à posséder, savoirs déclaratifs. Elles sont acquises dans la formation initiale, continue et par appropriation de l'information. Elles comprennent les diplômes, les titres et autres CQP (Certificat de Qualification Professionnelle). Acquises à vie, elles renvoient, la plupart du temps, aux savoirs essentiels. Nous pouvons citer l'exemple de la connaissance des fonctionnalités d'un logiciel de paie.¹⁵

1.4.2. Compétences «savoir-faire»: aptitudes pratiques, capacités à maîtriser quelque chose. Elles permettent de rendre opérationnel les connaissances, de comprendre un processus et de l'enrichir afin d'agir et de créer. Cette catégorie renvoie à des savoir-faire manuels ou expérientiels. Nous pouvons citer l'exemple: savoir faire fonctionner un logiciel de paie et sortir des bulletins de salaires.¹⁶

1.4.3. Compétences «savoir être»

Ce sont les attitudes et comportements au travail aptitudes sociales, comportements innés ou acquis, capacités d'intégration dans des réseaux relationnels. Elles sont nommées également, compétences comportementales ou interpersonnelles. Cette catégorie reste très prisée dans les métiers liés au service, au management et dans la détection des profils des hauts potentiels. Nous

¹² Dietrich ANNE et autres, op. cit, p: 11.

¹³ COHEN Annik , toute la fonction RH, Dunod, paris, 2006, p: 132.

¹⁴ Idem, p: 132.

¹⁵ DEJOUX Cécile, Gestion des compétences et gpec, 2^e édition, Dunod, paris, 2013, p: 15.

¹⁶ Idem, p: 15.

CHAPITRE (I) : Les généralités et système de gestion de la compétence

pouvons citer l'exemple de : savoir établir une relation de confiance avec un client et arriver à lui vendre un logiciel paie.¹⁷

1.4.4. Compétences émotionnelles

Conscience de soi, maîtrise de soi, conscience sociale, gestion des relations avec les autres. On considère de plus en plus cette catégorie de compétences comme déterminante pour la réussite individuelle. Elles ont été mises avant, dans les années 1990 avec Salovey et Mayer et médiatisées par Goleman. Elles se définissent comme l'habileté à gérer ses émotions et celles des autres, à les percevoir, à les exprimer et à les intégrer dans un processus de pensée, de compréhension et de raisonnement. Nous pouvons citer l'exemple : être à l'écoute de ses collaborateurs pour mieux cerner leurs besoins de formation.¹⁸

1.4.5. Compétences « savoir-évoluer »

Elles concernent à la fois les possibilités d'évoluer dans le métier ou d'aller vers d'autres types d'activités.

1.4.6. Compétences « savoir-résoudre »

Capacités cognitives, savoir associer, posséder des capacités à combiner des connaissances et des expériences, être capable de développer des stratégies mentales. Ces compétences sont nécessaires pour résoudre un problème, réagir dans des situations nouvelles et imprévues. Nous pouvons citer l'exemple de : face à un problème informatique, être capable de diagnostiquer le dysfonctionnement et le résoudre pour sortir en temps voulu le bulletin de salaire.¹⁹

La compétence se situe sur différents niveaux par rapports aux individus ou par rapport à l'organisation.

¹⁷ DEJOUX Cécile, op. cit, p: 15.

¹⁸Idem, p: 16.

¹⁹DEJOUX Cécile, op. cit, p: 16.

CHAPITRE (I) : Les généralités et système de gestion de la compétence

1.5. Typologies de la compétence : Il existe plusieurs types de compétences on sites les suivants :

1.5.1. La compétence individuelle

Le terme de compétence individuelle est défini par L'AFNOR comme suite : « la compétence est la mise en œuvre, en situation professionnelle, de capacité qui permette d'exercer correctement une fonction ou une activité. »²⁰

La compétence individuelle est la combinaison d'un ensemble de connaissances, de savoir-faire et d'aptitudes qui dans un contexte donné, permettent d'aboutir à un niveau de performance attendu et validé²¹. Est un savoir-faire opérationnel d'une personne, validé dans son activité. Selon P. GILBERT et R. THINOVILLE : La compétence individuelle est un ensemble relativement stable et structuré de pratiques maîtrisées de comportements professionnels et de connaissances, ces dernières sont acquises par la formation et l'expérience et qu'elles peuvent actualiser dans des conduites professionnelles valorisées par leurs entreprises.²²

Selon le dictionnaire étymologique du français, *Le Robert*, le terme compétent vient de *competens*, XIII^e SIÈCLE, participe présent de *competere*, «convenir, revenir à».

Deux sens sont attribués au mot compétence à savoir :

- la légitimité d'une personne ou d'une instance, à décider ou à juger d'un fait.
- les capacités reconnues d'une personne en telle ou telle matière reliées aux connaissances acquises.

Ainsi, la compétence d'un individu lui est attribuée par le droit ou par le savoir.

1.5.2. La compétence collective

Selon Guy le Boterf, la compétence collective est une résultante. Elle émerge à partir de coopération et de synergie existant entre les compétences individuelles. D'après lui le contenu de la compétence collective est :

- un savoir élaborer des représentations partagées ;
- un savoir communiquer ;
- un savoir coopérer ;
- un savoir apprendre collectivement de l'expérience.²³

²⁰Dejoux Cécile, op. cit, P: 161.

²¹ Dejoux Cécile, op. cit, P: 10-12.

²²Dejoux Cécile, op. cit, P: 162.

²³ Guy Le Boterf, « L'évaluation des compétences. », Edition d'organisation, paris, 2000, p: 280.

CHAPITRE (I) : Les généralités et système de gestion de la compétence

La compétence collective : Peut être approchée sous deux angles :

-C'est d'abord une notion qui permet d'analyser l'efficacité des équipes en management.

-C'est aussi une compétence clé qui peut symboliser la principale activité de l'entreprise.

Mais en aucun cas la considérer comme la simple addition des compétences individuelle.²⁴

La compétence collective nous renvoie à la notion de synergie que produit le personnel d'une entreprise.²⁵ 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 coopérer²⁶.

C.Fluck, propose cinq voies pour la production des compétences collectives :

-Focalisation, des ressources sur un objectif, un projet ;

-Utiliser les compétences, les faire vivre, les éprouver ;

-Combiner et associer les ressources complémentaires et différentes pour donner des résultats supérieurs ;

-Récupérer, accumuler, conserver et mettre en débat ;

-Emprunter des ressources, des compétences, s'allier.²⁷

1.5.3. La compétence organisationnelle

Le rapprochement entre GRH et stratégie, dans les années 1980 a été un terrain favorable à l'émergence du concept de compétence organisationnelle.²⁸

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 à la réussite de l'action en temps réel. Les compétences organisationnelles par conséquent dépassent largement une simple compétence administrative ou gestionnaire, elles mettent en œuvre et combine des ressources financières, techniques et immatérielles afin d'élaborer les activités de la firme.

Deux théories ont proposé des modèles intégrant le concept de compétence organisationnelle, compétence clé et cœur de métier, dans cette nouvelle perspective stratégique : La théorie des Ressources et la théorie des capacités dynamiques.²⁹

²⁴ Guy Le Boterf, op. cit, p: 20.

²⁵ Claude Fluck, Compétences et performances, une alliance réussie, Edition Demos, 2001, p: 125.

²⁶ Christian BATAL, La GRH dans le secteur public, Tome I, les Editions d'Organisation, 1998, P: 155.

²⁷ C .Fluck, « Développer les compétences et l'intelligence collectives », Edition Demos, France, 2001, p: 129.

²⁸ Cécile DEJOUX, op. cit, p: 24.

CHAPITRE (I) : Les généralités et système de gestion de la compétence

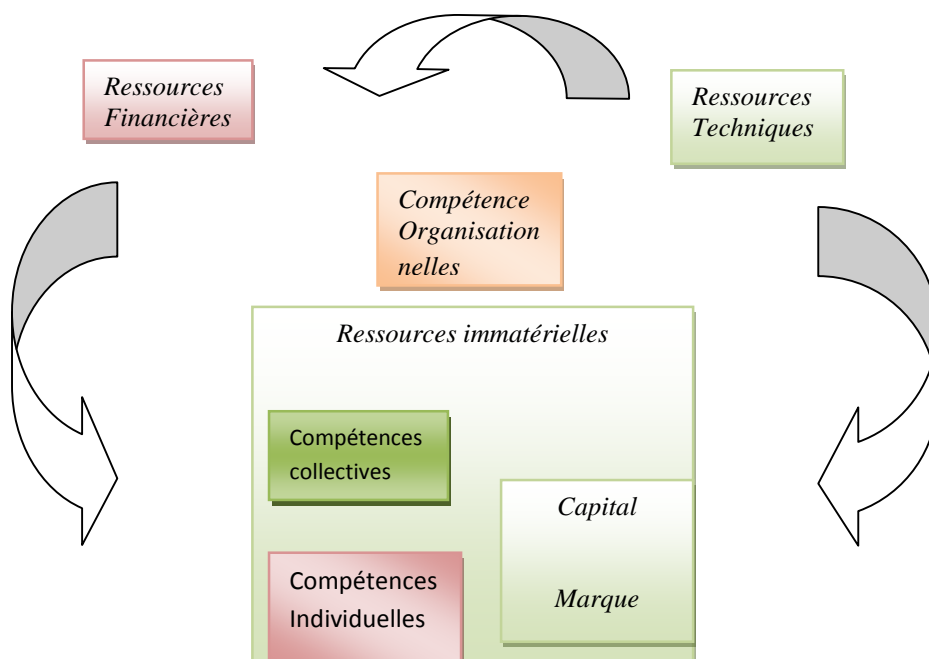
a) La théorie des Ressources

Cette théorie prend sa source dans les travaux d'Edith Penrose (1959). L'auteur s'est penché sur la manière dont les processus internes des firmes affectent leurs comportements. Elle privilégie une analyse interne de l'organisation et propose une alternative aux analyses économiques et industrielles des marchés traditionnels.³⁰

Sa théorie préconise d'élaborer la stratégie non plus à travers l'analyse du couple produit/marché mais en prenant en compte les ressources de la firme, c'est-à-dire ses compétences organisationnelles. Wernefelt (1984) fait remarquer qu'il existe des coûts auxquels doivent faire face les entreprises qui acquièrent une nouvelle ressource, ils sont supérieurs à ceux des entreprises pionnières. Ainsi, les entreprises qui possèdent des ressources supérieures ou protégées bénéficieront d'un avantage compétitif durable (rente).³¹

En effet, nous allons schématiser les compétences organisationnelles comme suit :

Figure n°1 : Les compétences organisationnelles



Source: Dejours Cecile, Gestion des Compétences et GPEC, éditions DUNOD (2013), p: 25.

Ainsi, les compétences individuelles et collectives sont un des éléments constitutifs des compétences organisationnelles.

²⁹ Cécile DEJOUX, op. cit, p: 24.

³⁰ Cécile DEJOUX, Gestion des compétences et gpec, 2^e édition, Dunod, paris, 2013, p: 24.

³¹ Idem, p: 24-25.

b) La théorie des capacités dynamiques

Cette théorie est un prolongement de la théorie des Ressources fondée sur un élargissement du concept de Ressource. Elle analyse les caractéristiques clés des capacités dynamiques des firmes à créer et utiliser des ressources. Nelson et Winter (1982) démontrent que les savoir-faire d'une firme sont inscrits dans des routines organisationnelles.

- Teece, Pisano et Shuen (1990, 1997) définissent les capacités dynamiques comme : l'aptitude d'une firme à intégrer, construire, et reconfigurer des routines internes et externes faites de divers usages de ressources spécifiques à la firme.³²

L'apport de cette théorie est de préciser le sens et les déterminants des compétences clés dans l'acquisition d'un avantage concurrentiel durable.³³

-Compétences clés (organisationnelle), cœur de métier

Les compétences clés sont des compétences organisationnelles spécifiques qui apportent une rente à la firme, c'est-à-dire un avantage compétitif durable dans le temps.

- Hamel et Prahalad les décrivent comme un ensemble de savoirs et de savoir-faire qui permettent à l'entreprise de proposer un produit qui sera source d'avantages pour le client.

- Pour Barney (1991), ces compétences fondamentales reposent sur des caractéristiques intrinsèques à savoir :

- **leur valeur** : elles doivent accroître la valeur du produit pour le client.

- **leur rareté** : elles doivent être difficiles à acquérir, soit parce qu'elles sont propres à l'entreprise (exemple : l'image de marque), soit parce que leurs prix sont trop élevés.

- **leur mobilité imparfaite** : elles ne peuvent être achetées ou transférées facilement.

- **leur inimitabilité** : elles ne peuvent être copiées. Elles sont partie intégrante de l'histoire, de la culture et du contexte de développement de l'entreprise.

- **leur longévité** : elles sont durables et assurent une pérennité à l'entreprise car elles pourront s'adapter à des nouvelles technologies ou à des innovations.³⁴

³²Cécile DEJOUX, Gestion des compétences et gpec, 2^e édition, Dunod, Paris, 2013, p: 25.

³³ Idem, p: 26.

³⁴ Cécile DEJOUX, op. cit, p: 26.

CHAPITRE (I) : Les généralités et système de gestion de la compétence

1.6. Les enjeux de la compétence: La compétence à des enjeux parmi ces enjeux on a l'enjeu économique, organisationnel, et sociétal.

1.6.1. Les enjeux 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 travail³⁵.

1.6.2. 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.³⁶

1.6.3. L'enjeu sociétal

La gestion 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 soucis 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 la salarié est menée à devenir un acteur de son parcours professionnel accoté de son entreprise.³⁷

³⁵ LETHIELLEUX Laetitia, L'essentiel de la gestion des ressources humaines, 5eme édition Lextenso, Paris, 2012, P: 46,47.

³⁶ Idem, P: 46,47.

³⁷ LETHIELLEUX Laetitia, p: 46,47.

CHAPITRE (I) : Les généralités et système de gestion de la compétence

Ainsi, nous pouvons constater que le concept compétence a son importance qui consiste à savoir mobiliser et combinas les ressources, et pour bien mené ces compétences et les primordial de les gérer pour assurer la compétitivité de l'entreprise.

Section (2): la gestion des compétences:

La gestion des compétences est issue d'un réel besoin des entreprises de maitriser leur capital humain, elle est complexe vu le nombre important de compétences et individu à gérer en entrepris. Elle est définit comme un ensemble d'activité destiné à exploiter de développer de manière optimal les compétences des individus et des groupes, dans le but de réaliser la mission de l'entreprise et d'améliorer les performances des collaborateurs.³⁸

Dans cette section nous allons présenter la démarche de la gestion des compétences qui se décompose en trois axes: le premier consiste sur l'identification des compétences, le second doit porter sur évaluation des écarts et en dernier le développement des compétences.

2.1. La démarche de la gestion des compétences : Elle se déroule comme suit

2.1.1. L'identification des compétences

La pratique d'identification des compétences est l'une des étapes de la gestion des compétences. Elle doit satisfaire certaines contraintes, et reposer sur des outils simples et opérationnels pour sa mise en œuvre efficace par les utilisateurs, évolutifs et flexibles afin détecter les compétences que l'entreprise a besoin (compétences requises) et les compétences disponibles dans cette dernière (les compétences acquises).³⁹

A) Identification des compétences requises

La compétence requise, est la compétence dont l'entreprise estime qu'elle est nécessaire à un certain niveau, pour une personne occupant l'emploi. Si le salarié ne possède pas cette compétence, ou la possède a un niveau insuffisant, un écart sera identifie lors de l'évaluation, et les actions de mise a niveau sont déclenchés.

³⁸ Beirendonck Louvan, tous compétent le management des compétences dans l'entreprise, Boeck, Bruxelles, 2006, p: 19.

³⁹ Lévy- leboyer. C, « la gestion des compétences », édition, organisation, paris, 2009, p : 15.

CHAPITRE (I) : Les généralités et système de gestion de la compétence

L'avantage de l'identification des compétences requises permet au DRH d'avoir une vision claire et précise des besoins de l'entreprise, par exemple les besoins du poste en matière de compétences. Elle pourra cadrer ses recherches de candidats potentiels en cas de poste à pourvoir proposé des personnes internes à l'entreprise pour l'exécution du poste ou simplement permettre le recadrage de ses employés grâce à la gestion des compétences. Elle sera, de plus, très vigilante sur les besoins en compétences des groupes de travail.

B) identification des disponibles (acquises)

La compétence acquise est la compétence maîtrisée par un salarié⁴⁰. Cette compétence doit être en adéquation avec les exigences du poste (compétences requises par l'emploi qu'il occupe), et donc faire l'objet de progrès et de mise à niveau.

Ainsi, le recueil des compétences acquises⁴¹ pourra être non par les documents (diplôme, qualification, certification,etc.), mais aussi à issu d'une observation directe, d'un entretien (l'entretien annuel d'évaluation), ou d'un questionnaire.

2.1.1.1. La démarche d'identification des compétences :

La démarche d'identification des compétences s'articule autour de trois étapes principales : la recherche des compétences, la caractérisation des compétences et la hiérarchisation des compétences.

Etape 01 : Recherche des compétences

Cette étape consiste à déterminer les compétences requises, Pour cela, il s'agit :

- D'identifier les éléments de l'environnement professionnel qui sont en relation avec l'acteur en situation de travail,
- établir les différentes' interactions acteur-environnement professionnel : cette étude, conduit à mettre l'acteur au cœur de la situation de travail. Il doit agir, réagir et traiter de nombreuses informations émanant de son contexte professionnel afin de réaliser la mission définie par l'entreprise.
- définir les fonctions principales et les fonctions d'adaptation.

Fonctions principales : c'est Les actions ou/et les réactions de l'acteur par rapport aux divers éléments de son environnement permettant à l'acteur de s'adapter à diverses sollicitations de l'environnement professionnel.

⁴⁰CICERO Jérémy, Article publié par : sur la gestion des compétences [http:// www. qualiblog. Fr/ author/admin/](http://www.qualiblog.fr/author/admin/).

⁴¹Dejoux Cécile, op. cit, p: 81.

CHAPITRE (I) : Les généralités et système de gestion de la compétence

Fonctions d'adaptation : la fonction est formulée par un verbe caractérisant l'action, et de compléments circonstanciels représentant les éléments du milieu professionnel concernés par la fonction.

- identifier les compétences requises liées à ces fonctions.

Après avoir défini les fonctions principales et d'adaptation, nous serons amenés à déterminer les compétences requises que l'acteur doit maîtriser pour assurer l'ensemble des fonctions. On traduit les diverses fonctions en termes de compétences qui permettent à l'individu d'agir et de réagir avec la pertinence requise.

En tenant compte du contexte et des exigences professionnelles, la compétence requise est décrite en termes de fonctions à réaliser. Elle doit être formulée par un verbe d'action, concret et observable, suivi d'un complément d'objet qui précise la nature et le contexte de l'action.

Etape 02 : Caractérisation des compétences

Cette étape permet de décrire la compétence qui est de nature abstraite à travers des composants tangibles, évaluables par des mesures quantitatives ou qualitatives indiquant le niveau de maîtrise de ces composants. Elle consiste plus précisément à définir une typologie de composants de compétences, et de définir une échelle d'évaluation des niveaux de maîtrise enfin, à développer une méthode et une procédure pour la caractérisation.

Etape 03 : Hiérarchisation des compétences

La hiérarchisation des compétences s'avère indispensable afin d'optimiser la gestion des ressources humaines et de cibler les actions de l'entreprise vers les compétences clés dont l'acquisition et le développement de la pérennité et de compétitivité.

2.1.1.2. Les outils d'identification des compétences

Pour identifier les compétences le recours aux bilans, référentiels et la cartographie de compétence et incontournable.

A) Le bilan de compétences

Il a été introduite en 1991, en France⁴², donne la possibilité à chaque salarié d'identifier ses compétences, et est ainsi censé faciliter sa mobilité. Autrement dit, le bilan de compétence a pour objet de permettre à tout salarié, au cours de sa vie professionnelle, d'analyser ses compétences professionnelles et personnelles ainsi que ses aptitudes et ses motivations afin de définir un

⁴² Peretti Jean-Marie, gestion des ressources humaines, Librairie Vuibert, 15 éditions, Paris, 2008, p : 95.

CHAPITRE (I) : Les généralités et système de gestion de la compétence

projet professionnel, et le cas échéant, un projet de formation. La personne qui bénéficie d'un bilan de compétences est seule destinataire des résultats détaillés et d'un document de synthèse. Ceux-ci ne peuvent être communiqués à un tiers qu'avec son accord.

B) Les référentiels de compétence

Les référentiels de compétences servent à désigner les compétences requises pour chaque emploi. Ils se présentent sous la forme de liste des compétences, plus ou moins détaillées, en générale organisées en fonction des activités de l'emploi. Ils sont devenus aujourd'hui les outils incontournables de toutes les démarches de gestion des compétences. Ils apparaissent en effet comme indispensables à la fois pour identifier et pour évaluer les compétences attendues pour chaque emploi. Leur élaboration ainsi que leur usage soulèvent néanmoins certains problèmes.⁴³

C) cartographie des compétences

La cartographie des compétences permet de définir l'emploi à tenir (requis), et de positionner le salarié (acquis) en termes de ressources. Elle a pour rôle d'identifier les compétences détenues par une organisation à un moment 't' et notamment les compétences dites 'sensibles', 'cœur de métier' ou 'transverses', et la répartition de ces compétences dans l'organisation (identification du lieu de la compétence).

Pour pouvoir identifier les compétences des employés l'entreprise peut utiliser plusieurs méthodes adapté pour chaque objectif recherché.

2.1.1.3. Les méthodes d'identification des compétences : pour que l'entreprise puisse identifier les compétences de ces salariés, elle utilise des différentes méthodes à savoir.

A) L'Observation: L'observation comprend « l'ensemble des opérations auxquelles le modèle d'analyse constitue des hypothèses et des concepts avec leurs dimensions et leurs indicateurs, soumises à l'épreuve des faits et confrontées à des données observable ». ⁴⁴ L'observation sert de constat riel du potentiel du salariés.

B) Entretien : il se tient l'analyse et le tenant du poste afin de recueillir des informations concernant le poste en question, ce qui fait d'elle une méthode facile et rapide.

L'entretien reste sans doute le moyen ou pouvant converger toutes les appréciations faites par ailleurs) relatives à l'adéquation entre le profil du poste et celui d'un candidat.

⁴³ CADIN, et les autre, « gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie », 4eme édition, DUNOD, paris, 2012, p: 17.

⁴⁴RAYMOND Quivy, manuel de recherche en science social, 3^{ème} édition DUNOD, paris, 1995,2006, p: 143.

C) Questionnaire : le questionnaire est une technique d'investigation utilisée auprès d'individus, qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées.

Après avoir développé le premier axe de la démarche d'identification des compétences, dont le point qui suit-on développe le deuxième axe.

2.1.2. Évaluation des écarts

L'évaluation des compétences est une étape fondamentale de la démarche compétence. L'évaluation permet de mesurer les écarts entre les compétences requises et les compétences disponibles détenues par les salariés et de déterminer le levier le plus approprié pour développer ces dernières⁴⁵. Autrement dit, Il s'agit d'analyser dans quelle mesure les compétences disponibles sont en adéquation avec les compétences requises. Pour que cette pratique (l'évaluation des compétences) soit réalisée dans des bonnes conditions, ne peut plus se contenter d'un simple entretien orienté vers une recherche de points forts et de points faibles de l'individu, et surtout, ne peut plus reposer sur la seule vision de manager.

Ainsi, si une évaluation est faite et qu'elle n'a aucune implication par la suite, les avantages à tirer d'une telle expérience seront perdus. En effet, si après un débriefing de cette expérience rien n'est entrepris, les personnes évaluées trouveront l'évaluation et la remise en question peu motivante ou engageante. Il est donc essentiel de prendre des décisions et d'élaborer de nouveaux objectifs pour une mise à niveau des évalués autre mots dite, de mettre en place de la pratique de développement des compétences de ces derniers, tout en les gardant motivés.

2.1.3. Développement des Compétences dans L'entreprise

Le développement des compétences des employées renvoie aux activités d'apprentissage (amélioration des connaissances, de habilités et des habitudes) susceptibles d'accroître leur rendement actuel et futur par l'augmentation de leur étapes bien déterminées... le développement des compétences pour suit capacité d'accomplir les tâches ce processus primordial se déroule selon des plusieurs objectifs. Enrichir et mettre à jour les connaissances des employés, préparer les employés à des changements de poste dans le cadre des programmes de

⁴⁵ ELISABETH Le cœur, gestion des compétences, boeck, Paris, juin 2008, p: 93.

CHAPITRE (I) : Les généralités et système de gestion de la compétence

gestion de carrières, comblais, les lacunes et susciter des aptitudes positives notamment la loyauté en vers l'employeur....⁴⁶

Le développement des compétences vise à combler chez les employés les lacunes actuelles et futures qui nuisent à leur rendement. De manière générale, on forme un employé lorsque l'insuffisance de son rendement est attribuable à des lacunes observées sur le plan des connaissances, des habiletés ou des attitudes. La formation est particulièrement importante pour une organisation aux prises avec un taux de productivité stagnant ou décroissant. Elle l'est également pour les entreprises qui doivent intégrer en peu de temps des technologies de pointe dans leur processus de production et, par conséquent, remédier à l'obsolescence des connaissances et au caractère dépassé des habiletés de leurs employés.

En général, le terme formation se rapporte à l'accroissement des habiletés dont les employés ont besoin pour accomplir plus efficacement leurs tâches actuelles. Quant aux termes perfectionnement et développement du potentiel, ils renvoient à l'amélioration des connaissances, qui permettra un meilleur accomplissement du travail.⁴⁷

Ainsi, Le développement des compétences fait appel à un grand nombre de techniques et de procédés liés à diverses activités de gestion des ressources humaines. Mentionnons la planification des ressources humaines, l'analyse des postes, l'évaluation du rendement, le recrutement et la sélection, la gestion des carrières ainsi que la rémunération. Les changements organisationnels et technologiques obligent l'entreprise à prendre conscience de la nécessité de former et de développer les compétences de ses employés ainsi qu'à structurer ses activités de formation de façon à atteindre les objectifs de la planification des ressources humaines.

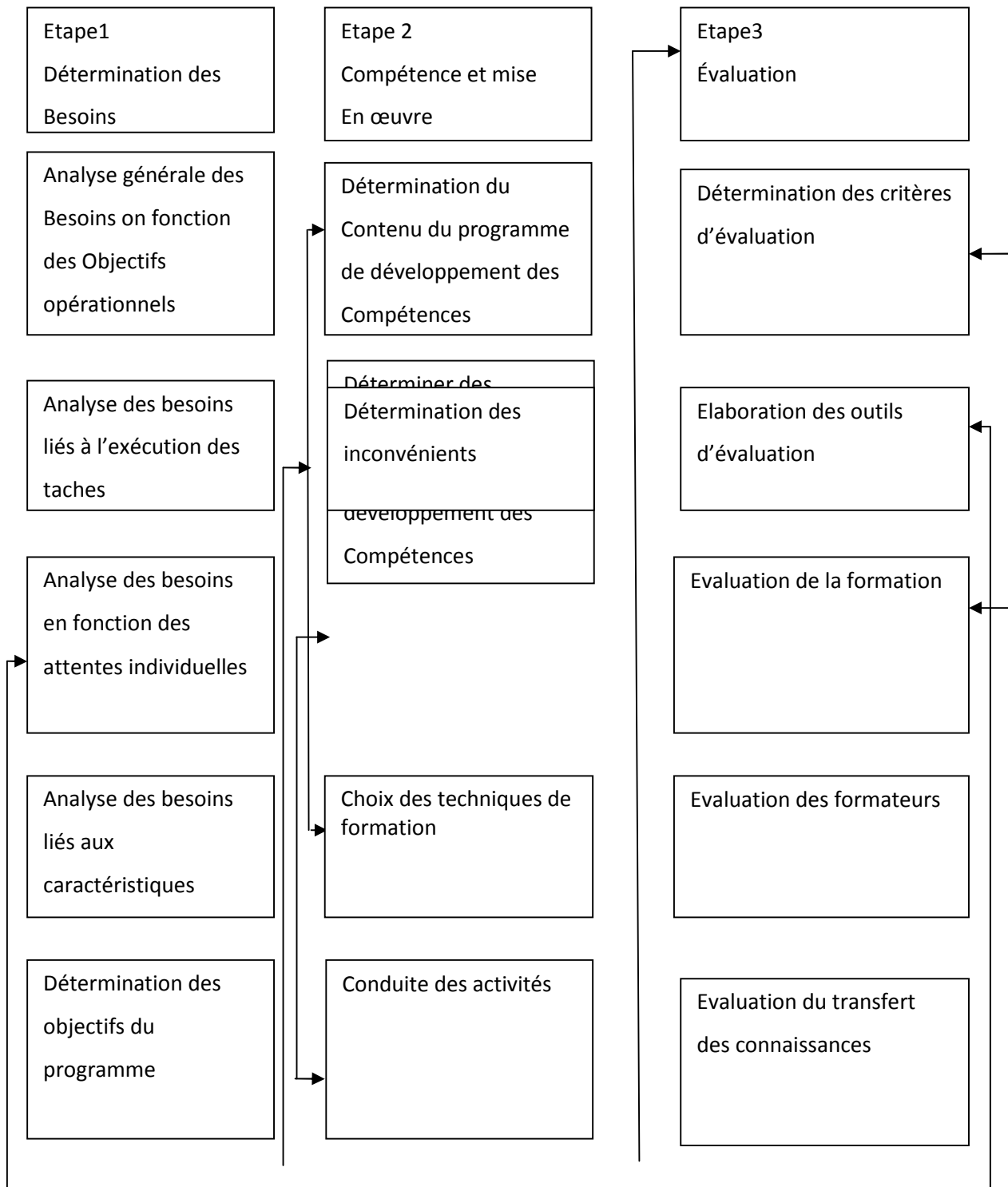
Par ailleurs, le développement des compétences est étroitement lié au processus d'intégration: il réduit en effet le temps nécessaire à un employé pour s'adapter à ses nouvelles fonctions.

A la lumière de ce que nous avons vu, la figure suite illustre les étapes du processus du développement des compétences :

⁴⁶ DIETRICH Anne et les autres, management des compétences, 3^{ème} édition, DAUNOD, paris, p: 260.

⁴⁷ Fernagu.S , « Du Travail Et Développement des Compétences », Editions L'Harmattan 2007, p: 46.

Figure 2: Les étapes du processus de développement des compétences



Source : E. JACKSON et autres, la gestion des ressources humaines, édition Pearson éducation, 4^{ème} édition, canada, 2008, p: 260.

CHAPITRE (I) : Les généralités et système de gestion de la compétence

Pour développer les compétences des salariés, l'entreprise fait appel à divers méthodes et outils qui seront illustrés dans le point qui suit.

2.1.3.1. Les outils de développement des compétences

Afin de bien mener, orienter le développement de la compétence dans une firme, on va se baser sur différents outils à savoir :

A) La formation : Selon JEAN MARIE PERETTI(1994) : la formation est définie comme suite « La formation, véritable éducation professionnelle permanente est un instrument majeur de la valorisation du potentiel humain de l'entreprise, et apparaît ainsi comme l'une de variable stratégique de son développement. »⁴⁸

B) L'expérience : Selon Levy-LEBOYER(1996), comme le fruit d'un ensemble de situation particulières, et de problèmes, nouveaux rencontrés au cours d'une vie professionnelle ; exigeant de l'initiative, l'imagination, contrôle de soi.⁴⁹

C) Le coaching (l'accompagnement) : selon J.M.PERETTI ; l'accompagnement individuel est une assistance portée à une personne à partir des besoins professionnels pour développer ses propres solutions et appliquer.

Conclusion

En guise de conclusion, on doit admettre qu'à travers ce que nous venons de voir sur la notion compétence, on peut constater qu'elle reste une notion complexe et difficile à appréhender.

Aujourd'hui, l'environnement est incertain, les entreprises se transforment par conséquent, de nouveaux métiers apparaissent qui impliquent de nouveaux besoins de compétence. Pour faire face à cela, les entreprises se doivent d'avoir une gestion des compétences prospective et agile afin de s'assurer que les compétences des salariés s'accorderont avec les besoins du futur.

Enfin, pour assurer une bonne gestion de compétence l'entreprise doit les évaluer, l'évaluation des compétences est l'une parmi les étapes de la démarche de gestion des compétences pour cela elle sera l'objet du chapitre qui suit.

⁴⁸PERRITI. J. M, op cit, p: 84.

⁴⁹LEBOYER- C. L, op cit, p: 61.

Chapitre (II)

L'évaluation comme un
levier majeur pour l'entreprise

Introduction

Tout individu au sein d'une organisation cherche à bénéficier d'une évaluation favorable pour assurer sa position et bénéficier d'une évolution positive, il agit et réagit en fonction du système qui l'évalue.

La pratique d'évaluation vise l'efficacité des salariés, mais aussi celle d'un processus de gestion intégré à l'entreprise, elle est donc un facteur pour orienter et coordonner les différentes activités d'une organisation, comme elle poursuit de multiples objectifs qui sont le plus combinés entre eux et relatifs à chaque acteur.

L'objectif de ce chapitre est de parler dans la première section sur la pratique de l'évaluation (évolution historique, définition, caractéristique, acteurs et son utilité) et on deuxième section sur sa mise en place (les composants de l'évaluation, ces enjeux, méthodes, les difficultés liées à cette démarche et enfin ces conditions de réussite.

Section(1): La pratique de l'évaluation

Dans cette section, nous allons présenter des aspects théoriques sur l'évaluation, on commence par son évolution historique, suivi de sa définition, ses caractéristiques, ses acteurs et son utilité.

1.1 L'évolution historique de la pratique d'évaluation et ses définitions

Au cours des siècles, plusieurs formes d'évaluation ont été pratiquées sur les individus pour découvrir le niveau d'excellence professionnel de chacun d'eux.

L'évaluation est une pratique fortement ancrée dans l'histoire des organisations. Dès le début du XX^e siècle, la volonté de rendre adéquates les ressources humaines aux postes de travail a introduit et légitimé cette pratique. L'évaluation se voulait alors être scientifique et objective et avait pour unique enjeu de mesurer l'atteinte des résultats escomptés. L'école managériale classique, initiée par Taylor et Ford, a ainsi permis de poser les fondements d'une évaluation considérée comme un moyen de contrôler la performance essentiellement individuelle des salariés.⁴⁸

Dans les années 1950, cette mission de l'évaluation sera approfondie par l'étude des objectifs fixés et leur atteinte. L'école des relations humaines apporte dès les années 1930 une vision alternative de l'évaluation, cette fois vue comme un outil de motivation individuelle et

⁴⁸ BENCHEMAM Faycel, Géraldine GALINDO, Gestion des ressources humaines, 4^e édition, Paris, 2013, p : 61.

Chapitre(II) : l'évaluation comme un levier majeur de l'entreprise

moment clé de la mise en œuvre d'un management participatif. On parle alors plus d'entretien d'appréciation pour signifier que l'on tente ainsi de déceler le potentiel du salarié. Cette évolution sémantique est riche de conséquences, puisqu'elle inscrit d'une part l'appréciation dans la subjectivité, et que d'autre part elle fait basculer l'évaluation de la « sanction » à « la mise au point ».

Dans les années 1990, la diffusion de la notion de compétence nécessite de se questionner sur ce que l'on veut mesurer. Il s'agit des lors d'évaluer les compétences, à l'aide de référentiel de compétences, afin de mesurer les écarts entre celles requises et celles mises en œuvre, et ce, afin d'engager des processus de GRH notamment en terme de formation et de gestion des carrières.

Actuellement, on peut dire que la majorité des employeurs veillent à observer et à déterminer la performance de leur salarié, bien qu'auparavant, et dans la majorité des cas, l'évaluation s'est faite sans que les employeurs n'aient préalablement fixé ce qu'ils attendaient comme résultats à atteindre chez leurs employés.

1.2. La notion de L'évaluation

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

Selon Guillot Ghaloé-soulez : 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 forme :-par un inventaire des points forts et des points faibles par apport à la fonction exercée, par un bilan professionnelle par apport aux objectifs de la période précédant l'entretien...»⁴⁹.

Pour B. Mortory et D. Crozet, « l'évaluation est un jugement donne par un supérieur hiérarchique, ou des collègues de travail sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions »⁵⁰.

Selon ces deux auteurs, l'évaluation est un jugement donné par le responsable hiérarchique sur le comportement des salariés durant l'exécution de leur tâche. Elle exprime une volonté de mesure supposée d'intention objective tout fois évaluer n'est pas seulement assigner une valeur bonne ou mauvaise, c'est aussi établir un ordre de préférence. Elle consiste en une action consistant à recueillir un certain nombre d'information concernant un

⁴⁹ GUILLO-Soulez, la gestion des ressources humaines, gualino lextenso, édition, Paris, 2008, p: 231.

⁵⁰ Mortory et D Crozet, GRH pilotage social et performances, 7^{ème} édition, DUNOD, paris, 2008, p: 74.

Chapitre(II) : l'évaluation comme un levier majeur de l'entreprise

salarié pour réaliser un jugement de valeur sur les éléments, Telle que sa personnalité, dans le prendre des décisions touchant la gestion de personnel ou de répondre à d'autres objectifs fixés.⁵¹

A travers l'évolution historique de la pratique de l'évaluation, et les définitions des différents auteurs, nous permet de dire que la pratique d'évaluation a différentes caractéristiques que nous allons développer dans ce qui suit.

1.3. Les caractéristiques du processus d'évaluation

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

1.3.1. La validité : Un test de mesure est valide quand il mesure réellement ce qu'il est censé à mesurer et non quelque chose d'autre. S'il l'on teste des connaissances techniques, il faut éviter des épreuves écrites qui demandent la rédaction des réponses complexes on risque alors de vérifier plus la capacité du stagiaire à rédiger ses réelles connaissances techniques.⁵²

1.3.2. La fidélité : Un instrument de mesure résultats et fidèle quand, dans les conditions de mesure, il indique toujours les mêmes que les mêmes phénomènes dans des conditions d'expériences semblables. La mesure est indépendante du moment et de l'utilisation de l'outil.⁵³

1.3.3. La fiabilité : La fiabilité désigne la probabilité de fonctionnement sans défaillance d'un dispositif dans les conditions déterminées et pour une période de temps définie. Une enquête par questionnaire n'est jamais une méthode fiable à 100% de réponses et par ailleurs, on ne sait pas toujours dans quel état d'esprit les personnes qui ont répondu au questionnaire.⁵⁴

1.3.4 La sensibilité : La sensibilité d'un outil d'évaluation est donnée par sa capacité à discriminer, à classer, à faire un diagnostic différentiel. Un test n'est pas disponible si 99%

⁵¹ Mache du Bois Landelle, dictionnaire vocabulaire, concept et outil, édition, économica, Paris, 1998, p: 159-160

⁵² GUITT André, développer les compétences par un ingénieur de la formation, 2^{ème} ESF éditeur, Paris, 1998, p: 136.

⁵³ Idem, p: 137.

⁵⁴ GUITT André, op cite, p: 137.

Chapitre(II) : l'évaluation comme un levier majeur de l'entreprise

des personnes donnent les même bonnes réponses à la même question. Il ne permet pas de classer, de différencier.⁵⁵

1.3.5 L'acceptabilité : L'acceptabilité d'une épreuve est donnée par la facilité d'acceptation de l'outil d'évaluation, l'acceptation est bonne dans le cas d'auto-évaluation, d'évaluation interne, d'évaluation concertée. Elle est faible quand l'évaluation n'est pas transparente, le contexte mal connu, il existe des zones de flou quand à l'outil, aux objectifs visée par la démarche.⁵⁶

1.3.6. Le coût : Toute procédure d'évaluation, entraîne un cout de l'opération. Quel est le gain à espérer de cette démarche ? Quels sont les avantages et les inconvénients⁵⁷.

Après avoir expliqué les caractéristiques de l'évaluation, dans ce qui suit nous allons aborder ses différents acteurs.

1.4. 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.

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

1.4.2. L'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.

1.4.3. L'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 personne sur la base de critères bien définis. C'est une manière de mettre en contact le personnel de l'entreprise et permettre à

⁵⁵GUITT André, op cite, p: 137.

⁵⁶ Idem, p: 137.

⁵⁷GUITT André, op cite, p: 137.

Chapitre(II) : l'évaluation comme un levier majeur de l'entreprise

chacun de mieux cerner son image, son comportement, ses qualités et son style de management.

Nous venons de voir les acteurs de l'évaluation, dans ce qui suit nous intéresserons à son utilité.

1.5. 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 formation.⁵⁸

1.5.1. L'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.⁵⁹

1.5.2. 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.⁶⁰

⁵⁸ Y ALOUANE, gestion des ressources humaines, Konrad Adenauer Stiftung, 1997, p: 109.

⁵⁹ Idem, p: 110.

⁶⁰ Y ALOUANE, op cite, p: 111.

1.5.3. 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.⁶¹

Après avoir vue les généralités sur la pratique d'évaluation dans la section précédente, nous allons évoquer dans ce qui suit sa mise en place.

Section (2): la mise en place de l'évaluation

Dans cette section, il s'agira de présenter les différents composants du processus d'évaluation, puis nous allons évoquer ces enjeux, ensuite ces différentes méthodes et en dernier lieu nous allons aborder les difficultés liées à l'évaluation ainsi que les conditions de succès pour cette démarche.

2.1. Les composantes du processus d'évaluation

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. Il contient ces activités principales :

2.1.1. La visée ou « pourquoi évaluer »

Cette pratique est souvent adoptée dans les entreprises, sans que soient étudiées les raisons de cette utilisation. Il existe plusieurs raisons non exclusives de procéder à une évaluation. Les objectifs principaux sont de deux ordres.⁶²

- Rendre plus rationnelles les décisions en matière RH et permettre de définir les objets professionnels et orienter les carrières.

- Améliorer la communication entre l'encadrement et le personnel (dans un « jeu de la vérité ») et créer un climat de travail plus favorable.

Les enquêtes menées auprès de responsables du personnel font apparaître une hiérarchisation plus fine des objectifs suivis :

- Répondre aux vœux des salariées de savoir ce qu'on pense d'eux, ou pour évaluer leurs perspectives d'évaluation ;

- Responsabiliser l'encadrement, afin d'évaluer les comportements dictionnaires issus de jugements subjectifs ;

- Faciliter la gestion du personnel (évaluation des potentiels, gestion des carrières) ;

- Favoriser le dialogue ;

⁶¹ Idem, p: 112.

⁶² BENCHEMAM Faycel. Géraldine GALINDO 2013, « gestion des ressources humaines » GALIN, p: 64.

Chapitre(II) : l'évaluation comme un levier majeur de l'entreprise

- Servir de référence aux propositions d'augmentation de salaires ;
- Fournir des données pour la formation.

A partir de là, nous pouvons dire que l'évaluation se présente, en fait, comme étant un intérêt pour l'entreprise et aussi pour l'apprécier. Cette procédure peut être considérée comme support à la lutte contre les discriminations.

2.1.2 L'objet ou « évaluer avec quoi »

L'évaluation peut être globale ou de comportement :

-L'évaluation globale : certaines organisations recommandent d'évaluer les différentes personnes qui composent une équipe en indentant le meilleur et le moins bon pour les écarts et poursuivre de la même manière sur le groupe à chaque fois restreint, jusqu'à ce que tout le monde ait été désigné. Un classement général s'opère ensuite au vu des « tris » successifs cela permet de différencier les membres d'une équipe, avec tout ce que cela peut composer d'avantages et d'inconvénients.⁶³

-L'évaluation par critères : Consiste à envisager les comportements, les résultats d'une personne dans son travail. Elle suppose de mettre au point des critères.⁶⁴

En principe, les résultats, qui sont obtenus, sont tenus pour essentiels mais la façon dont ils sont obtenus pose un souci surtout vis-à-vis des comportements au travail. Il s'agit ensuite de rendre intelligible cet objet, et donc d'élaborer les éléments nécessaires pour caractériser cet objet :

- Comment sont définis les résultats ?
- Comment distingue-t-on les résultats individuels de ceux collectifs ?

2.1.3 Les acteurs, ou « qui participe à l'évaluation ? »

Des multiples acteurs sont impliqués dans le processus d'évaluation :

- Les concepteurs, acteur politique, décidant de la visée de l'évaluation ;
- Les spécialistes, qui élaborent et veillent à leur bon fonctionnement ;
- Les fournisseurs, qui produisent les informations d'entrée nécessaires ;
- Les producteurs ; qui mettent en œuvre les activités ;
- Les destinataires ; ou utilisateurs de l'évaluation ;
- Les salariés, partiellement ou en totalité, qui constituent la population à évaluer.

⁶³LOIC CADIN. Francis GUERIN. Frédérique PIGEYRE 2007, « gestion des ressources humaines » DUNOD, P: 386.

⁶⁴ BENCHEMAM Faycel, op cite, p: 65.

Chapitre(II) : l'évaluation comme un levier majeur de l'entreprise

2.1.4 Les procédures, ou « évaluer avec quoi ? »

Plusieurs techniques d'évaluation sont possibles et peuvent être combinées. Elles constituent la partie visible du processus d'évaluation, mais ne doit pas occulter la préparation en amont ni les ramifications avec les humaines.

Aucune technique n'est a priori supérieure à une autre, chaque méthode étant plus ou moins adaptée à un contexte, une stratégie et un type de management. L'idéal est de pouvoir en combiner plusieurs et de bien considérer l'évaluation comme un processus qui s'inscrit dans la durée, et non une obligation à accomplir ponctuellement tous les ans.

2.1.5 Le référentiel, ou « au nom de quoi évaluer ? »

L'appréciateur doit avoir une légitimité pour un jugement sur l'action de celui qui est apprécié. Cette légitimité ne peut pas être seulement puisée dans l'autorité qui confère une position dans la structure ; de fait elle s'adosse au système de valeurs en vigueur dans l'organisation.

Par exemple, l'appréciation peut faire référence implicitement ou explicitement à une certaine conception du service public, à une ambition d'acquérir ou de conserver une position de leader sur un marché, ou à une mission de développement de la science ou de contribution à la mise en œuvre d'un idéal humanitaire. Cette liste est bien sûr non exhaustive.

Un enjeu non négligeable de l'appréciation consiste à ce que le référentiel soit partagé tant par l'apprécié que par l'appréciateur. On peut analyser les démarches selon les quelles l'apprécié propose les objectifs qu'il entend poursuivre à son supérieur hiérarchique, lequel ensuite les discute jusqu'à ce qu'un accord soit obtenu, comme une modalité de construction d'un référentiel partagé.

2.2. Les enjeux de l'évaluation pour les différents acteurs : Sont les suivants :

2.2.1. Les enjeux pour l'entreprise

Pour l'entreprise, les enjeux du système d'appréciation sont multiples. Il permet de mettre en place une GRH en phase avec les besoins et les possibilités de l'entreprise. Disposer annuellement d'une photographie de l'Existant en matière de rémunération, de gestion des plants de carrière et de la mobilité, d'élaboration du plan de formation.

Chapitre(II) : l'évaluation comme un levier majeur de l'entreprise

L'appréciation contribue également à améliorer les relations interpersonnelles et la communication entre les managers et leurs équipes. Elle développe ainsi la responsabilité hiérarchique à tous les niveaux tout en garantissant une gestion équitable des collaborateurs.⁶⁵

2.2.2. Les enjeux pour les managers

Les objectifs que peut attendre le manager de l'entretien d'appréciation :

Crée les conditions de la motivation de ses collaborateurs.

- Décliner les axes stratégiques en plans d'action opérationnels.
- Piloter l'activité de son unité et de ses collaborateurs par un système d'objectifs.
- Faire le point sur le travail du collaborateur.
- Echanger sur la fonction et la façon dont les missions sont remplies (atteindre)
- Fixer les objectifs pour l'année suivante.
- Identifier les objectifs de la professionnalisation du collaborateur pour lui permettre de s'adapter à l'évaluation de son poste ou de développer des nouvelles compétences.
- Donner à chacun la reconnaissance de sa contribution.
- Détecter le potentiel du collaborateur.⁶⁶

2.2.3. Les enjeux pour la DRH

La DRH dispose avec les entretiens annuels et professionnels d'information nombreuse sur le poste, les emplois et leur évolution.

Elle dispose également des informations relatives, à chaque collaborateur évalué en termes de compétences individuelles. Ces informations permettent des prises de décisions équitables lors des revues de personnels et pour gérer les carrières et les mobilités.⁶⁷

2.2.4. Les enjeux pour les salariés

Les salariés souhaitent pouvoir présenter leur bilan recevoir la reconnaissance qui leur est due. Les conclusions de l'entretien doivent être une synthèse objective des contributions apportées. Comprendre les objectifs et les transformations de l'organisation, s'investir et agir sur des points particuliers, se former, préparé une évolution.....sont autant d'aspects que le salarié peut tirer d'un entretien.les salariés peuvent néanmoins s'inquiéter du déroulement et des suites données à l'entretien.⁶⁸

⁶⁵COHEN Annik, toute la fonction RH, Dunod, paris, 2006, p: 186.

⁶⁶ Idem, p: 187.

⁶⁷ COHEN Annik, op cite, p: 188.

⁶⁸ Idem, p: 189.

Chapitre(II) : l'évaluation comme un levier majeur de l'entreprise

L'application des compétences est conduite en permanence à porter un jugement sur autrui pour savoir quelle attitude adopter à son endroit. Dans l'entreprise ce jugement s'inscrit dans le cadre de rapports hiérarchique. C'est une pratique de gestion de personnel dans laquelle un membre de l'entreprise, cadre ou agent de maîtrise, mandaté par sa direction, porté un jugement sur les conduites de collaborateurs ou sur leur résultats.

Les méthodes de l'évaluation sont multiples en ce qui vient nous allons les détailler, et connaître les avantages et limites de chaque méthodes.

2.3. Les méthodes d'évaluation

Une méthode d'évaluation est un outil de mesure qui consiste à comparer les résultats atteints par un employé avec des indices de mesure ou de critères préalablement définis.

Chaque méthode se présente avec un processus auquel est soumis l'évalué ; la conception est généralement définie par l'évaluateur, ce processus a pour but de mesurer systématiquement, au cours d'une période précise, les activités professionnelles d'un employé ou sa performance actuelle.

Pour donner des effets positifs, les méthodes d'évaluation doivent répondre à la fois aux attentes des employés et de l'organisation .En toute bonne logique, les organisations devront choisir des méthodes d'évaluation qui soient à la fois les mieux adaptées à un objectif donné et les moins entachées des défauts inhérents à chacune des méthodes .⁶⁹

IL existe plusieurs méthodes d'évaluation des compétences parmi les méthodes les plus utilisées on peut retenir.

2.3.1. L'entretien

C'est la technique la plus utilisée dans les entreprises .L'entretien a lieu entre un salarié et son supérieur hiérarchique direct. Il permet à la direction de l'entreprise de mesurer la contribution de chaque salarié à la valeur ajoutée de l'entreprise .L'entretien sert de référence pour toute décision de gestion de ressources humaines .C'est à la fois un outil de développement pour le salarié et de management pour les supérieurs hiérarchiques.⁷⁰

L'entretien est une rencontre extrêmement complexe entre deux ou plusieurs personnes. Une telle rencontre est marquée par le seuil de la subjectivité. Il se déroule généralement entre deux personnes pour des considérations très souvent organisationnelles et financières. Cette

⁶⁹ Sekiou .Blondin. FabiBesseyre des Horsts. Chevalier, p: 352.

⁷⁰ Thévenet Maurice. Dejoux cécile. Marbot Elionore. Normand Etienne. Françoise Bender. Francois Silva, Fonction RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines, PEARSON, 2012, p: 138.

Chapitre(II) : l'évaluation comme un levier majeur de l'entreprise

situation de face à face se déroule au sein d'une entreprise ou d'un cabinet. Les enjeux d'une telle rencontre sont tout à fait spécifiques.⁷¹

Le principe de l'entretien d'évaluation et d'obtenir des informations pertinentes sur les compétences détenus par une personne d'une action donnée : évolution de poste, promotion, mobilité interne, action de formation, actualisation conjointe de portefeuille des compétences de salariés, etc.

Son but est d'identifier les écarts entre les compétences dont dispose un collaborateur et les exigences du poste qu'il occupe, afin de déterminer les objectifs de développement. L'entretien est un moment privilégié pour échanger, écouter le salarié et le motiver. Son objectif prioritaire, cette évaluation peut avoir lieu dans le cadre de l'entretien annuel d'évaluation ou faire l'objet d'un entretien spécifique.

Dans de nombreux cas, l'entretien d'appréciation est l'unique « méthode d'évaluation retenue par les entreprises, il peut se définir comme un exercice ponctuel mais complet de management, reflet de la manière dont la hiérarchie amène quotidiennement ses collaborateurs².

2.3.2. Les tests

Le mot « test » est dérivé de l'anglais « test » qui signifie « examen » « épreuve ».

Les tests se présentent souvent sous la forme d'une liste de questions permettant d'identifier les traits de personnalité, de mesurer un type d'intelligence ou d'obtenir un profil des aptitudes de l'évalué.⁷² On ne compte pas moins de 4 à 5 questions pour chaque trait évalué. De plus en plus de tests présentent des questions regroupant une série d'affirmations. Chacune représente un trait particulier, et le candidat doit se positionner sur l'affirmation qui lui semble la plus proche de ce qu'il est ou de ses valeurs.⁷³

2.3.3. L'assessment center

L'assessment center (centre d'évaluation) ou encore bilan comportemental, est plutôt un ensemble de techniques qu'un outil en soi. Il repose sur le principe d'observation lors de mises en situation, au sein d'un lieu unique, d'un ensemble de salariés qui sont évalués par des personnes compétentes, responsables, collègues; etc.

⁷¹ Balicco Christian, les méthodes d'évaluation en ressources humaines : la fin des marchands de certitude, organisation, 1999 p: 69.

⁷² Schmidt G. Mercier .E, Gestion des ressources humaines, Pearson, 2004, p: 146.

⁷³ GUERRERRO Sylvie, les outils des RH : les savoir-faire essentiels en GRH, DUNOD, 2009, p: 97.

Chapitre(II) : l'évaluation comme un levier majeur de l'entreprise

Cette démarche est largement adoptée par les grandes entreprises pour l'évaluation des cadres ; recrutés ou à recruter.⁷⁴

Le principe du « centre d'évaluation » repose sur une double ambition : la reproduction d'une réalité proche de la situation de travail à travers un certain nombre d'exercices de simulation et aussi de faire apparaître, à travers ces derniers les comportements recherchés.

Pour BOEHM, un des spécialistes de la méthode, le centre d'évaluation consiste en six éléments clés, soit :⁷⁵

- Un système d'évaluation destiné à identifier le potentiel des cadres.
- Ayant recours à des techniques variées.
- Mettant l'accent sur l'évaluation du comportement en rapport avec le vécu.
- Confié à plusieurs spécialistes de l'évaluation.
- Axé sur l'observation et l'évaluation du comportement de plusieurs candidats.
- Un système dans lequel les phases « observation » et « évaluation » sont bien séparés.

Un nouveau caractère est observé dans cette démarche et qui repose sur les spécificités suivantes :

- Une multitude de techniques d'évaluation mises en œuvre.
- Plusieurs observateurs.
- La standardisation de la procédure.
- La relation entre exercices réalisés et fonction simulée.
- Le centre d'évaluation est la combinaison de plusieurs techniques : entretiens individuels, collectifs, simulations individuelles ou collectives, tests psychologiques (d'aptitude, de personnalité,...)

Parmi les facteurs de succès de cette démarche on peut citer :⁷⁶

- Identification claire des besoins et des objectifs.
- Définition explicite des postes de travail concernés (missions, compétences,...) et des qualités comportementales à tester chez les évalués. Le lien entre le poste et les exercices constitue le principe du « centre d'évaluation »;
- Formation des évaluateurs.
- Contrôle et suivi de la validité des décisions prises à l'issue de l'évaluation.
- Contrôle et suivi de la rentabilité du centre.
- Qualité et précision du feed-back auprès des évalués.

⁷⁴ Idem, p: 147.

⁷⁵Ballico Christian, les méthodes d'évaluation en ressources humaines : la fin des marchands de certitude, organisation, 1999, p: 172.

⁷⁶ Schmidt G. Mercier .E, op cite, p: 148.

Chapitre(II) : l'évaluation comme un levier majeur de l'entreprise

L'assessment center permet d'évaluer la performance, les comportements, les compétences et les potentiels des individus. Des simulations sont organisées en face -à-face ou en groupe mais l'évaluation individuelle.

Cette méthode représente plusieurs avantages à savoir, une évaluation par un regard externe, des simulations proches des situations de travail réelles ainsi des résultats consolidés grâce à différents outils ou à différents observateurs.⁷⁷ Tandis que des limites et des inconvénients à savoir, les coûts et des résultats parfois différents, notamment du fait des différents outils utilisés.⁷⁸

2.3.4. L'auto-évaluation :

Cette méthode n'est pas considérée comme une méthode de sélection même si elle est parfois utilisée au cours de l'entretien. C'est une technique qui est souvent utilisée dans le domaine de la formation .Elle est connue par sa subjectivité.

L'auto-évaluer, c'est essayer d'estimer la valeur de certains de ses comportements et aussi l'image que l'on a de soi.

En amenant le salarié à réfléchir sur soi et à l'auto-évaluer avec précision, on peut réduire les erreurs d'attribution et faciliter l'acceptation des points à améliorer. Une auto-évaluation précise fait prendre conscience aux collaborateurs des critères d'exigence requis dans l'emploi, ou dans le cadre d'une évolution professionnelle. Elle peut se faire à l'aide d'un support (le guide d'évaluation ou la liste de compétences à évaluer). Elle est donc facilitée et on peut demander au collaborateur comment il se positionne sur chaque critère et pourquoi.

Auto -évaluation figure de plus en plus souvent parmi les méthodes d'évaluation, qu'il s'agisse d'évaluation de compétence ou de prestation. Une auto-évaluation réaliste est une condition du développement futur. Ceux qui se surestiment systématiquement ont peu de chance de percevoir la nécessité d'investir dans le développement de leurs compétences⁷⁹.

Cette méthode représente plusieurs avantages à savoir, c'est un moyen pour le salarié, de se séparer à l'entretien individuel, et un moyen de comparer la perception du manager à celle du salarié ainsi, une méthode qui permet d'impliquer davantage le salarié dans le processus d'évaluation.⁸⁰ Tandis que des limites et des inconvénients à savoir, L'archivage du

⁷⁷ GUILLOT-SOULEZ Chloé, la gestion des ressources humaines, édition Gualino, 2015-2016, p: 80.

⁷⁸ Idem, 2015-2016, p: 80.

⁷⁹ BEIRENDONCK Lou van, compétents le management des compétences dans l'entreprise, édition de Boek Université rue des minimes 39, B-1000 Bruxelles, 2006, p: 106.

⁸⁰ GUILLOT-SOULEZ Chloé, op cite, p: 81.

Chapitre(II) : l'évaluation comme un levier majeur de l'entreprise

document peut conduire le salarié à se censurer, une méthode qui peut être perçue négativement si le document ne correspond pas aux attentes du salarié.⁸¹

2.3.5. Le 360° :

Il s'agit d'une méthode d'évaluation des compétences managériales d'un cadre faite par son entourage professionnel. Le 360° est applicable dans toutes les entreprises mais il concerne essentiellement les managers (dirigeants, cadres, responsables de projet) et, parfois, les agents de maîtrise. Pour être pertinent, la personne évaluée doit avoir 1 à 2 ans d'ancienneté dans l'entreprise.

Le 360° se développe fortement dans les grandes entreprises, il s'agit d'un système par lequel les compétences du manager seraient évaluées non seulement par ses responsables hiérarchiques, ses subordonnées et par lui-même. Cette méthode permet d'identifier la capacité d'adaptation, le sens de l'innovation et leadership et les compétences « transversales ».

Pour améliorer les compétences managériales et favoriser les progrès de managers, les entreprises adoptent l'évaluation multi niveaux, appelée 360°. Un cadre est évalué par des salariés situés à trois niveaux. Par exemple, trois de ses collaborateurs, trois de ses collègues, son chef et deux cadres de mêmes niveaux que son chef. Cette évaluation peut être précédée d'une réflexion du cadre sur les perceptions que ces trois niveaux ont de style de management.⁸²

2.3.5.1. Les apports du 360° :

Permet de s'appuyer directement sur des référentiels de compétences : travailler à partir de compétences permet aussi de porter l'évaluation sur des résultats et sur le processus qui permet de l'obtenir (leadership, relation interpersonnelles...)⁸³

Il permet d'avoir une vision élargie des forces et faiblesses de l'individu : le recueil d'informations auprès de plusieurs personnes fournit une base très solide d'évaluation.

Il permet de réduire les risques liés à l'évaluateur unique : impliquer plusieurs personnes apporte une grande garantie d'objectivité des réponses.

Malgré tous les avantages que possède la méthode du 360°, les spécialistes considèrent que ce n'est pas un outil miracle qui peut s'appliquer en tout lieu et en toutes circonstances.

⁸¹Idem, p: 81.

⁸² PERETTI Jean Marie, op cite, p: 92.

⁸³ GUERRERO Sylvie, op cite, p: 139.

2.3.5.2. Limites du 360°

Le fait d'adopter le principe de notation par plusieurs personnes alourdit le processus d'évaluation. Les couts de gestion sont plus élevés : contracter des clients et long délicat et peut être mal compris de leur part; les délais de réponse des collaborateurs sont parfois longs.

Les salariés sont réticents à la pratique du 360° s'il est question de s'exprimer sur leur hiérarchie. D'un autre coté. Les managers aussi n'aiment pas l'idée d'être évalués par des personnes qui sont sous leur responsabilité.

Le 360° n'a de sens qu'en relation avec un plan de progrès : les conditions d'anonymat sont fondamentales pour la restitution des résultats. Il doit être relié au plan de formation, avec un tuteur et un coach qui apportera du soutien pour développer les ressources humaines en entreprise.

2.4. 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* »⁸⁴.

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.

Pour éviter de tomber dans ces difficultés, l'entreprise doit prendre des mesures pour avoir une démarche d'évaluation réussite.

2.5. 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).

⁸⁴Y ALOUANE, op cite, P: 58.

Chapitre(II) : l'évaluation comme un levier majeur de l'entreprise

Campoy donne quelques pistes ou conditions pour bien réussir une évaluation.

Mais pour que ces conditions soient remplies, elles doivent répondre aux questions suivantes :

- 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* »⁸⁵.

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.

⁸⁵ CAMPOY . E, MACLOUF .E, MAZOULI .K, et al, Gestion des Ressources Humaines, Collection Synthex, Pearson, Paris, 2008, P: 78.

Chapitre(II) : l'évaluation comme un levier majeur de l'entreprise

Conclusion

On retient de ce chapitre que, l'évaluation consiste à mesurer la compétence du salarié, cela en analysant les écarts entre les compétences disponibles et les compétence que l'entreprise a besoin, c'est une thématique qui n'est pas nouvelle, elle a connu une évolution et s'est enrichie, dans la forme et dans le contenu ; elle représente un enjeu d'intérêt constant pour les services ressources humaines, souvent principaux moteurs de la pratique d'évaluation des compétences dans les organisations. Elle est devenue une pratique autonome et incontournable pour la GRH et un levier de pilotage organisationnel. La pratique d'évaluation poursuit de multiples objectifs qui sont le plus souvent combinés entre eux et relatifs à chaque acteur.

Chapitre III

La pratique d'évaluation
des compétences dans la DDB

Introduction

Après avoir présentés dans les chapitres précédents le cadre théorique de la pratique de l'évaluation des compétences, nous allons à présent essayer de préciser et d'analyser les résultats de notre enquête par entretien et questionnaire au sein de l'entreprise DDB relative à l'évaluation des compétences.

Ce présent chapitre est divisé en deux sections. La première section est consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil SONELGAZ (DDB) et la méthodologie de recherche, qui nous a permis d'effectuer un stage d'un mois afin d'étudier la pratique d'évaluation des compétences au sein de cette organisation. La deuxième a pour objectifs d'expliquer la démarche d'évaluation des compétences tout en s'appuyant sur les réponses obtenues d'après notre entretien avec le responsable des ressources humaines en premier lieu, et l'analyse et l'interprétation des résultats du questionnaire adressé aux différentes catégories socioprofessionnelles en deuxième lieu.

Section (01) : présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de recherche

Cette section est consacrée à la présentation d'ensemble de l'entreprise enquêtée DDB (SONELGAZ), nous donnons un aperçu général sur cet organisme, son historique, organisation, ses missions et objectifs

1.1. Présentation de la direction de distribution de Bejaia

Agence de distribution de Bejaia liée à la société nationale SONELGAZ.

1.1.1. Evolution historique et organisationnelle

En 1970 seules les localités les plus importantes de vallée de la Soummam bénéficiaient du bien être de l'électricité. La gestion de l'activité était assurée par le district de Bejaia qui dépendait de la subdivision de Sétif, elle-même dépendait de la direction régionale de Constantine

A partir de la fin de la décennie 1970, le centre de distribution de Bejaia a été créé et choisi comme centre pilote, pour prendre en charge toute l'activité à travers le territoire de la Wilaya. Il lui a été rattaché, en plus de l'agence de Bejaia, deux autres agences, celles de Sidi-Aich et de Akbou, puis progressivement et au fur et à mesure de l'impotence du développement économique à travers le territoire de wilaya, les agences d'Amizour, de Kharrat, puis

Chapitre (III) : la pratique d'évaluation des compétences dans la DDB

dernièrement celle de Seddouk et Aoukas furent créées. Les offres d'investissement qui se poursuivent encore en indiquant :

- La longueur du réseau électricité qui est passé de 25 868 Km en 1969 à 199 122 Km en 1999.
- Le taux d'électrification national qui été de 34% en 1970 atteint 96% en 1997.
- la longueur du réseau gaz passé de 2 194 Km en 1969 à 18 894 en 1998.
- Le nombre d'agglomérations alimentées en gaz est passé de 22 en 1969 à 180 en 1997.
- Le d'abonnées électricité et gaz est 5 518 076 en 1998. A lors que en 1969 été de 96 500 abonnées.

En prospective et dans un souci d'efficacité et d'une meilleure satisfaction de la clientèle, la création de nouvelles agences est déjà programmer a partir de 2002.

Suite à la nouvelle réorganisation proposée en 2005, le centre de distribution de Bejaia promu en direction régionale et pour cela, doit se doté de tout les outils et compétences, lui permettant d'être compétitif et faire face aux nouveaux défis liés a l'ouverture du marché énergétique, et la concurrence entre autre, en matière de comptabilité, et gestion financière pour opérer en tant que tel.

L'autonomie renforcée de centre de distribution est une option qui a deux contraintes complémentaires :

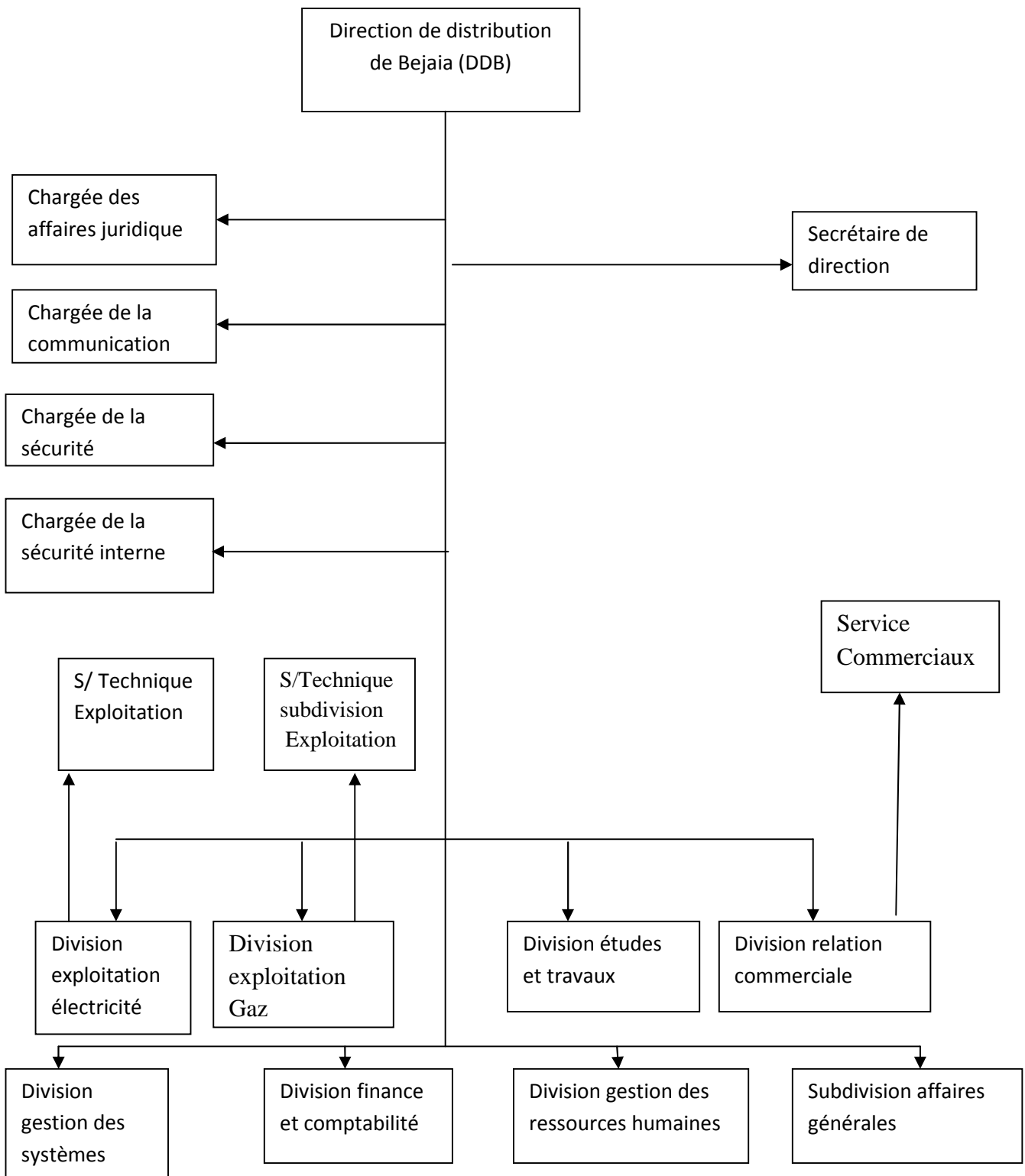
- Améliorer les performances techniques et financières de la direction par la réorganisation et le redéploiement des responsabilités décisionnelles.
- la mise en place d'un régime concessionnaire.

1.1.2. Missions et attribution

- Participation à l'élaboration de la politique de la direction générale (en matière de prestation rendue aux clients, développement des ventes, recouvrement des créances...).
- Mettre en œuvre la politique commerciale de l'entreprise.
- Satisfaction aux meilleures conditions de couts et de détails, baisser la pression et leur apporter conseil et assistance.
- Assurer la gestion (conduite, exploration, et maintenance) et le développement des réseaux.
- Etablir les programmes, travaux qui se rapportent à ces missions et assurer la maîtrise d'œuvre.
- Assures la gestion et le développement de la ressource humaine et des moyens matériels nécessaires au fonctionnement de la direction.
- Assurer la sécurité des personnes et des biens en rapport avec les activités de la distribution.
- Assurer la représentation de SONELGAZ au niveau local.

Chapitre (III) : la pratique d'évaluation des compétences dans la DDB

Figure N°03 : organisation de la direction de distribution de Bejaia



Source : Document interne de l'entreprise

1.1.2 . Classification du staff et différentes divisions: Elle se compose de :

- **La direction**

Elle exerce le contrôle hiérarchique et elle a pour responsabilité principale de veiller au respect des principes fondamentaux relatifs à l'activité économique et sociale, ceux-ci afin, de s'assurer de l'engagement des différents niveaux de la structure en vue d'atteindre les objectifs stratégiques de l'organisation par conséquent d'accroître sa performance globale.

- **Le secrétariat**

Il est de la réception, la transmission, l'enregistrement, le dispatching ainsi que le classement du courrier. En plus il est chargé d'accueillir les visiteurs et de recevoir des appels téléphoniques.

- **Chargée des affaires juridiques**

Elle suit l'exécution des décisions en matière de justice et assister les structures dans la prise en charge des problèmes à caractère juridique. Enfin, elle représente SONELGAZ par la délégation du directeur régional devant les instances juridique.

- **Chargée de la communication**

Elle conçoit et organise l'information destinée au public et la clientèle en utilisant les supports appropriés, en s'appuyant sur la politique de l'entreprise. Elle participe avec la direction générale aux manifestations commerciales et entretien des relations étroites avec les médias (TV, radio, presse).

- **Chargée de la sécurité**

Faire un planning des visites avec programmation des actions de sensibilisation participation aux prévisions du matériel de sécurité. met au point le programme annuel d'action.

- **Division exploitation gaz**

Elle est chargée de la conception des études, exploitation et maintenance avec l'équipement des ouvrages gaz dans le cadre de qualité et continuité de service.

Chapitre (III) : la pratique d'évaluation des compétences dans la DDB

- **Division gestion système informatique**

Est chargée de la gestion du système informatique dans son application gère l'ensemble du matériel informatique et contrôle la fourniture du consommable et assistance des autres structures.

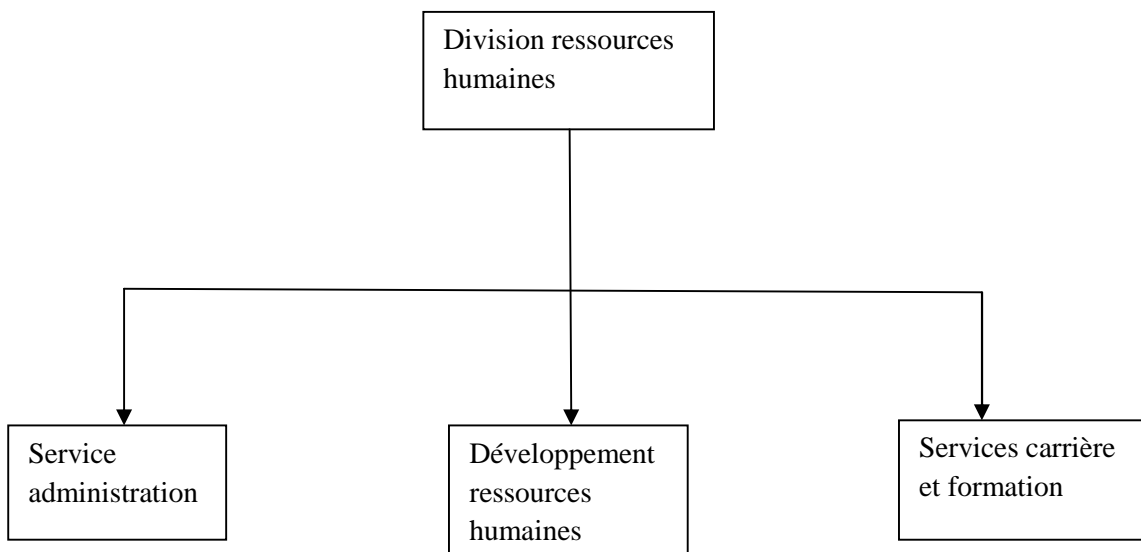
- **Division finances et comptabilité**

Est chargée d'assurer la gestion, le développement et le maintien en bon état du parc infrastructures ainsi que son parc auto.

1.1.4 Service ressources humaines

Vue que notre point de chute de la recherche c'est effectuer au sein du service ressource humaine pour cela nous allons vous présenter sa structure organisationnelle comme suit :

Figure N°4 : structure organisationnelle de la division ressource humaines



Source : Document interne de l'entreprise

Cette structure est chargée de garantir la politique de gestion du personnel et ainsi les composée de deux services à savoir :

a) Sous structure, administration et développement du personnel

Cette structure a pour mission de prendre en charge les éléments comme suit :

-Assure la gestion administrative du personnel.

Chapitre (III) : la pratique d'évaluation des compétences dans la DDB

- Etablit le budget, le contrat de gestion en matière de personnel.
- Suit et contrôle les conditions d'application de la gestion du personnel.
- Veille à l'établissement des statistiques du personnel de la direction et leur fiabilité.
- Veille à l'application uniforme de la réglementation, contrôle sa mise en œuvre.
- Soumet à la hiérarchie les distorsions constatées dans l'application de la réglementation.

b) Sous structure de carrière et formation

Ce service répond à divers points qui sont :

- Prépare, oriente, contrôle, l'établissement de divers plans de (personnel, recrutement, formation et promotion)
- Assure, coordonne et vérifie les activités d'administration et gestion du personnel (recrutement, l'accueil, affectation, formation et mutation).

L'élément qui suit va porter sur la présentation de la méthode utilisée lors de notre recherche sur le terrain, ainsi qu'une présentation des résultats obtenus, finalement leur analyse et leurs interprétations.

1.2. Présentation de la méthodologie de recherche dans la DDB

Afin de pouvoir répondre à notre problématique de la pratique d'évaluation des compétences, nous avons procédé à une enquête réalisée auprès des employés de la Sonelgaz de la ville de Bejaia. Elle consiste à leur présenter un questionnaire et un guide d'entretien. Notre objectif est de recueillir le maximum d'informations sur la démarche et les outils que de sa mise en œuvre par ces derniers quant à l'évaluation des compétences. Pour atteindre cet objectif nous avons opté pour une méthode de recherche mixte, à savoir une étude quantitative qui va s'occuper de la collecte de données quantifiables, basés sur des techniques mathématiques et statistiques et qui s'appuient sur le questionnaire comme outil de collecte de données, son objectif est de savoir quelles sont les perceptions des employés à l'égard de la pratique de , et une étude qualitative qui vise la compréhension en profondeur de la pratique d'évaluation des compétences et qui se base sur l'entretiens comme outil de collecte de données. Les informations recueillies vont être étudiées, une par une, en essayant de faire un effort d'analyse et d'interprétation, nous allons conclure cette analyse avec une synthèse des résultats.

1.2.1. Le déroulement de l'enquête

Notre recherche s'est déroulée auprès de service ressources humaines de la direction de distribution de Bejaia, l'objectif était de comprendre la mise en place de la pratique d'évaluation des compétences et d'analyser son fonctionnement, nous nous sommes appuyés en premier lieu sur l'entretien avec le responsable ressources humaines pour mieux nous définir la pratique d'évaluation des compétences au sein de la DDB. En deuxième lieu nous avons effectué une enquête par questionnaires aux divers catégories socioprofessionnelle : cadres, agents de maîtrise et agents d'exécutions.

1.2.1.1. Le contenu du guide d'entretien destiné au RRH

Le guide d'entretien contient vingt-deux questions, décomposées en deux grands axes, qui contiennent des questions ouvertes, afin de laisser le champ libre pour le responsable des ressources humaines de répondre d'une manière à nous procurer un maximum d'information. Les axes de ce guide d'entretien se présentent comme suit :

Axe 01 : La compétence et la gestion des compétences : Il contient dix questions qui vont nous permettre dans un premier lieu d'avoir la perception du RRH sur les compétences, avant d'entrer dans les détails sur la gestion des compétences (identification, développement et valorisation de ce concept).

Axe 02 : l'évaluation des compétences : Il contient un total de douze questions, nous permettra d'avoir des réponses sur les pratiques d'évaluation des compétences, par conséquent, de vérifier si les renseignements dégagés de la partie théorique sont traduits d'une manière concrète sur le terrain.

Nous tenons à préciser que nous avons fait Cinq entretiens de quarante-cinq minutes pour chacune avec le RRH. notons que beaucoup de questions formulées sont identiques nous les retrouvons aussi bien dans le questionnaire que dans le guide d'entretien. Nous appréhendons donc des réponses qui seraient donc différentes d'un acteur à un autre, celles-ci nous serviront de base pour enrichir les informations collectées pour notre l'enquête et ils serviront de points de repère pour notre analyse et traitement des résultats de l'enquête.

1.2.1.2. Le contenu de questionnaire destiné aux employés

Le questionnaire a été destiné à un échantillon de 45 employés s'articule autour de vingt-trois questions, qui décomposent en trois axes conformément à la problématique de recherche, ainsi que les questions qui y ont découlent.

Axe 01 : Fiche synthétique du répondant ; sert à identifier les enquêtés, en précisant le genre, l'âge, le niveau d'instruction, le grade, l'ancienneté et les types de contrat.

Chapitre (III) : la pratique d'évaluation des compétences dans la DDB

Axe 02 : Gestion des compétences; est composé de questions, qui s'articulent autour de la compétence et sa gestion, identification, développement et valorisation.

Axe 03 : Evaluation des compétences ; est composé de questions, qui entourent la pratique d'évaluation des compétences, méthodes, démarche et objectifs de cette pratique.

Dans la section qui suit, nous allons présenter les réponses collectées à travers notre enquête, par la suite essayer d'analyser et d'interpréter les résultats.

Section (02) : la présentation et l'analyse des résultats

Dans cette section nous allons présenter les résultats obtenus de notre enquête où nous, allons approfondir nos connaissances sur la pratique d'évaluation des compétences au sein de la direction de distribution de Bejaia (SONELGAZ).

2.1 Analyse et discussion des résultats de l'entretien

Au cours de cet élément nous allons présenter les réponses collectées à travers notre guide d'entretien avec le responsable ressource humaine de la SONALGAZ, et par la suite essayer d'analyser et de discuter ces résultats.

2.1.1. Présentation des résultats de l'entretien

Le tableau ci-dessous synthétise les données recueillies de l'entretien au sein de DDB (SONALGAZ).

Tableau 01 : Les questions et les réponses du responsable ressource humaine de la SONALGAZ

Question	Réponse
AXE N° 01 : les compétences et leur importance.	
1- D'après vous, quand est-ce qu'on entend par une personne est compétente ?	« on dit qu'une personne est compétente s'elle rassemble le savoir, le savoir-faire et le savoir être pour occuper un poste précis, acquise grâce à son expérience professionnelle ».
2-Qu'elle est l'importance que vous accordez à ce concept « compétence » et qu'elle place occupe-t-il dans votre système GRH ?	« dans notre direction on accorde beaucoup d'importance à ce concept, car la compétence permet l'augmentation de rendement et se développer avec succès, aussi l'évaluation des personnes se fait par les compétences et met un plan de carrière et acquisition de compétence. - la compétence fait partie de la GRH, car cette dernière suit

Chapitre (III) : la pratique d'évaluation des compétences dans la DDB

	l'adéquation entre l'agent et le poste occupé. »
3-Dans votre entreprise, existe-t-elle une démarche de gestion des compétences ?	« dans notre direction la démarche de la gestion de la compétence consiste à l'amélioration savoir, le savoir-faire et savoir-être, qui permet à ces agents d'exécuter leurs tâches de travail avec un objectif d'excellence. »
4-Vous pouvez nous expliquez le processus de gestion de compétences ?	« le processus de la gestion de la compétence : - La formation qui sert à développer les compétences. - L'expérience - améliore progressivement la qualité de travail. »
5- D'après vous, quels sont les enjeux de la gestion des compétences pour votre entreprise ?	« les enjeux de la gestion des compétences : est de savoir gérer deux défis : - Les conditions de travail (le stress, le travail pénible). - Les départs définitifs (retraite, démission, abandons, de poste). »
6-quels sont les outils que votre entreprise dispose pour l'identification (recensement) de compétence	« Les outils adoptés par notre direction : -l'évaluation de rendement trimestrielle. - remplir un formulaire d'évaluation annuel pour chaque agent. »
7- Entant que responsables RH, quels sont les méthodes que vous mettez en place pour développement des compétences ?	« le travail en groupe (les travaux en groupe sont essentiels à l'apprentissage. -La formation : il ya trois types de formation dans notre direction : 1-le perfectionnement professionnel : il s'agit d'un séminaire qui ne dépasse pas un mois. 2-La formation professionnelle spécialisée : il s'agit d'une formation langue durée qui dépasse trois mois. 3-La formation par moyens propre : il s'agit d'une formation sur les tas. Le développement des compétences des ressources humaines de notre direction passe par la définition des besoins, la planification, l'évaluation du personnel et la formation. »
8-quels sont les techniques de valorisation des compétences disponibles dans votre	« les techniques de valorisation La qualité professionnelle est très importante, car il est primordial d'identifier et de valoriser les compétences.

Chapitre (III) : la pratique d'évaluation des compétences dans la DDB

<p>entreprise ?</p>	<p>1. la prime d'expertise est destinée à rémunérer un niveau de qualification et de compétence acquis par l'accumulation d'expérience dans domaine particulier, le mérite est apprécié par le biais de la note d'évaluation fixé annuellement, totalisant 15 ans d'expériences.</p> <p>2- Validation des acquis de l'expérience : c'est un processus au terme duquel des agents ayant capitalisé une certaine expérience et développé un savoir-faire avéré sont présenter les diplômes académiques ou professionnels requises pour accéder aux emplois supérieurs.</p> <p>-Validation des acquis de l'expérience permet :</p> <p>-d'identifier et tirer profit des expériences et qualifications acquises.</p> <p>-favoriser le développement des personnes les plus méritantes.</p> <p>-motiver la RH et les mobiliser autour des objectifs de développement. »</p>
<p>9-Est ce que votre entreprise utilise les mêmes techniques de valorisation des compétences pour les différentes catégories socioprofessionnelles ?</p>	<p>« - la prime d'expertise concerne les agents et vise à pouvoir des postes de responsabilité qu'ils ne sont pas titulaires d'un diplôme de licence et plus. »</p>
<p>10- Entant que responsable RH, Quelles sont les difficultés que vous rencontrez dans la gestion des compétences? Est-ce il y aura des améliorations pour évitée ces difficultés ?</p>	<p>« Difficulté de retenir les meilleurs éléments »</p>
<p>Axe02 : l'évaluation des compétences</p>	
<p>11-votre entreprise applique-t-elle une démarche d'évaluation des compétences</p>	<p>« Oui » l'entreprise SONELGAZ pratique une démarche d'évaluation. »</p>
<p>12-D'après vous, pour quel objectif la SONELGAZ a telle</p>	<p>« l'évaluation des compétences va permettre de détecter le potentiel chez l'employé les points faibles afin de prendre</p>

Chapitre (III) : la pratique d'évaluation des compétences dans la DDB

adopté cette pratique ?	les mesures nécessaires pour améliorer la qualité de travail par la formation. »
13- Qu'elles sont les méthodes d'évaluation utilisée dans votre entreprise ?	« Le formulaire d'évaluation annuel est la seule méthode d'évaluation que la SONELGAZ applique (Annexe N°03)»
14-Quels sont les acteurs qui participent à l'évaluation des compétences ?	« les acteurs qui participent à l'évaluation des compétences c'est les chefs de structures. »
15-Quels sont les critères d'évaluation des compétences utilisées au sein de votre entreprise ?	« Identifier les compétences acquises et disponibles. les écarts et identifier les carences en compétences. Développer et maintenir les compétences. »
16-Est-ce que vos employés ont-ils une connaissance parfaite sur les critères et les normes selon les quelles sont évalué ?	« Oui », bien sur chaque employée à une connaissance sur le contenu du formulaire d'évaluation qui contient les différents critères sur qu'els sont évalués. »
17-A l'issue d'une évaluation les résultats sont-ils communiqués à l'employé ?	« Oui », chaque fin de soumettre le supérieur hiérarchique organise un entretien avec chacun de ses subordonner pour communiquée les résultats d'évaluation. »
18- Entant qu'évaluateur, quels sont les difficultés que vous rencontrez lors de l'évaluation des compétences	« - Choix des critères - Formation des évaluateurs - La peur des évaluer d'être évalués »
19-Existe-t-ils des techniques pour évitée ces difficultés ?	« Non », Malheureusement aucune technique n'à existée dans notre entreprise pour éviter ces difficultés.
20-Avez-vous reçus une formation dans le cadre de l'évaluation des compétences entant que responsable ?	« Non », la SONELGAZ ne forme pas des évaluateurs dans le cadre d'évaluation des compétences, chaque supérieur hiérarchique doit évaluer ses subordonner sans formation. »

Chapitre (III) : la pratique d'évaluation des compétences dans la DDB

21-jugez vous que la démarche d'évaluation des compétences de votre entreprise est efficace ?	« Pas vraiment, parce que la démarche d'évaluation elle n'est pas basé sur les paramètres objectifs ».
22-quelles sont les améliorations que vous pouvez proposées pour cette démarche ?	« Faire des spécialistes chargés de suivre la démarche et mettre en œuvre un plan d'action basé sur les critères objectifs ».

2.1.2 Analyse et discussions des résultats de l'entretien

Dans cette partie nous allons essayer d'analyser la pratique d'évaluation des compétences au sien de la DDB SONELGAZ, et savoir comment cette pratique est mise en œuvre.

La compétence est considérée comme une composante très importante pour le responsable ressources humaines de l'entreprise et pour sa compétitivité. Le constat fait ressortir que ce concept concerne toutes les potentialités développées à savoir : connaissance mise en action, les savoirs, savoirs faire et savoir être, etc. Comme la compétence demeure un élément très important, et levier de mesure selon le dirigeant interviewé. De là, l'entreprise en question la GRH et la direction des ressources humaines lui accorde beaucoup d'importance pour ses différentes actions, décisions GRH.

Si on considère ce levier de compétence, c'est qu'à travers des actions d'améliorations, de développement qui permettront l'atteinte de l'excellence, voir efficacité et performance qui très recherchée par l'entreprise soins. Des mesures de gestion de ce levier crucial dit « *compétence* » à travers des plans de formation, d'apprentissage et de transfert de savoir faire entre les salariés en encourage résultats effectif que ceux individuel.

Toutefois, les responsable RH au sein de DDB Sonelgaz est confrontée à des situations de difficultés lors de la mise en œuvre des différentes procédures de perfectionnement, de partage et de gestion de ces dites compétences. Notre constat à travers l'entretien mené nous fait référence à certains enjeux de stress, de pénibilité de travail. Notons aussi que les départs en retraite de la catégorie senior, est considérée comme Knowledge crash vue les pertes considérables concernant un savoir faire de forte valeur, mise à part les démissions et les abandons de poste pour de multiples raison, dont l'entreprise DDB sonelgaz travail dessus pour y remédier dans la finalité de sauvegarde, développement et partage.

Pour cela l'entreprise développe des outils et des mécanismes les plus adaptés et les plus appropriés à savoir : des évaluations trimestrielle, formulaires d'évaluation annuelles individuels. En plus de ces mécanismes, l'entreprise adopte des plans de formations et d'apprentissages que

Chapitre (III) : la pratique d'évaluation des compétences dans la DDB

ce soit dans le cadre de séminaires, des formations de perfectionnements, continues ou spécialisées à courte, à moyenne durées et à long terme. Des formations à la clé, selon le besoin immédiat ou prévu et anticipé dans le cadre de veille GRH par l'entreprise.

Un processus et une politique de développement des compétences suit une logique de planification, de réussite du processus recrutement, d'évaluation et enfin de formation.

Maintenant, pour avoir et juger l'efficacité de cette politique dite développement compétence, la DDB attache beaucoup d'importance à la qualité professionnelle, car est un élément crucial pour valoriser l'ensemble des savoirs de son personnel. Des mesures de valorisation sont prises par l'établissement à noter : les primes d'expertise suivant des domaines spécifiques pour le personnel ayant développé un certain cumul d'expériences, cela par le biais de l'évaluation après avoir totalisé une durée de 15 ans. La VAE (la validation des acquis d'expériences), une démarche qui servira de capitalisation d'une certaine expérience, de certains savoirs faire développés ou présence de certaines qualifications, formations académique ou professionnelles obligatoires dans le cadre de mobilité et de promotions et de carrière. Ici, l'ordre de mérite et d'équité sociale intervient en suivant une logique de contribution-rétribution sur toutes les décisions GRH. A DDB Sonelgaz de telles pratiques soutiennent la volonté de l'entreprise dans la dynamique de motivation du facteur humain qui demeure le moteur et le cheval de bataille de compétitivité.

De ce fait, DDB est consciente de l'objectif et de la finalité recherchée à travers cette pratique d'évaluation, dont la mission principale est la détection des talents et des potentialités détenues dans les différentes structures et unités. Ainsi, la recherche des savoir et savoirs faire de pointes et à jours pour des raisons d'efficacité et de performance des RH, des pratiques GRH et de l'entreprise de manière générale en vue de faire face à l'environnement compétitif de la DDB.

A travers un diagnostique, des carences et des écarts du pré requis au niveau de l'entreprise, une évaluation du bilan des compétences organisationnelles servira comme procédure de procéder à des actions corrective et d'ajustement des écarts de compétences et d'identifier celles qui sont requises.

Donc, notre champ d'étude, est fortement motivé à maintenir et sauvegarder les potentiel apparents et d'en détecter les compétences cachées.

Un point à soulever au niveau de l'entreprise DDB, est que les responsables n'ont pas reçu des formations dans le cadre de maîtrise de cette pratique d'évaluation, et parfois, plusieurs objectifs de l'évaluation recherchés simultanément et la pertinence des critères, qui demeurent une limite qui influencent la fiabilité de cette démarche voir sa pertinence et son efficacité.

Chapitre (III) : la pratique d'évaluation des compétences dans la DDB

Les responsables à DDB suggèrent l'intervention et recours à des conseillers, experts dans le domaine pour éviter toute subjectivité et de rendre cette pratique fiable et plus équitable pour le bien à la fois des employés et de l'entreprise DDB (SONELGAZ) en général.

2.2. Présentation et discussion des résultats de l'enquête par questionnaire

Cette élément va présenter les données collectés à travers les questionnaires distribués auprès des salariés de la DDB (SONALGAZ) que nous allons essayer d'analyser et discuter.

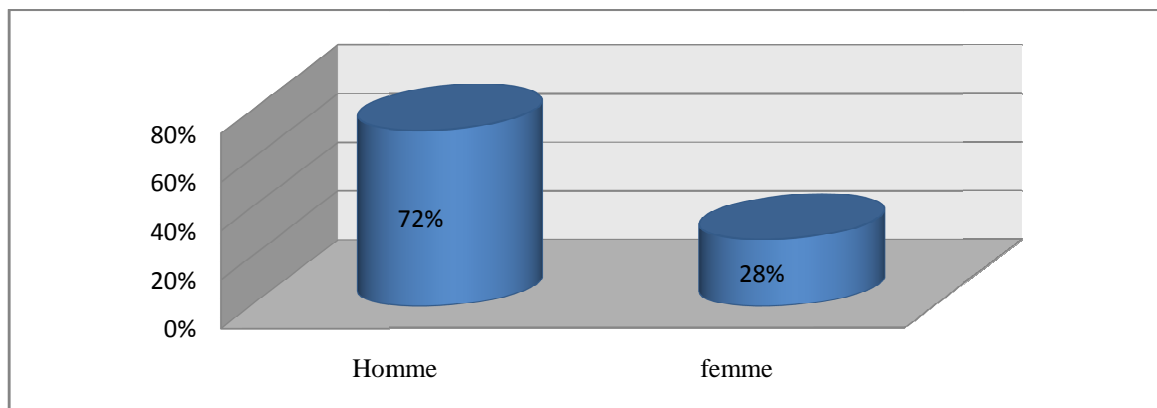
2.2.1 Présentation et analyse de l'enquête

Cet élément va présenter les résultats de l'enquête accompagné d'une analyse de ces résultats.

2.2.1.1. Axe 01: Les profils des répondants : vise le recueil d'informations portant sur le profil du répondant.

Q1) le genre

Figure 05 : le genre des enquêtés

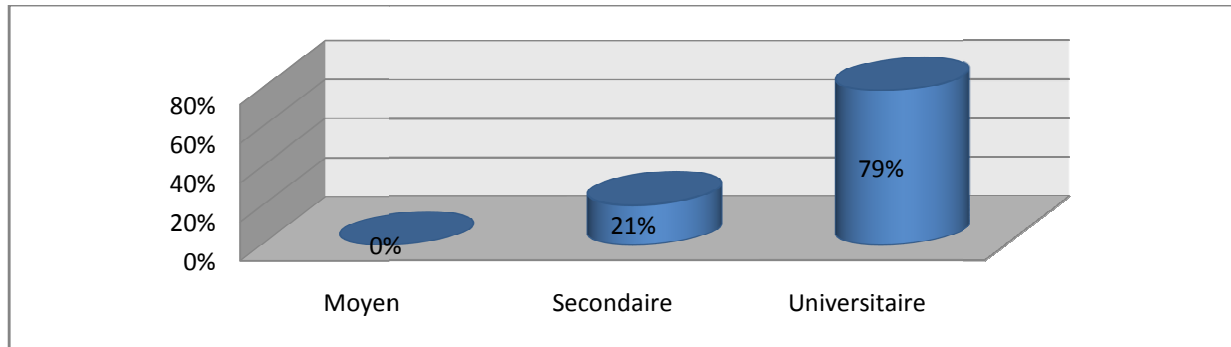


Source : élaboré par nos soins, à partir des résultats de notre enquête

D'après le graphique ci-dessus, plus de 72%, des employés questionnés sont d'un genre masculin et le reste qui représente 28% est de genre féminin, cela nous mène à dire que les hommes constituent la majeure partie par rapport à notre échantillon d'étude. La catégorie femmes est moins représentative, ce qui rend les résultats plus significatifs.

Q3) le niveau d'instruction

Figure 06: le niveau d'instruction



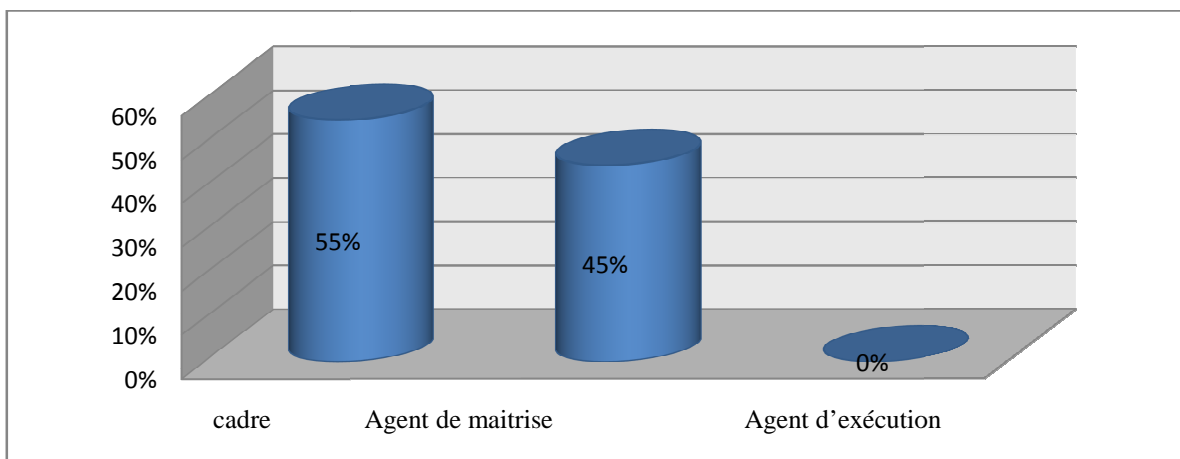
Source : élaboré par nos soins, à partir des résultats de notre enquête

On arrive à noter que le taux du niveau universitaire de notre échantillon d'étude, s'élève 79%, alors que 21% pour relève du niveau secondaire.

Cela se traduit par le fait que l'entreprise exige un niveau supérieur lors du recrutement pour les postes administratifs, pour que chacun doit s'adapter aux nécessité de son poste et la maîtrise de ses tâches. Donc le niveau de qualification est une exigence chez DBB qui est confirmée selon les questionnaires.

Q4) les catégories socioprofessionnelles

Figure 07 les catégories socioprofessionnelles



Source : élaboré par nos soins, à partir des résultats de notre enquête

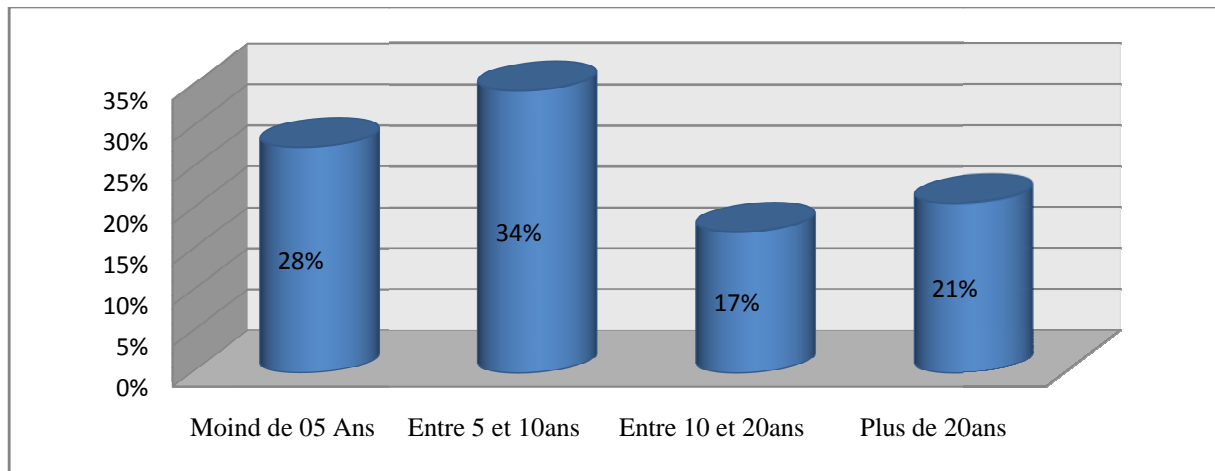
D'après la figure ci-dessus, notre population d'étude se compose de 55% des cadres et de 45% agent de maitrise, concernant la fréquence de la catégorie agent d'exécution est nulle. Ce

Chapitre (III) : la pratique d'évaluation des compétences dans la DDB

résultat se justifier par le fait que notre thématique concerne l'évaluation des compétences, des deux catégories cadre et maîtrise comme cible de notre questionnement ce qui explique les taux enregistrés des agents d'exécutions.

Q5) Nombre d'années d'expérience

Figure8 : la répartition selon l'ancienneté



Source : élaboré par nos soins, à partir des résultats de notre enquête

D'après la figure ci-dessus illustre que le pourcentage le plus élevé est de 34% qui possèdent une ancienneté s'inscrivant de 5 ans a 10 ans, par rapport a d'autres ; la deuxième catégorie entre est de moins de 5ans avec un pourcentage de 28%, la troisième catégorie entre 10 ans et 15 ans avec un pourcentage de 17%, et la dernière catégorie plus de 20ans avec un pourcentage de 21%.

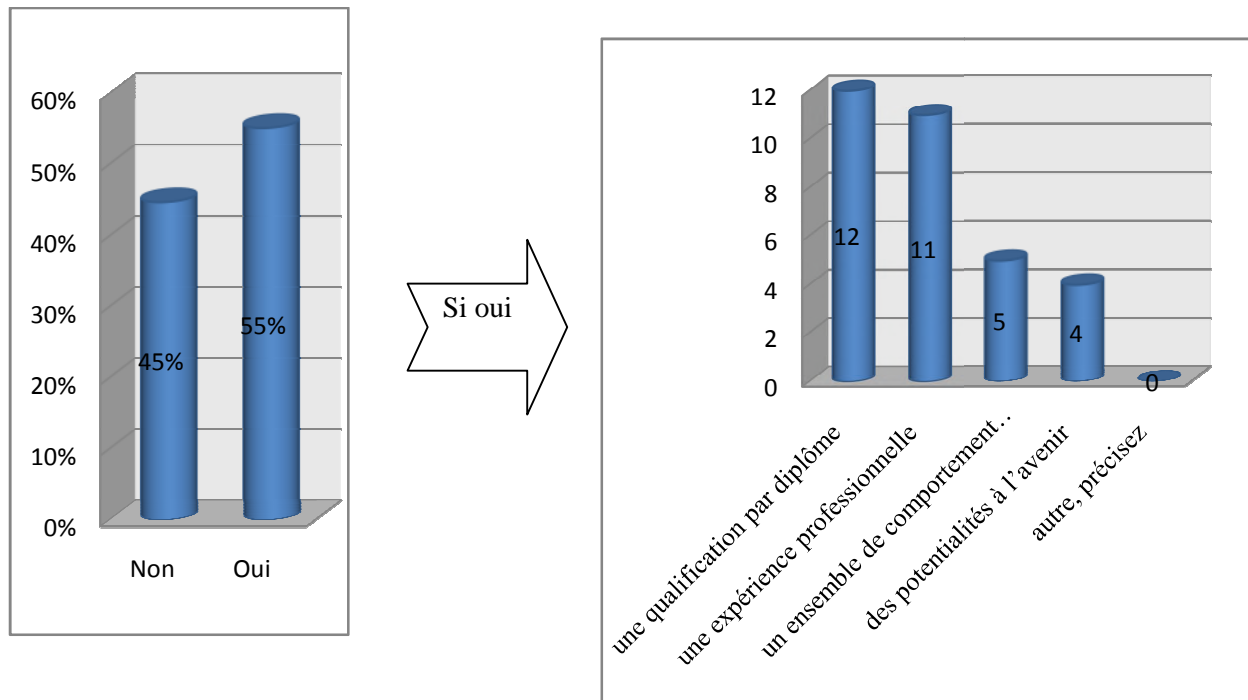
On peut faire un autre constat que 70% des interrogés par questionnaires ont plus de 05 ans d'expérience au sein de la DDB, ce qui rend l'information collecté représentable dument pour notre échantillon puisque la plus part en vécu cette pratique d'évaluation, dont on peut avoir un maximum d'informations.

Chapitre (III) : la pratique d'évaluation des compétences dans la DDB

2.2.1.2. **Axe 02 : Les compétences et leurs importances** : visent le recueil d'informations sur la gestion des compétences dans la DDB.

Q7) juger vous que votre entreprise donne une importance capitale aux compétences de ses employés ?

Figure 09: l'importance que la SONELGAZ accorde à la compétence

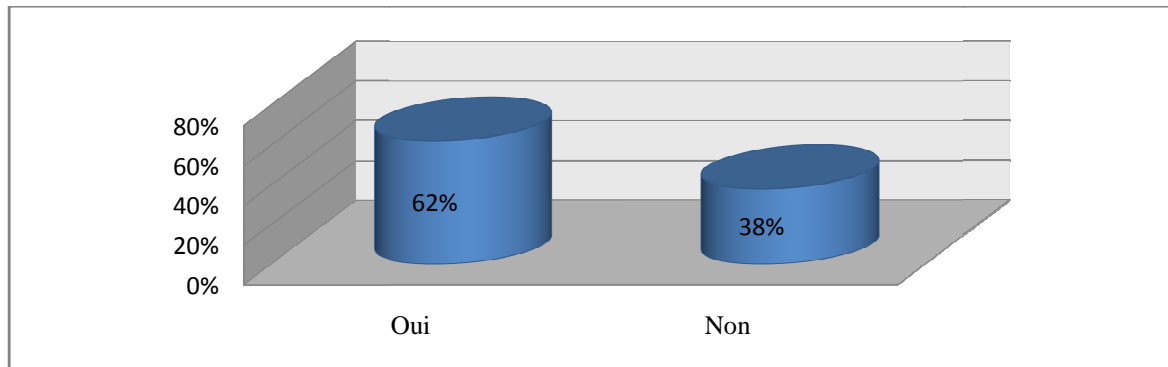


Source : élaboré par nos soins, à partir des résultats de notre enquête

Les figures ci-dessus démontrent que la compétence n'a aucune importance de l'avis de nos enquêtés avec un taux de 45%, par contre les 55% de notre échantillon sont conscient et accord une importance à ce concept, et que cela d'après notre constat, la compétence signifie la qualification par diplôme en premier lieu, et une expérience professionnelle en deuxième lieu, et un ensemble de comportement adéquat au travail en troisième lieu et des potentialités à l'avenir en dernier lieu, de ces résultats on constate que la compétence a une importance capitale dans l'entreprise car l'entreprise agit en amont du processus RH à savoir le recrutement et aussi pas l'identification des compétences requises dans les fiches de postes.

Q8) Pensez-vous que le poste que vous occupez est adéquat avec vos compétences ?

Figure10: la répartition des compétences des travailleurs selon l'adéquation avec leurs postes.



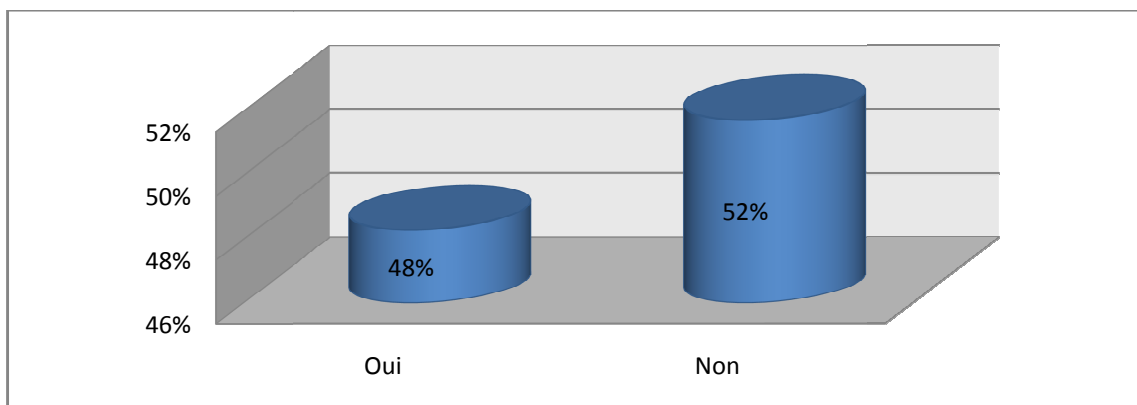
Source : élaboré par nos soins, à partir des résultats de notre enquête

La figure ci-dessus nous informe que 62 % de nos questionnés déclarent que leurs poste est on adéquation avec leurs compétences, tandis que 38% des personnes interrogées affirment que les postes ne sont pas en adéquation avec leurs compétences.

On constate que la majorité est en adéquation avec leurs postes car la DDB adopte un programme, des plans de formation. D'une part pour développer les compétences de ses salariés, améliorer leurs potentialité et d'une autre réduire les écarts entre les compétences acquises et requises, même pour les nouvelles recrues pour s'adapter rapidement a leurs postes.

Q9) Existe-t-il une démarche de gestion de compétences au sein de votre entreprise ?

Figure11 : la démarche de la gestion des compétences.



Source : élaboré par nos soins, à partir des résultats de notre enquête

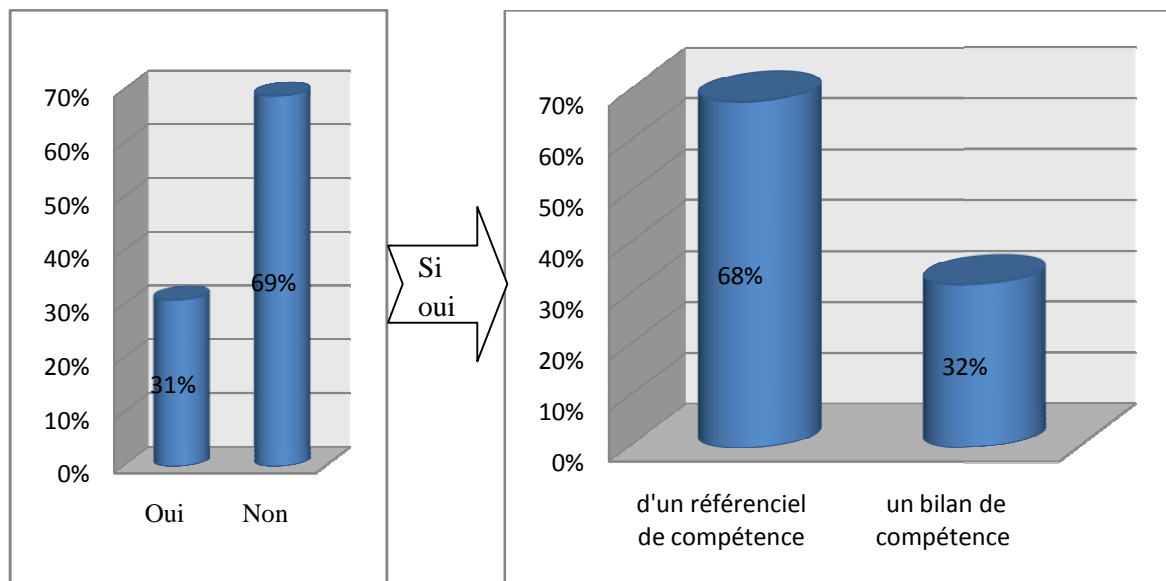
Chapitre (III) : la pratique d'évaluation des compétences dans la DDB

Les résultats de la figure ci-dessus nous montrent que 48% des personnes interrogées confirme l'existence d'une démarche de gestion des compétences. Tandis que 52% des personnes interrogées affirment l'absence d'une gestion des compétences, contrairement à ce qui a été déclaré par les responsables.

On constate qu'au sein de ce service la gestion des compétences est appliquée uniquement sur une certaine catégorie socioprofessionnelle, car la majorité de ses employés n'ont pas accès à des informations concernant cette démarche, pour cela ils ont affirmé l'existence de cette dernière, par contre selon les résultats des entretiens on constate que cette pratique existe par un formulaire d'évaluation périodique (annuel).

Q10) si oui, Votre entreprise dispose-t-elle d'outils d'identification de compétences ?

Figure 12: les outils d'identification des compétences



Source : élaboré par nos soins, à partir des résultats de notre enquête

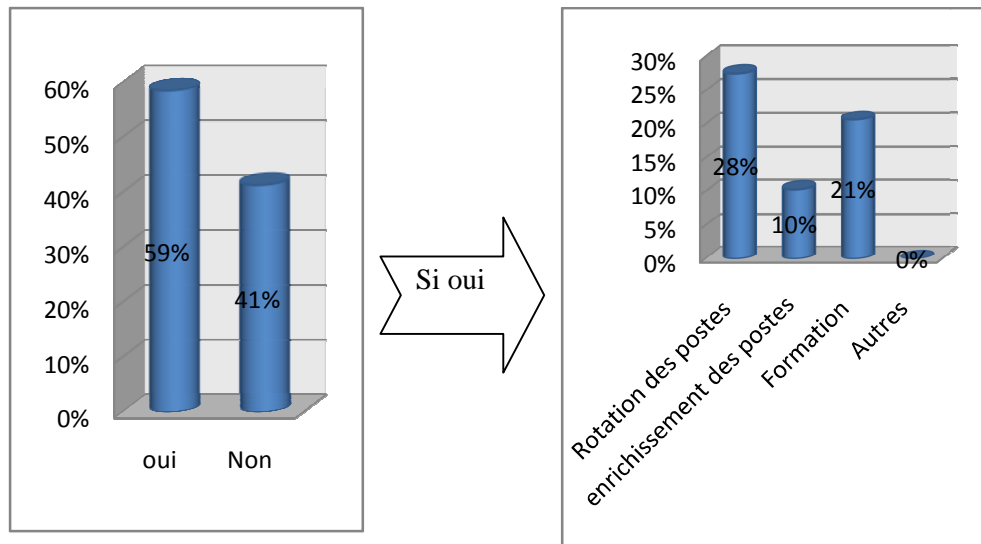
La figure ci-dessus nous illustre les résultats suivantes, 31% des personnes de notre échantillon affirment l'existence des outils d'identification des compétences au sein de DDB, sachant que 68% des enquêtés parmi les 31% partagent l'avis que cette entreprise dispose des outils d'identifications des compétences à travers un référentiel de compétence et le reste 32%

Chapitre (III) : la pratique d'évaluation des compétences dans la DDB

déclarent l'existence d'un bilan de compétence. Alors que 69% de notre échantillon ignore l'existence d'outil d'évaluation.

Q11) A votre avis, votre entreprise fait un effort de développement des compétences ?

Figure13 : le développement des compétences.



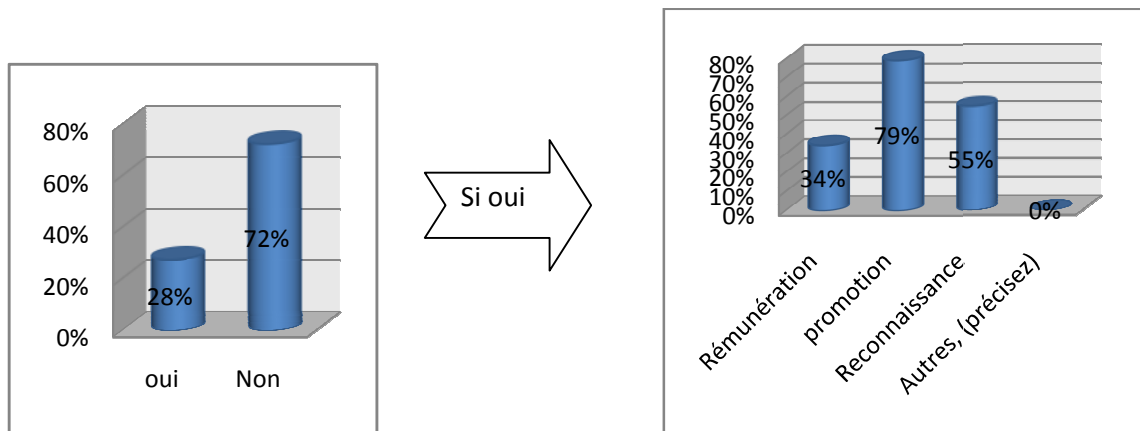
Source : élaboré par nos soins, à partir des résultats de notre enquête

Les résultats de la figure ci-dessus affiche que 59% des interrogés considèrent que l'entreprise ne fait aucun effort pour développer les compétences au sein de la DDB ce qui affirme les déclarations des entretiens. Alors que 41% nous le confirme.

La forme la plus répondeuse qui prouve cette volonté de développement cette notion de compétence selon ceux qui l'ont confirmé sont : la rotation de poste et les formations, par contre un taux faible de ceux qui considèrent l'enrichissement des postes comme mécanisme de développement des compétences.

Q12) jugez-vous que votre entreprise fait le bon effort pour la valorisation des compétences ?

Figure 14 : la valorisation des compétences.



Source : élaboré par nos soins, à partir des résultats de notre enquête

La figure ci-dessus nous permet de soustraire les résultats suivants : un taux plus élevé de 72% des enquêtés des catégories socioprofessionnelles, ont répondu avec un « non », et répond aussi par une absence de valorisation des compétences, par contre le reste qui représente les 28% de notre échantillon on répondu avec un « oui ».

Nous constatons de ces résultats que la DDB fait face à des efforts de valoriser les compétences de certaines catégories socioprofessionnelles à savoir les cadres et les travailleurs qui en plus de 5 ans d'expériences vues que 72% de notre échantillon représente les employés qui enregistrent un minimum de 05 ans d'expériences.

La majorité des enquêtés qui ont répondu avec un « oui » et avec un taux de 79% estiment que la sonelgaz base sur la promotion pour valoriser les compétences de ces salariés, suivi d'un taux de 55% pour ceux qui estiment que la sonelgaz valorise les compétences de ses salariés par la reconnaissance, et enfin un taux de 34% pour les enquêtés affirment que cette entreprise valorise ses salariés par les primes de rendement. Il est à noter que

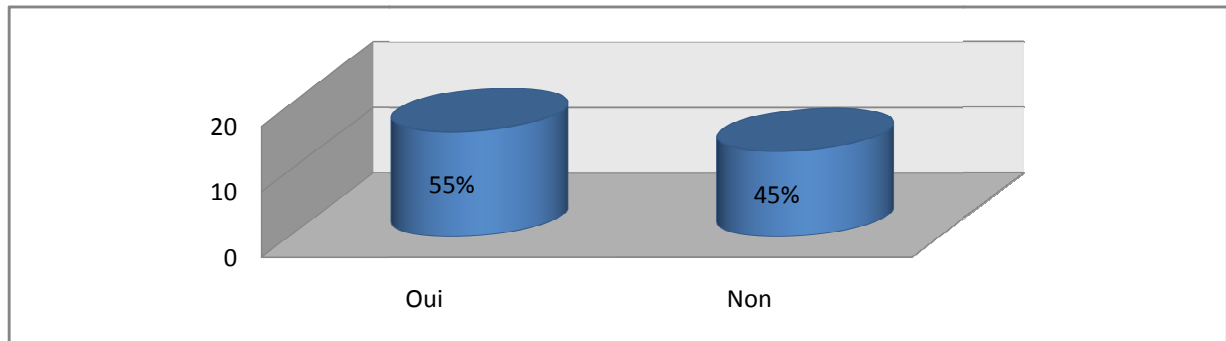
D'après ces résultats statistiques on conclut que la majorité de nos enquêtés affirment que la sonelgaz valorise les compétences de ses employés par des différentes techniques.

Chapitre (III) : la pratique d'évaluation des compétences dans la DDB

Axe 03: L'évaluation des compétences : visent le recueil d'informations sur la pratique d'évaluation des compétences.

Q13) A votre avis, votre entreprise dispose-t-elle d'un système d'évaluation des compétences du personnel ?

Figure16: la démarche d'évaluation des compétences.



Source : élaboré par nos soins, à partir des résultats de notre enquête

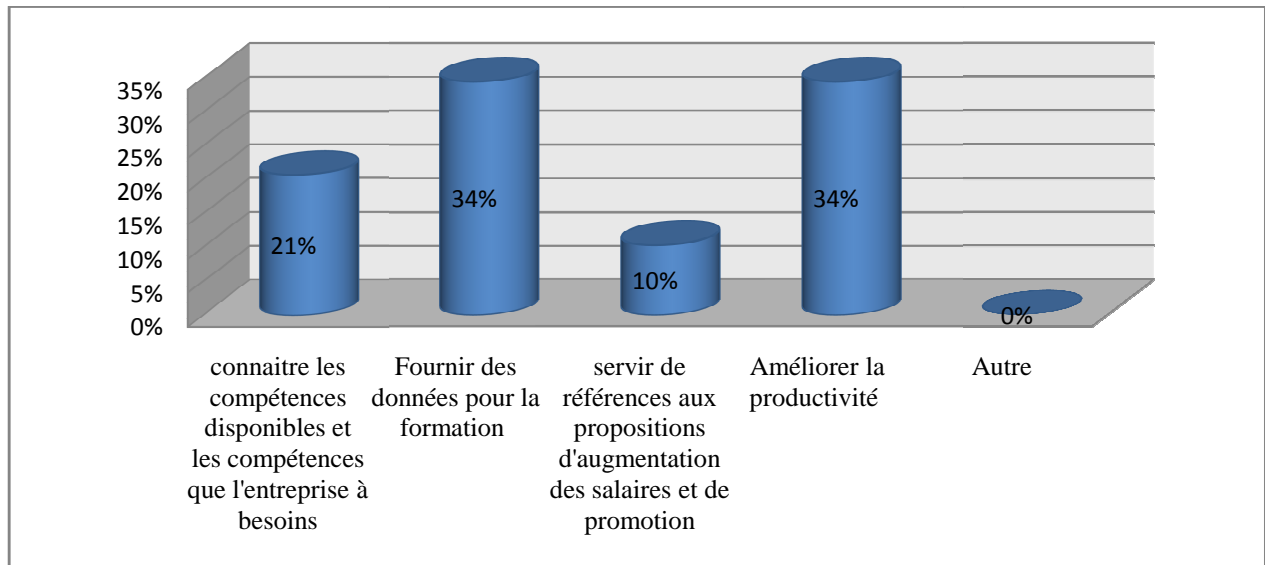
D'après la figure ci-dessus, un taux de 55 % des interrogés déclarent que le système d'évaluation des compétences existe au sein de l'entreprise de DDB pour le développement de leurs compétences, et un taux plus ou moins important de 45% qui voient que le système d'évaluation des compétences n'existe pas dans cette entreprise.

A partir de ces analyses, nous retenons que la majorité des répondants en « Oui » sont des anciens et ayant cumulé des expériences fictifs donc leurs anciennetés leurs permet de remarqué que il y a un système d'évaluation des compétences, et la minorité qui ont répondues non déclarent qu'il n'y a aucun système.

Le système d'évaluation existe mais il n'est pas satisfaisant tant que les relations personnelles soutiennent ce processus. Pour ceux qui ont répondu non ; le système n'est pas efficace, malgré leur réponses de non, ils ont continué à donné des réponses aux questions qui suivent cette question.

Q14) D'après vous pourquoi la SONEGAS a-t-elle adopté cette pratique ?

Figure 17: l'objectif de la DDB de l'évaluation des compétences.



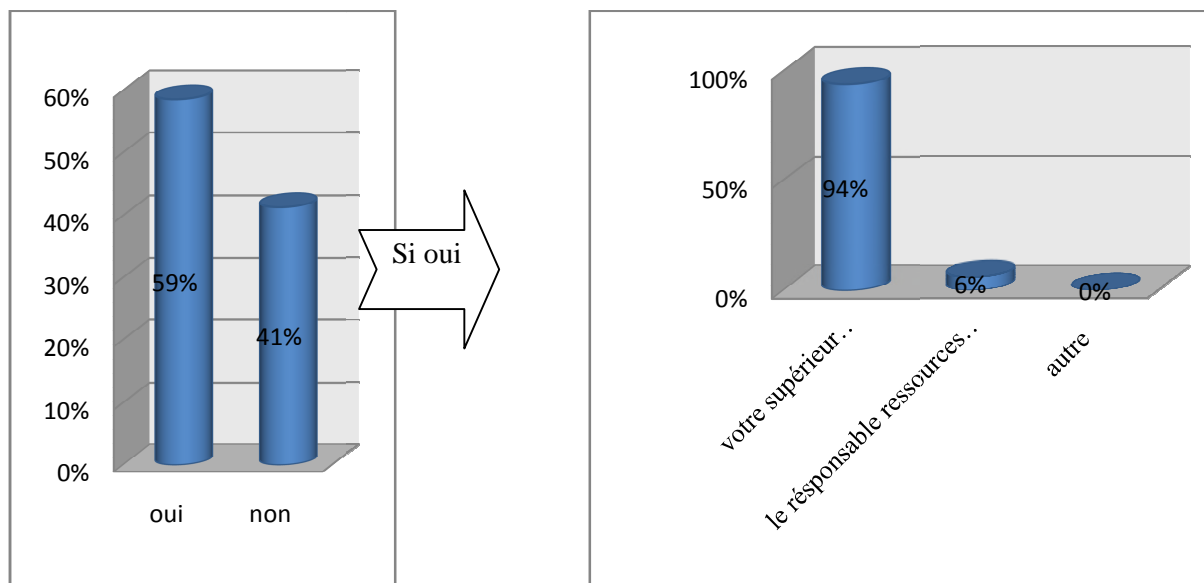
Source : élaboré par nos soins, à partir des résultats de notre enquête

D'après la figure ci-dessus, la majorité des enquêtés voient que l'objectif de la pratique d'évaluation des compétences est l'amélioration de productivité avec un pourcentage élevée de 34%, ainsi de fournir des informations pour la formation avec un idem pourcentage des enquêtés répondent que l'objectif de la pratique d'évaluation est de connaître les compétences disponibles et celles requises par l'entreprise avec un pourcentage de 21%, suivi par la dernière catégorie qui a un taux de 10% voient que la pratique d'évacuation a pour objectif de servir de référence aux propositions d'augmentation des salaires et de promotion.

D'après les données précédentes nous pouvons dire que la plupart des enquêtés sont en accord à l'amélioration de productivité parce que le but de chaque entreprise c'est le gain et la réussite et si la productivité a un objectif important ; les compétences des travailleurs joue un rôle primordiale dans la réalisation de cette réussite.

Q15) Avez-vous déjà fait l'objet d'une évaluation des compétences lors de votre parcours professionnel dans la SONELGAZ?

Figure18 : la soumission des travailleurs a l'évaluation des compétences.



Source : élaboré par nos soins, à partir des résultats de notre enquête

La figure ci-dessus chiffré nous prodige les résultats suivants : un pourcentage de 59% de nos enquêtés, ont déjà fait l'objet d'une évaluation, contre un taux de 41% pour les enquêtés qui n'ont pas été évalué.

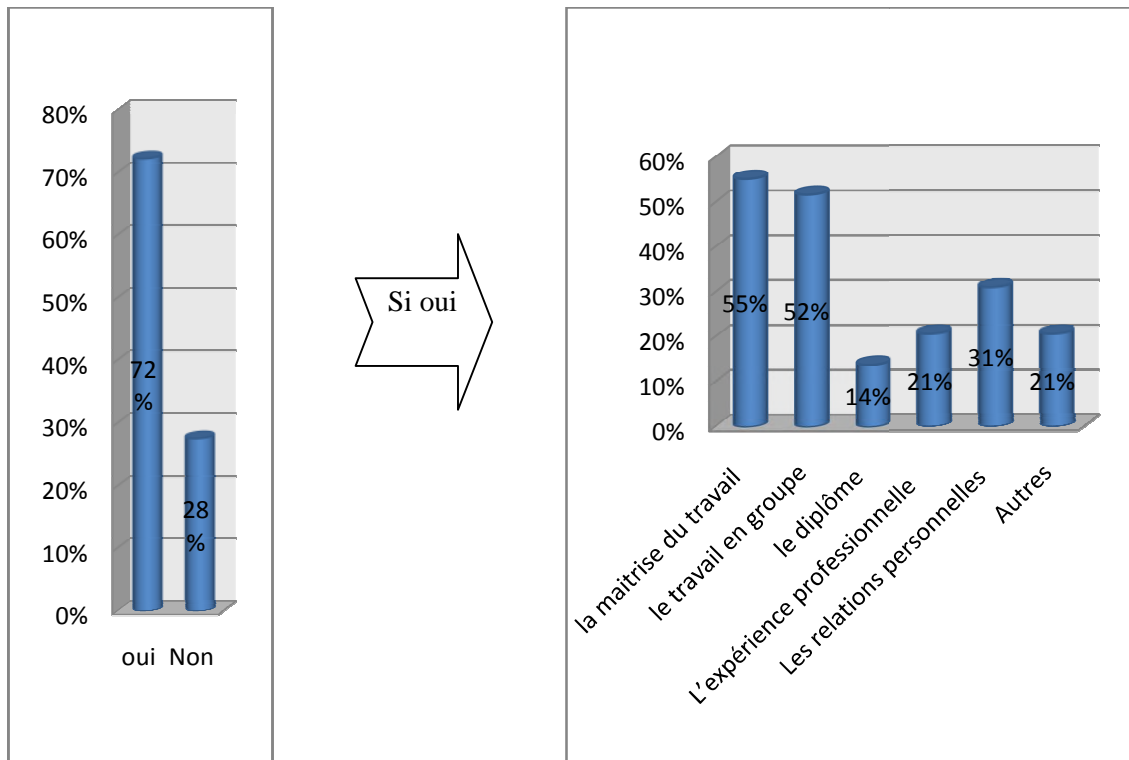
Des résultats montre que la majorité écrasante des enquêtés ont répondu favorablement à la question d'obéissance à une évaluation au cours de leurs carrière au sein de leur entreprise, ceci s'explique par la stratégie de la SONELGAZ qui consiste à mettre en œuvre un système d'évaluation des compétences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

D'après ces résultats, on constate que 55% de la totalité de la catégorie qui répond favorablement sur cette question, ont disant aussi que c'est le supérieur hiérarchique direct qui fait l'évaluation des compétences, tandis que seulement 03 % affirment que ce système est exercé par le responsable RH.

Nous avons remarqués que la plus part jugent que c'est le supérieur hiérarchique direct qui exerce l'évaluation des compétences autant que chef d'exécution, ils le concèdent comme la personne la plus adéquat pour faire l'évaluation compétences, il dispose de plus d'informations sur ses subordonnés car c'est le chef direct qui guide et dirige les travailleurs, Enfin en termine par ceux qui afferment que l'évaluation des compétences exercé par le responsable RH avec un taux faible.

Q16) avez vous une connaissance parfaite sur les critères et les normes selon les quels vous serez évalué ?

Figure19: les critères d'évaluation des compétences.



Source : élaboré par nos soins, à partir des résultats de notre enquête

D'après la figure ci-dessus, on constate un taux important de 72 % de ceux qui disent qu'ils ont une connaissance parfaite sur les critères et les normes selon lesquelles ils ont évalué, et un taux plus ou moins important de 28% disent qu'ils n'ont pas des connaissances sur lesquelles se basent l'évalué.

Certains enquêtés ont favorablement répondu sur cette question et on donné plusieurs réponses concernons les critères sur lesquels la SONELGAZ évalue ses employés.

La lecture de l'autre côté de cette question indique que la majorité du personnel enquêté estime qu'ils ont une place importante au sein de l'entreprise avec un taux de 59%. Par contre cette population indique que le travail effectué est un moyen d'évaluation au contraire cette catégorie préfère la maîtrise de travail avec un pourcentage de 34% et certains disent que le diplôme supérieur qui est le moyen d'évaluation avec un taux de 45%, et certains d'autres se

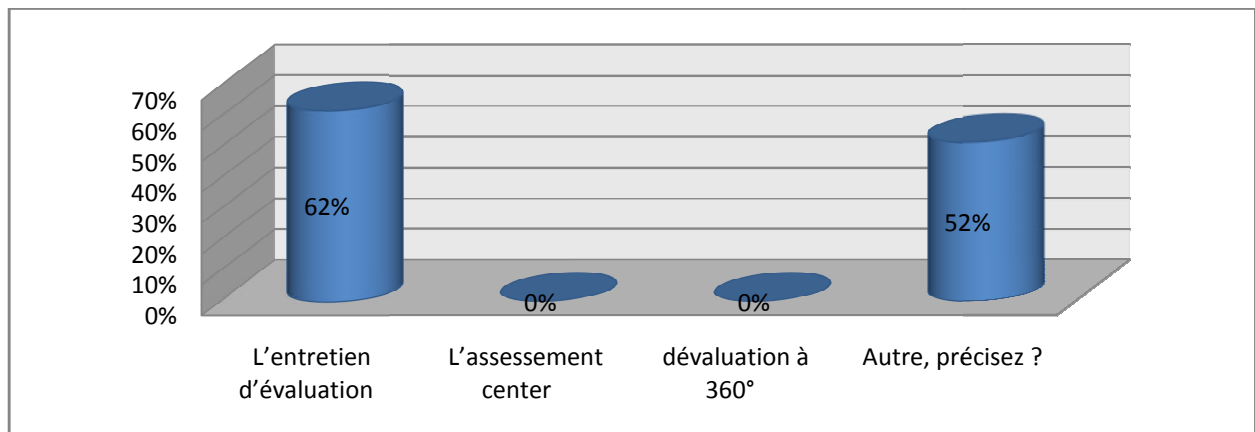
Chapitre (III) : la pratique d'évaluation des compétences dans la DDB

basent sur l'expérience professionnelle pour évaluer les compétences avec un pourcentage de 52%. Le reste donne l'importance au travail de groupe avec un faible taux de 14 %.

A travers ces résultats nous constatons que la majorité se sont basés sur les relations personnelles est ça ne donne pas la liberté au système d'évaluation afin d'évaluer les compétences des travailleurs en plus elles influencent négativement sur le rôle du système d'évaluation des compétences et sur le travail d'une façon générale. Il y a aussi l'expérience, le diplôme et la maîtrise du travail qui influence positive sur le système et sur l'entreprise aussi on remarque aussi que la SONELGAZ s'intéresse beaucoup a la maîtrise de travail entant que la base de bonne productivité.

Q17) Qu'elle est la méthode d'évaluation utilisée dans votre entreprise ?

Figure20 : les méthodes d'évaluation des compétences.



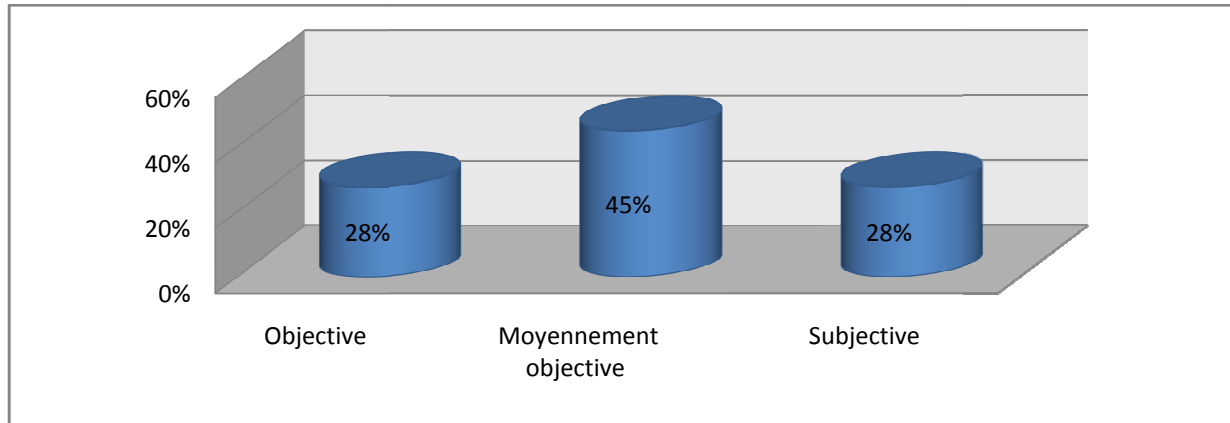
Source : élaboré par nos soins, à partir des résultats de notre enquête

D'après cette figure, 62 % de la totalité de la population enquêtée ont répondu par l'entretien d'évaluation comme la méthode d'évaluation la plus utilisé par la SONELGAZ, par contre, 52% ont répondu que cette entreprise adopte une autre méthode qui est le formulaire d'évaluation annuel (Annexe N° 03).

D'après ces données, on déduit que la majorité des travailleurs sont évalués par l'entretien et le formulaire d'évaluation, cela veut dire que les autres méthodes ne sont pas utilisées au sein de l'entreprise puisqu'il ya pas ceux qui affirment qu'ils ont été évalués par l'acensement center et la méthode de 360°.

Q18) Comment trouvez-vous l'évaluation de la compétence au sein de votre entreprise ?

Figure21 : l'objectivité de la démarche d'évaluation des compétences dans la DDB.

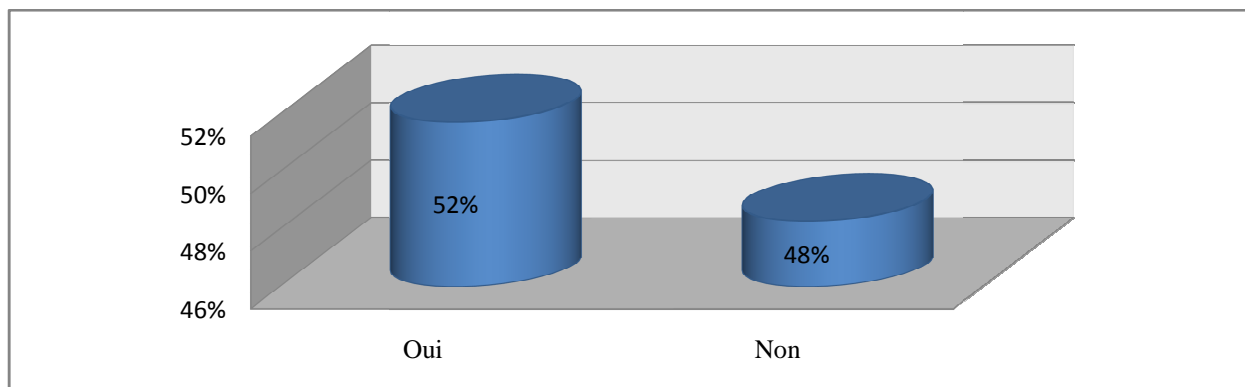


Source : élaboré par nos soins, à partir des résultats de notre enquête

D'après l'analyse de cette figure, on constate que 28 % affirme que l'évaluation des compétences est objective et nécessaire. Par contre 45% des enquêtés affirment que l'évaluation des compétences est moyennement objective, une autre catégorie qui affirme que l'évaluation des compétences au sein de cette entreprise est subjective, on conclut que la plus part des travailleurs ont reconnu la nécessité et l'objectivité de l'évaluation des compétences qui permet de montrer à chacun d'eux leurs défauts et leurs faiblesse à corriger. Ce qui nous amène à dire que les travailleurs ne sont pas contre l'évaluation.

Q19) Selon vous, le résultat de l'évaluation doit-il être confidentiel ?

Figure22 : la confidentialité des résultats d'évaluation des compétences.



Source : élaboré par nos soins, à partir des résultats de notre enquête

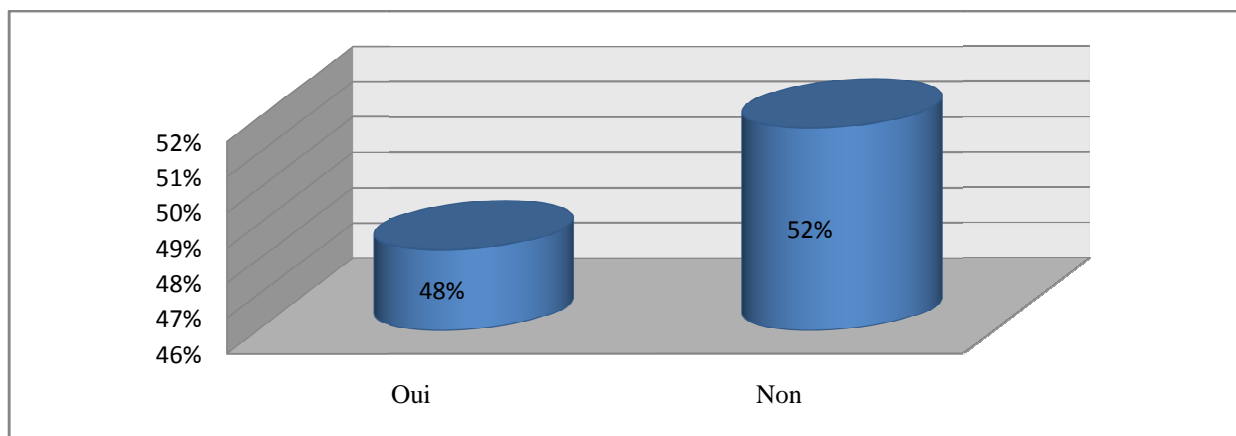
Chapitre (III) : la pratique d'évaluation des compétences dans la DDB

D'après l'analyse de cette figure ci-dessus, 52 % de nos enquêtés affirment que les résultats l'évaluation des compétences est confidentiel. Par contre 48% des enquêtés affirment que les résultats de l'évaluation des compétences n'est pas confidentiel.

D'après les arguments de certains de nos enquêtés, chaque fin trimestre ils auront un entretien entre les travailleurs et les supérieurs hiérarchiques, dans le but de discussion sur les résultats de l'évaluation, et que en fin de cette discussions le travailleur signe le formulaire d'évaluation.

Q20) Est ce que votre évaluation vous a apporté un plus dans votre travail ?

Figure23 : l'utilité de l'évaluation des compétences.



Source : élaboré par nos soins, à partir des résultats de notre enquête

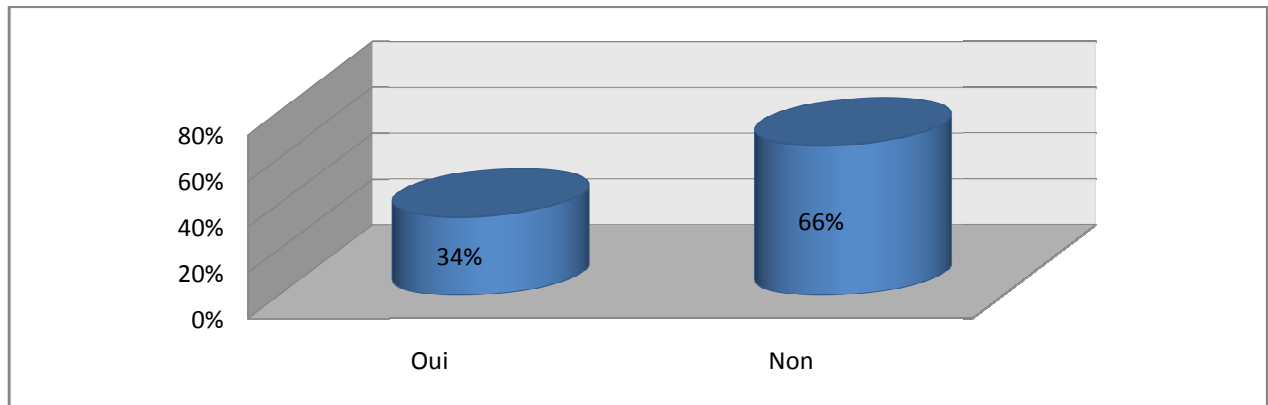
D'après l'analyse de la figure ci-dessus, on constate que 48 % affirme que l'évaluation des compétences apporté un plus dans le travail. Par contre 52% des enquêtés confirment que l'évaluation des compétences n'apporté pas un plus dans leur travail.

A partir de ces résultats on déduit que l'évaluation des compétences motive que une certaine catégorie des salaries de la DDB.

Q21) juger vous, que la démarche d'évaluation des compétences de votre entreprise est efficace ?

Chapitre (III) : la pratique d'évaluation des compétences dans la DDB

Figure24 : l'efficacité de l'évaluation des compétences.



Source : élaboré par nos soins, à partir des résultats de notre enquête

D'après l'analyse de la figure ci-dessus, 34 % pourvoit que l'évaluation des compétences est efficace car elle détecte leurs défauts et leurs faiblesses. Par contre 66% des enquêtés affirment que l'évaluation des compétences n'a aucune efficacité.

A partir de ces résultats on déduit que la pratique dévaluation des compétences n'est pas vraiment efficace car elle satisfait qu'une minorité des employés.

Q22) quelles sont a votre avis les améliorations que l'entreprise doit porter à sa démarche d'évaluation des compétences ?

Aucune suggestion ou recommandation pour l'amélioration de cette activité, puisque la plus part des employés ne sont pas convaincus de l'efficacité de cette pratique d'évaluation.

Le développement des compétences des ressources humaines de la DDB passe par un processus de gestion bien défini au cour de la démarche en suivant une logique de définition des besoins a savoir la déduction et soustractions des écarts procurer par l'évolution des compétences et des savoirs. La planification qui permet a l'entreprise de gérer et programmer l'ensemble de décisions afin de les mettre en œuvres et d'assurer le suivi, ces décisions peuvent se manifester par un plan de compétences et de formation afin de réduire ces écarts cités en haut. En dernier l'évaluation qui se fait via des entretiens d'évaluations annuelles par un ensemble de critères du choix des évaluateurs de la DDB.

Conclusion

Les résultats de notre enquête se résume à travers les entretiens qui démontre que les cadres et les responsables de la DDB SONELGAZ prennent en considération les compétences et que la pratique d'évaluation existe de façon formelle et concerne tout les effectifs et que l'entreprise travail de façon à bien évaluer ses salaries à travers le formulaire d'évaluation annuel pour bien détecté les écarts entre les compétences disponibles et les compétences que l'entreprise a besoin pour organiser des plans de formations pour réduire ces écarts. Ainsi que de valoriser leurs potentialités et leurs compétences par les promotions et les primes de rendement et d'expertise tandis que et ce faisant référence aux résultats des questionnaires, la minorité des salaries qui bénéficie de cette pratique alors que la majorité ne voient aucune signe de sa mise en œuvre ou de son efficacité.

Dans l'ensemble, les réponses ont été acceptables, nous avons rencontré quelques difficultés lors de la réalisation de notre enquête: quelques employés ont refusé de prendre le questionnaire sous prétexte qu'ils n'ont aucun intérêt a donner leurs avis et que notre travail ne va rien changer a la réalité de l'entreprise ni de résoudre leurs problèmes du quotidien, certains n'ont pas répondu à toutes nos questions, d'autres ont pris les questionnaires, mais n'ont pas voulu répondre, ce qui pourrait se traduire par leurs caractère réservé de faire mauvaise face, ils n'étaient peut être pas sensibles à notre travail de recherche, en plus, nous allons distribuer quarante questionnaires, on n'en a obtenu que vingt-neuf, sous l'engagement de garder l'anonymat des répondants, le manque du temps de responsable RH pour nous données plus de détaille concernons le déroulement de cette démarche nous avons rencontré des obstacles d'accès aux documents internes d'une part et le manque de la documentation, les moyens de recherche et le temps aussi est insuffisant pour un travail de recherche de fin de cycle.

Conclusion Générale

Conclusion générale

Aujourd'hui avec l'importance accordée aux compétences et du rôle qu'elles jouent dans la performance globale de l'entreprise. Son évaluation demeure une obligation pour toute organisation en vue d'une gestion efficace et rationnelle de ces dites compétences.

L'évaluation des compétences permet à l'entreprise d'identifier et de diagnostiquer ces ressources humaines en terme de potentialité détenus, savoirs et savoirs faire, permettant de déterminer l'atteinte des objectifs. Donc l'évaluation est considérée de nos jours comme un processus qui permet de suivre progressivement la montée et le mode de gestion des compétences et vérifier sa cartographie au niveau de l'entreprise et permettant son développement et son partage.

Notre travail de recherche avait pour objectif de répondre à notre problématique qui est « quelles est la démarche suivie par la SONELGAZ pour évaluer les compétences de ses salariés et quelles sont les perceptions des employés à l'égard de cette démarche », et pour bien mener notre étude, nous avons mis en avant quelques hypothèses illustratives qui sont :

H1 : La SONELGAZ adopte une démarche d'évaluation pour déterminer le degré des compétences de son personnel dont l'objectif est les développées.

H2 : les employés perçoivent la démarche d'évaluation comme une démarche basée sur des critères purement objectifs.

Cela nous permet de poser ces questions afin de bien guider notre recherche : Qu'est ce que l'on entend par la compétence et quel sont les moyens pour la développer ?, Quels sont les outils et les acteurs de la démarche d'évaluation des compétences ?, et en dernier ; Pourquoi la SONELGAZ adopte la pratique d'évaluation des compétences?. Mais aussi de faire le choix de la méthodologie suivie tout au long de notre recherche.

Le choix de cette dernière revient à l'élaboration d'un questionnaire auprès des employés du service RH qui est subdivisé en trois axes de recherche dont le premier est de faire une synthèse des répondants. Le second axe est consacré aux compétences et la gestion des compétences et le troisième et dernier axe relatif à l'évaluation des compétences.

Pour approfondir notre enquête et en parallèle du questionnaire nous avons fait un entretien avec le responsable RH pour déceler plus d'informations.

Notre constat et les résultats de notre enquête ainsi la revue littéraire nous permet de dire que le processus d'évaluation suit une logique bien définie au sein de la DDB, mais cela ne concerne que quelques catégories socio professionnelles, de même pour son

Conclusion générale

développement. Ce processus d'évaluation ne voit aucune intention de perfectionnement ou d'amélioration puisque d'après l'enquête ne concerne pratiquement que 40% des salariées.

Les solutions provisoires qu'on a supposés dans les hypothèses, dont la première est le processus d'évaluation adopté par l'entreprise sert réellement à détecter les compétences au niveau de la DDB, mais ne concerne pas toutes les catégories et le choix des critères ne sont pas aussi pertinents, puisque ils se basent uniquement sur la qualification et l'ancienneté.

De là, la deuxième hypothèse qui souligne que l'objectif recherché est la détermination des écarts lors de ce processus d'évaluation et de prévoir les solutions, décisions et actions correctionnelles pour réajuster ces écarts. En effet les écarts sont réajustés en suivant des plans de développement de ces compétences, mais pour certains collaborateurs jugés utiles à l'entreprise de les perfectionner et de valoriser.

On suggère à la DDB de généraliser son processus d'évaluation des compétences pour l'ensemble des employés, et de revoir les critères dont on se base durant sa mise en œuvre et de former au préalable les différents acteurs (évalués et évaluateurs) qui mènent cette pratique et de bien communiquer son objectif et son utilité.

Références Bibliographiques

Références Bibliographique

OUVRAGES

- ❖ ALOUANE Y, gestion des ressources humaines, Konrad Adenauer Stiftung, 1997.
- ❖ AMIT R, SCHOEMAKER P.J.H. Strategic assets and organizational rent. Strategic Management Journal, 1993.
- ❖ ANNE Dietrich et autres, management des compétences, 3^{ème} édition, Dunod, paris, 2010.
- ❖ Barney Jay B, « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », Journal of Management, vol. 17, n°1, (1991).
- ❖ BEIRENDONCK Louvan, « tous compétents, le management des compétences dans l'entreprise », édition de Boek, Bruxelles, 2006.
- ❖ BENCHEMAM Faycel. Géraldine GALINDO, « gestion des ressources humaines » GALIN, 2013.
- ❖ CADIN, GUERIN, PIGEYRE, PRALONG, « gestion des ressources humaines : pratiques et éléments de théorie », Dunod, Paris, 2012.
- ❖ CAMPOY E, MACLOUF E, MAZOULI K, et al, Gestion des Ressources Humaines, Collection Synthex, Pearson, Paris, 2008.
- ❖ CHRISTIAN BALICCO, les méthodes d'évaluation en ressources humaines : la fin des marchands de certitude, organisation, (1999).
- ❖ Christian BATAL, La GRH dans le secteur public, Tome I, les Editions d'Organisation, 1998.
- ❖ Claude Fluck, « Développer les compétences et l'intelligence collectives », Edition Demos, France, 2001.
- ❖ Claude Fluck, Compétences et performances, une alliance réussie, Edition Démos, 2001.
- ❖ COHEN Annik, « toute la fonction RH », Dunod, paris, 2006.
- ❖ DEJOUX CECILE, les compétences au cœur de l'entreprise, édition d'organisation, paris, 2001.
- ❖ DEJOUX CECILE, gestion des compétences et GPEC, Dunod, Paris, 2e édition, 2013.
- ❖ DIETRICH Anne et les autres, management des compétences, 3^{ème} édition, DAUNOD, paris, 2010.
- ❖ Lévy- leboyer. C, « la gestion des compétences », édition, organisation, paris, 2009.

Références Bibliographique

DOCUMENT

- ❖ ELISABETH Le coeur, gestion des compétences, boeck, Paris, juin 2008.
- ❖ FERNAGUSOLVEIG, Du Travail Et Développement des Compétences, Editions L'Harmattan 2007.
- ❖ Gary Hamel and C. K. Prahalad, "The Core Competence of the Corporation", Harvard Business Review, vol. 68, no. 3, May-June 1990.
- ❖ GUILLO-Soulez, la gestion des ressources humaines, gualino lextenso, édition, Paris, 2008.
- ❖ GUILLOT-SOULEZ Chloé, « la gestion des ressources humaines », édition Gualino, 2015-2016.
- ❖ GUITTET. A, Développer les compétences par une ingénierie de la formation, ESF Editeur, Paris, 1998.
- ❖ Guy Le Boterf, « Construction les compétences individuelles et collectives, collection Livres outils-Ressources humaines », Edition Eyrolles, 2015.
- ❖ Guy Le Boterf, « L'évaluation des compétences. », Edition d'organisation, paris, 2000.
- ❖ Jérémy CICERO sur la gestion des compétences [http// : www. qualiblog. Fr/ author/admin/](http://www.qualiblog.fr/author/admin/) consulter le 15/04/2018.
- ❖ LEBOTERF.G, « construire les compétences individuelles et collectives », Edition d'organisation, paris, 2004.
- ❖ LEBOYER- Claude Levy, la gestion des compétences, édition d'organisation, Paris, 1996.
- ❖ LETHIELLEUX Laetitia, « L'essentiel de la gestion des ressources humaines », 5eme édition Lextenso, Paris, 2012.
- ❖ LOIC CADIN. Francis GUERIN. Frédérique PIGEYRE, « gestion des ressources humaines » DUNOD, Paris, 2007.
- ❖ Mache du Bois Landelle, dictionnaire vocabulaire, concept et outil, édition, économisa, Paris, 1998.
- ❖ Mercier E, Schmidt G, Gestion des ressources humaines, Pearson, (2004).
- ❖ Mortory et D Crozet, « GRH pilotage social et performances », 7^{ème} édition, DUNOD, paris, 2008.
- ❖ Nelson & Winter : une analyse économique rétrospective. Revue Economique, Presses de Sciences Po, 2003.
- ❖ Orban, M, Piette, S-A, « L'évaluation des compétences en milieu de travail : Leçons de quelques expériences de terrain. » Actes du colloque ADMEE, ULg. (2003).

Références Bibliographique

- ❖ PERETTI Jean Marie, Ressources humaines, Dunod, paris, 2006.
- ❖ Peretti Jean-Marie, « gestion des ressources humaines », Librairie Vuibert, 15 éditions, Paris, 2008.
- ❖ PERRITI J.M ., « la gestion des ressources humaines », Vuibert, Paris, 1994.
- ❖ QUIVY RAYMOND, manuel de recherche en science social, 3èmeédition DUNOD, paris, 1995.

REVUE

- ❖ TABET AOUL Wassila, ZERROUKI Mohammed Amine, « Culture et performance de l'entreprise Algérienne : cas de l'entreprise NAFTAL », Université de Tlemcen, la revue des sciences économiques et sciences de la gestion des affaires, 2014/11, P 1.
- ❖ Teece David J., Pisano Gary &Shuen Amy, « Dynam 'ggreic capabilities and strategic management », Strategic Management Journal, vol. 18, n°7, (1997).
- ❖ Thévenet.M. Dejoux.C, Marbot.E, Normand.E, Bender.F, Silva.F, « Fonction RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines », PEARSON, 2012.
- ❖ Valérie MARBACH, « évaluer et rémunérer les compétences », édition d'organisation paris, 1999.
- ❖ Valéry Michaux, « évaluation et rémunérer les compétences », paris, 2000.

WEBOGRAPHIE

- ❖ ZARIFIAN Philipe, « objectifs compétence, pour une nouvelle logique », édition LIAISON, 2001.

Annexes

ANNEXE N01 : Guide d'entretien

Axe 01 : les compétences et leurs importances

- 1- D'après vous, quand est-ce qu'on peut dire qu'une personne est compétente ?
- 2-Qu'elle est l'importance que vous accordez à ce concept « compétence » et qu'elle place occupe-t-il dans votre système GRH ?
- 3-Dans votre entreprise, existe-t-elle une démarche de gestion des compétences ?
- 4-Vous pouvez nous expliquer le processus de gestion de compétences ?
- 5- D'après vous, quels sont les enjeux de la gestion des compétences pour votre entreprise ?
- 6-quels sont les outils que votre entreprise dispose pour l'identification (recensement) de compétence ?
- 7- Entant que responsables RH, quelles sont les méthodes que vous mettez en place pour développement des compétences ?
- 8-quels sont les techniques de valorisation des compétences disponibles dans votre entreprise ?
- 9-Est ce que votre entreprise utilise les mêmes techniques de valorisation des compétences pour les différentes catégories socioprofessionnelles ?
- 10- Entant que responsable RH, Quelles sont les difficultés que vous rencontrez dans la gestion des compétences? Est-ce il y aura des améliorations pour évitée ces difficultés ?

Axe 02 :l'évaluation des compétences

- 11-votre entreprise applique-t-elle une démarche d'évaluation des compétences ?
- 12-D'après vous, pour quel objectif la SONELGAZ a telle adopté cette pratique ?
- 13- Qu'elles sont les méthodes d'évaluation utilisée dans votre entreprise ?
- 14-Quels sont les acteurs qui participent à l'évaluation des compétences ?
- 15-Quels sont les critères d'évaluation des compétences utilisées au sein de votre entreprise ?
-comment vous les identifier, sont ils efficaces ?

Annexes

- justifier dans les deux cas.

16- Est ce que vos employés ont ils une connaissance parfaite sur les critères et les normes selon les quelles sont évalué ?

17-A l'issue d'une évaluation les résultats sont-ils communiqués à l'employé ?

18- Entant qu'évaluateur, quels sont les difficultés que vous rencontrez lors de l'évaluation des compétences ?

19-Existe-t-ils des techniques pour évitée ces difficultés ?

20-Avez-vous reçus une formation dans le cadre de l'évaluation des compétences entant que responsable ?

21-jugez vous que la démarche d'évaluation des compétences de votre entreprise est efficace ?

22-quelles sont les améliorations que vous pouvez proposées pour cette démarche ?

Merci pour votre collaboration

Annexes

Si oui, a votre avis les compétences signifient :

- une qualification par diplôme ;
- une expérience professionnelle ;
- un ensemble de comportements adéquat au travail ;
- des potentialités à l'avenir ;
- autre,

précisez :

Q₈ Pensez-vous que le poste que vous occupez est adéquat avec vos compétences ?

- Oui Non

Si oui, comment ? :

Si non, pourquoi ? :

Q₉ Existe-t-il une démarche de gestion de compétences au sein de votre entreprise ?

- Oui Non

Q₁₀ si oui, Votre entreprise dispose-t-elle d'outils d'identification de compétences ?

- Oui Non

- Si oui, lesquels parmi les outils ci-dessous ?

- D'un référentiel de compétences ;
- un bilan de compétence ;
- une cartographie de compétence ;
- Autres, (précisez.....)

Si non, jugez vous qu'il est important de détenir ces outils ?

Q₁₁ A votre avis, votre entreprise fait un effort de développement des compétences ?

- Oui Non

-Si oui, cette effort se traduit par :

- Rotation des postes ;
- Enrichissement des postes ;
- Formation ;
- Autres :

Q₁₂ jugez-vous que votre entreprise fait le bon effort pour la valorisation de compétences ?

- Oui Non

Expliquez ?

Annexes

Q₁₃ A votre avis, parmi les pratiques ci-dessous, lesquelles reflètent une bonne pratique de valorisation de compétences ?

- Rémunération ;
- promotion ;
- Reconnaissance ;
- Autres, (précisez) :

Axe (03) : l'évaluation des compétences

Q₁₄ A votre avis, votre entreprise dispose-t-elle d'un système d'évaluation des compétences du personnel ?

- Oui Non

Q₁₅ D'après vous pourquoi la SONELGAZ a-t-elle adopté cette pratique ?

- connaître les compétences disponibles et les compétences que l'entreprise a besoin ;
- Fournir des données pour la formation ;
- Servir de référence aux propositions d'augmentation des salariés et de promotion ;
- Améliorer la productivité ;
- Autre.....

Q₁₆ Avez-vous déjà fait l'objet d'une évaluation des compétences lors de votre parcours professionnelle dans la SONELGAZ?

- Oui Non

-Si oui, qui est chargé de vous faire l'évaluation ?

- votre supérieur hiérarchique direct.
- le responsable ressources humaines.
- autres.....

- Si non pourquoi ? :

Q₁₇ avez vous une connaissance parfaite sur les critères et les normes selon les quels vous serez évalué ?

- Oui Non

-Si oui, quels sont parmi les critères ci-dessous ?

- la maîtrise du travail ;
- Le travail en groupe ;
- le diplôme ;
- L'expérience professionnelle ;

Annexes

Les relations personnelles ;

Autres.....

- si non, aimez-vous savoir sur quelle base vous serez évalués ?

oui

non

-Pourquoi dans les deux cas :.....

Q18 Qu'elle est la méthode d'évaluation utilisée dans votre entreprise ?

L'entretien d'évaluation ;

L'assessment center ;

dévaluation à 360° ;

Autre, précisez ? :

Q19 Comment trouvez-vous l'évaluation de la compétence au sein de votre entreprise ?

Objective ;

Moyennement objective ;

Subjective ;

-Sites pourquoi dans les 3cas :.....

Q20 Selon vous, le résultat de l'évaluation doit-il être confidentiel ?

Oui

Non

-Argumentez :.....

Q21 Est ce que votre évaluation vous a apporté un plus dans votre travail ?

Oui

Non

Argumentez :.....

Q22 juger vous, que la démarche d'évaluation des compétences de votre entreprise est efficace ?

Oui

Non

-expliquez pourquoi dans les deux cas :.....

Q23 quelles sont a votre avis les améliorations que l'entreprise doit porter à sa démarche d'évaluation des compétences ?

.....

.....

Merci pour votre collaboration

ANNEXE N° 03 : Le Formulaire d'évaluation

FORMULAIRE D'EVALUATION

CADRES SANS RESPONSABILITE HIERARCHIQUE

ANNEE :

NOM	<input type="text"/>
-----	----------------------

PRENOMS	<input type="text"/>
---------	----------------------

IDENTIFICATION DE L'EVALUE (E)

NOM	
-----	--

PRENOMS	
---------	--

DATE DE RECRUTEMENT		AGE	
---------------------	--	-----	--

POSTE OCCUPE	
--------------	--

ANCIENNETE DANS LE POSTE		CLASSEMENT	
--------------------------	--	------------	--

DIRECTION		UNITE	
-----------	--	-------	--

CODE SERVICE		CODE BG	
--------------	--	---------	--

EVALUATION FAITE PAR

NOM ET PRENOMS	
FONCTION	

1. EVALUATION DU RENDEMENT

TRIMESTRE 1

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 1	/ 10
<u>Autres contributions :</u>	

TRIMESTRE 2

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 2	/ 10
<u>Autres contributions :</u>	

TRIMESTRE 3

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 3	/ 10
<p><u>Autres contributions :</u></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	

TRIMESTRE 4

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 4	/ 10
<p><u>Autres contributions :</u></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	

MOYENNE ANNUELLE $\frac{(T1+T2+T3+T4)}{4} \times 2$



/ 20

2. EVALUATION DU ROLE

HABILETES et comportements observables	Côtes (1)				Nbre de points (2)
	1	2	3	4	

I. HABILETES INTELLECTUELLES

1. ORDRE ET METHODE, i.e : Tient ses dossiers, informations et travaux en ordre. Programme ses travaux pour une période donnée. Se dote de procédés, moyens et démarches de travail facilitant l'atteinte des objectifs. Réalise ses travaux par ordre de priorité et selon la démarche arrêtée. Procède à des réajustements éventuels de son programme de travail. Accorde un soin particulier à la présentation matérielle de ses travaux. Respecte les délais de réalisation.					
2. OBSERVATION ET DISCERNEMENT, i.e : Prend le temps nécessaire pour examiner un problème. Recueille des faits avant de porter un jugement. Consolide ses observations par des informations complémentaires. Identifie les contraintes pouvant constituer un blocage pour l'avancement des travaux. Dresse des constats exhaustifs et objectifs. Entrevoit l'impact des solutions préconisées.					
3. ANALYSE ET SYNTHESE, i.e : Identifie tous les éléments d'une situation donnée. Distingue les données essentielles de celles qui sont accessoires (va à l'essentiel) Résume les faits et les rattache à une problématique d'ensemble. Identifie les causes possibles d'un problème. Elabore et fournit les éléments de synthèse inhérents au problème posé. Fournit des éléments suffisants pour une prise de décision.					
4. SENS DE L'INNOVATION, i.e : Identifie et prend en charge le changement souhaité. Identifie les éventuels apports à tirer des nouvelles approches ou innovations technologiques. Propose des améliorations à effectuer dans son environnement professionnel. Expérimente et procède à des essais. Initie et participe aux changements. Evalue les résultats de ses propositions. Prévoit un dispositif de suivi, d'actualisation et de mise à jour de ses travaux.					

II. HABILETES INTERPERSONNELLES

5. COLLABORATION / TRAVAIL D'EQUIPE, i.e : Participe activement dans les réunions, rencontres, donne son opinion en s'impliquant dans la discussion. Adopte un rôle actif dans le groupe. Adhère aux idées retenues même si ce ne sont pas les siennes. Agit dans le sens des décisions de l'équipe. Procède à des consultations et concertations					
6. SENS DE LA COMMUNICATION, i.e : Transmet un message clair et précis. Soigne la présentation matérielle de ses documents. S'assure de la compréhension de son message par son interlocuteur et reformule si nécessaire. Suscite de l'intérêt et de l'attention à ses propos. Prend le temps d'écouter ses interlocuteurs. Fait préciser au besoin le contenu de l'idée, du message émis par son interlocuteur. Intègre les points de vue différents des siens.					
7. CAPACITE A RENDRE COMPTE, i.e : Donne suite aux instructions et orientations reçues. Tient la hiérarchie au fait des événements ou informations significatifs. Fait part à sa hiérarchie des résultats obtenus. Choisit les supports et les moyens appropriés pour transmettre l'information. Fournit rapidement à sa hiérarchie l'information demandée. Etablit des rapports d'activités périodiques.					

HABILETES et comportements observables

Côtes (1)

Nbre de points (2)

1 2 3 4

III. HABILETES PERSONNELLES

8. SOUPLESSE ET ADAPTATION, i.e :

Se montre conciliant et ouvert dans ses relations professionnelles. S'adapte facilement aux situations nouvelles. Accepte de modifier ses idées, ses opinions ainsi que ses travaux à la lumière d'informations nouvelles. Admet ses erreurs et en tire des enseignements. Ajuste ses comportements en fonction des situations. Maintient un rendement de qualité malgré les changements. Adapte ses méthodes de travail à celles arrêtées au sein de sa structure de rattachement.

9. INITIATIVE ET AUTONOMIE, i.e :

Etablit lui-même son propre programme d'activité. Utilise ses connaissances avant de demander de l'aide. Est capable de prendre en charge une situation, un problème. Introduit des ajustements aux programmes de travail en tenant compte de nouveaux facteurs. Expérimente des solutions et méthodes de travail nouvelles. Propose des travaux complémentaires par rapport aux objectifs convenus.

10. DYNAMISME, i.e :

S'engage pleinement dans son travail en terme de temps et d'implication. Fournit beaucoup d'efforts. Stimule son entourage par son activité débordante. Affiche de l'engouement et de la motivation pour ses activités. Reprend ses travaux et recommence plusieurs fois si nécessaire. Fait preuve d'efficacité.

TOTAL (3)

100

NOTE FINALE (4)

20

- (1) Pour chaque habileté, mettre une croix dans la colonne correspondante au degré de maîtrise observé (en se basant sur les comportements décrits et sur la signification des côtes - 1, 2, 3, 4 - donnée ci- après) :

Côtes	Signification
1	compétence à acquérir
2	compétence à développer
3	compétence à parfaire
4	compétence acquise

- (2) Traduire ces côtes (1, 2, 3, 4) en nombre de points correspondants en utilisant le tableau ci-dessous :

Côtes	Nombre de Points
1	0
2	3
3	6
4	10

- (3) Sommer le nombre de points sur 100

- (4) Diviser par 5 le total sur 100 pour obtenir une note sur 20

3. EVALUATION GLOBALE

EVALUATION DU RENDEMENT	EVALUATION DU ROLE	EVALUATION GLOBALE
NOTE PONDEREE (N X 0,60)	NOTE PONDEREE (N X 0,40)	NOTE / 20

4. SYNTHESE DE L'EVALUATION

1. EVALUATION DU RENDEMENT

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

2. EVALUATION DU ROLE

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

5. PISTES DE DEVELOPPEMENT

5.1. Actions de formation proposées

5.3. Réorientations

- L'intéressé doit-il être réaffecté sur un autre emploi, vers une autre activité ? Si oui dire lesquels ?

- L'intéressé souhaite-t-il être réaffecté sur un autre emploi, vers une autre activité ? Si oui dire lesquels ?

6. COMMENTAIRES ET VISAS

DATE DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION :

COMMENTAIRES DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1

DATE ET VISA

COMMENTAIRES DE L'EVALUE

DATE ET VISA

VISAS DE LA HIERARCHIE

AVIS DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+2

NOMS :

FONCTION :

AVIS :

SIGNATURE ET DATE :

VISA DU DIRECTEUR CENTRAL OU D'UNITE

NOMS :

FONCTION :

SIGNATURE ET DATE :

Ce formulaire a été réceptionné par la structure du personnel le :

Visa et cachet du SP.

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Sommaire

Introduction générale..... 01

Chapitre (I): Les pierres fondamentales de la compétence

Introduction 05

Section (01) : Généralité sur la compétence..... 05

1.1. Evolution historique de la compétence 05

1.2. Définition de la notion compétence 06

1.3. Les caractéristiques des compétences 07

1.3.1. Compétences sont finalisées..... 07

1.3.2. Les compétences sont acquises..... 07

1.3.3. Les compétences sont des ensembles structurés..... 07

1.3.4. Il a un rapport direct à l'action 08

1.3.5. La compétence est constituée d'une combinaison 08

1.4. Les catégories de la compétence..... 08

1.4.1. *Compétences «savoirs»*..... 08

1.4.2. *Compétences «savoir-faire»*..... 08

1.4.3. *Compétences «savoir être»*..... 08

1.4.4. Compétences émotionnelles 09

1.4.5. Compétences « *savoir-évoluer* »..... 09

1.4.6. Compétences «*savoir-résoudre*»..... 09

1.5. Typologies de la compétence..... 10

1.5.1. La compétence individuelle 10

1.5.2. La compétence collective 10

1.5.3. La compétence organisationnelle 11

Table des matières

1.6. Les enjeux de la compétence	14
1.6.1. Les enjeux Economiques	14
1.6.2. Les enjeux organisationnels	14
1.6.3. L'enjeu sociétal	14
Section (02): la gestion des compétences.....	15
2.1. La démarche de la gestion des compétences.....	15
2.1.1. L'identification des compétences	15
2.1.1.1. La démarche d'identification des compétences	16
2.1.1.2. Les outils d'identification des compétences	17
2.1.1.3. Les méthodes d'identification des compétences	18
2.1.2. Évaluation des écarts	19
2.1.3.1. Les outils de développement des compétences	19
Conclusion.....	22

Chapitre (II) :L'évaluation comme un levier majeur pour l'entreprise

Introduction.....	23
Section (01) : La pratique d'évaluation	23
1.1. L'évolution historique de la pratique d'évaluation et ses définitions	23
1.2. La notion de L'évaluation	24
1.3. Les caractéristiques du processus d'évaluation.....	25
1.3.1. La validité	25
1.3.2. La fidélité	25
1.3.3. La fiabilité	25
1.3.4. La sensibilité	25
1.3.5. L'acceptabilité.....	26
1.3.6. Le coût	26
1.4. Les acteurs de l'évaluation	26
1.4.2. L'évaluation par le salarié	26
1.4.3. L'évaluation par le collaborateur ou le manager	26
1.5. L'utilité de l'évaluation.....	27
1.5.1. L'utilité pour l'évalué.....	27
1.5.2. L'utilité pour l'évaluateur.....	27

Table des matières

1.5.3. L'utilité pour l'entreprise	28
Section (2) : la mise en place de l'évaluation	28
2.1. Les composantes du processus d'évaluation	28
2.1.1. La visée ou « pourquoi évaluer ».....	28
2.1.2. Objectifs d'évaluation ou « évaluer avec quoi »	29
2.1.3. Les procédures, ou « évaluer avec quoi ? ».....	29
2.1.4. Le référentiel, ou « au nom de quoi évaluer ? ».....	30
2.2. Les enjeux de l'évaluation pour les différents acteurs	30
2.2.1. Les enjeux pour l'entreprise.....	30
2.2.2. Les enjeux pour les managers	31
2.3. Les enjeux pour la DRH	31
2.2.4. Les enjeux pour les salariés	31
2.3. Les méthodes d'évaluation	32
2.3.1. L'entretien	32
2.3.2. Les tests	33
2.3.3. L'assessment center.....	33
2.3.4. L'auto-évaluation.....	35
2.3.5. Le 360°.....	36
2.3.5.1. Les apports du 360°	36
2.3.5.2. Limites du 360°	37
2.4. Les difficultés liées à la démarche évaluative.....	37
2.5. Les conditions d'une démarche évaluative réussie.....	37
Conclusion	39

Chapitre (III) : La pratique d'évaluation des compétences dans la DDB

Introduction.....	40
Section (01): présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de recherche.....	.40
1.1. Présentation de la direction de distribution de Bejaia.....	40
1.1.1. Evolution historique et organisationnelle.....	40
1.1.2. Missions et attribution.....	41
1.1.3. Classification du staff et différentes divisions	43
1.1.4. Service ressources humaines.....	44

Table des matières

1.2. Présentation de méthodologie de recherche dans la DDB.....	45
1.2.1. Le déroulement de l'enquête.....	46
1.2.1.1 Le contenu du guide d'entretien destiné au RRH.....	46
1.2.1.2 Le contenu de questionnaire destiné aux employés.....	46
Section (02) : la présentation et l'analyse des résultats.....	47
2.1 Analyse et discussion de l'entretien.....	47
2.1.1. Présentation des résultats de l'entretien.....	47
2.1.2. Analyse et discussions des résultats de l'entretien.....	51
2.2. Présentation et discussion des résultats de l'enquête par questionnaire.....	53
2.2.1 Présentation et analyse de l'enquête.....	53
2.2.1.1. Axe 01: Le profil des répondants.....	53
2.2.1.2. Axe 02: Les compétences et leurs importances	56
2.2.1.3. Axe 03: L'évaluation des compétences.....	61
Conclusion.....	69
Conclusion générale.....	70
Bibliographie.....	72
Annexes	

Résumé

L'objectif recherché à travers notre thématique « la compétence comme objet d'évaluation », d'une part l'importance de cet objet (compétence), et l'objectif de l'entreprise de l'apprécier de l'évaluer. D'autre part sa contribution à l'efficacité des autres pratiques GRH voir performance globale de l'entreprise. Ce qui nous mène à réaliser une étude empirique au sein d'une entreprise de taille : la direction de distribution de Bejaia (DDB SONALGAZ)

Les mots clés : compétence, évaluation, GRH, SONELGAZ.

ملخص

الهدف المنشود من خلال موضوعنا "الكفاءة كموضوع للتقييم"، من ناحية أهمية هذا الموضوع (الكفاءة)، والهدف من الشركة لتقديره لتقييمه. من ناحية أخرى ، فإن مساهمته في فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية الأخرى ترى الأداء العام للشركة. مما يقودنا إلى تحقيق دراسة تجريبية داخل شركة بحجم: اتجاه توزيع بجاية (DDB SONALGAZ).

Abstract

The objective pursued through our theme "competence as an object of evaluation", on the one hand the importance of this object (competence), and the objective of the company to appreciate it to evaluate it. On the other hand its contribution to the effectiveness of other HRM practices sees overall performance of the company. Which leads us to realize an empirical study within a company of size: the direction of distribution of Bejaia (DDB SONALGAZ)