

République Algérienne Démocratique Et Populaire
Ministère De L'enseignement Supérieur Et De La Recherche Scientifique
Université Mouloud Mammeri De Tizi-Ouzou
Faculté Des Sciences Economiques, De Gestion et des sciences Commerciales
Département Des Sciences de Gestion



Mémoire de fin d'étude

*En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion
Option : Gestion des Ressources Humaines*

Thème

*La contribution de l'évaluation des compétences au
développement professionnel des salariés au sein de
l'entreprise publique algérienne.*

Cas : SONATRACH, division Exploration Boumerdès

Réalisé par :

- BEN YOUNES Aghiles
- REKIBI Hamza

Encadré par :

- M^{me}. HAMMOUTENE Ouardia

Les membres de jury:

Présidente : Mme OUAMAR.S, (MCB) à UMMTO
Rapporteur : Mme HAMOUTENE.O, (MCB) à UMMTO
Examineur : Mlle SI MANSOUR.F, (MCB) à UMMTO

Promotion : 2019

Remerciements

Merci à Dieu de nous avoir donné la force et le courage de tenir jusqu'à la fin de ce travail. Tout travail de recherche n'est jamais totalement l'œuvre d'une seule personne.

A cet effet, on tient à exprimer notre sincère reconnaissance et nos vifs remerciements à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.

Tout d'abord à M^{me} HAMMOUTENE Ouardia, pour son encadrement exemplaire, et de nous avoir donné la chance de partager ses connaissances précieuses avec nous, qu'elle trouve en ces lignes l'expression de ma gratitude.

Ensuite, à Madame et Monsieur les membres du jury qui ont l'amabilité d'accepter d'évaluer ce travail. Qu'ils trouvent ici l'expression de notre reconnaissance

Nous exprimons notre gratitude à tous les responsables de SONATRACH division exploration de Boumerdès plus particulièrement M^r MERZOUG Mustapha cadre en service ressources humaines qui a accepté de répondre à nos questions.

Enfin, un grand merci à tous ceux et celles qui ont participé de près ou de loin à l'accomplissement de ce mémoire.

Dédicaces

Avec un cœur plein de joie je dédie ce modeste travail à :

Mes chers parents pour exprimer ma considération pour les sacrifices qu'ils ont consenti pour mon bien être, ils m'ont encouragé et soutenue dans mes études aussi bien financièrement que moralement.

Mes chères sœurs, en témoignage de mon affection fraternelle, de ma profonde reconnaissance, pour leurs encouragements et leurs conseils tout au long de la réalisation de mon mémoire.

Mon binôme, pour sa compréhension et sa patience.

Ainsi que tous ceux qui d'une façon ou d'une autre ont contribué à la réalisation de ce travail.

Aghiles.

Dédicaces

Avec un cœur plein de joie Je dédie ce modeste travail à :

*Mes très chers parents qui m'ont toujours soutenue et encouragé tout au long
de mes études.*

A mes Grands-parents qui sont très chère à mon cœur.

*A mon cher frère et ma chère sœur, en témoignage de mon affection
fraternelle, de ma profonde reconnaissance, pour leurs encouragements et
leurs conseils tout au long de la réalisation de mon mémoire*

*A tous les membres de ma famille A tous mes chers amis et à tous ceux
qui ont contribué de près ou de loin à La réalisation de ce modeste travail*

Hamza.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	1
Chapitre I : Evaluation des compétences et développement professionnel des salariés :	
Approche conceptuelle et théorique	6
Section 01 : L'évaluation : une étape du processus de gestion des compétences	7
Section 02 : Le développement professionnel : fondements théoriques	24
Chapitre II : Evaluation des compétences et développement professionnel de salariés:	
Les leçons à tirer de l'expérience de l'entreprise publique algérienne	41
Section 01: L'impact de l'évaluation des compétences sur le développement professionnel des salariés	42
Section 2 : Evaluation des compétences et développement professionnel au sein de l'entreprise publique algérienne	50
Chapitre III: l'apport de l'évaluation des compétences au développement professionnel des salariés : cas de SONATRACH	62
Section 01 : Présentation de l'entreprise enquêtée et de la méthodologie d'enquête	62
Section 02 : Présentation et l'analyse des résultats	73
CONCLUSION GENERALE	92
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	95
LISTE DES ABBREVIATIONS	98
LISTE DES TABLEAUX	99
LISTE DES FIGURES	100
ANNEXES	101

INTRODUCTION GENERALE

Introduction générale

Avec l'arrivée du nouvel ordre économique, la mondialisation des échanges et l'accélération des innovations technologiques, la survie et le développement des entreprises du troisième millénaire sont subordonnés à leurs aptitudes concurrentielles.

Aujourd'hui, la construction d'avantages compétitifs stables en se basant uniquement sur la maîtrise des coûts, s'avère impossible pour les entreprises. En effet, l'accélération des changements et l'accroissement du rôle de l'innovation constituent les nouvelles conditions dans lesquelles opèrent les entreprises et dont dépend leur performance. Dans un tel contexte, la gestion des hommes et des femmes est le garant de leur pérennité à long terme.

La fonction ressources humaines s'attache à définir la meilleure adéquation possible entre les emplois (de l'entreprise) et les ressources à travers un ensemble de structures, de programmes et d'actions. Elle participe à une sorte de réconciliation entre le social et l'économique, ou du moins à leur possible convergence¹. Désormais, ce qui fera la différence ce sont les hommes. Ceux-ci constituent, grâce à leurs aptitudes, leurs connaissances et leurs compétences, une source de richesse et un atout concurrentiel pour l'entreprise.

Ce capital humain devient un élément décisif de la capacité compétitive de l'entreprise face à une concurrence féroce. C'est sa nouvelle richesse car, plus on l'exploite, plus on l'approfondit, plus elle se développe et s'amplifie. Selon Peretti (2008), intégrer les ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise est une nécessité reconnue. Mieux encore, la construction et la consolidation d'un avantage concurrentiel passent par l'alignement de la stratégie ressources humaines avec la stratégie globale de l'entreprise².

En d'autres termes, les organisations doivent avoir une stratégie de développement humain et social en harmonie avec leur stratégie économique et leur responsabilité sociale. Elles attendent de la fonction ressources humaines une plus grande valeur ajoutée. Cette dernière se manifeste dans le cumul de compétence. Ce vocable apparu à la fin des années 1980 dans le champ du management, a pris une place considérable dans les discours managériaux.

¹Citeau, J-P « Gestion des ressources humaines principes généraux et cas pratique », 4eme Edition armand colin, 2002, P38.

²Peretti, J-M, «gestion des ressources humaines », Librairie Vuibert, 15 éditions, Paris, 2008. P19.

Introduction générale

La recherche académique montre de son côté que « *la question cruciale concerne la capacité de l'entreprise à savoir maintenir un haut niveau de compétences en les réactualisant régulièrement* »¹. Mais, l'entreprise doit également veiller à garder les meilleurs en leur proposant des conditions attractives de rémunération, de formation et d'organisation du travail. Dans ce cadre, Scouarnec, S. (2006) affirme qu'il va être nécessaire de déployer tout un travail d'accompagnement dont la finalité sera l'évaluation des compétences.

Pour plus d'efficacité, cette démarche managériale gagnerait à obéir à des normes et à recourir à des critères pertinents. Dans ce sens, on note « *Qu'il s'agisse d'une politique de recrutement, de la gestion des carrières ou de choix de bénéficiaires d'une formation ou d'une promotion, tous les responsables de ressources humaines sont confrontés à la question de la pertinence des méthodes d'évaluation qu'ils utilisent* »².

L'évaluation des compétences constitue donc un facteur stratégique mis à la disposition des entreprises pour améliorer, valoriser et développer les compétences professionnelles de leurs collaborateurs. Cependant, la pertinence de cette dernière dépend du projet qui sera élaboré et la démarche qui sera suivie (en amont et en aval), ainsi que le choix des outils et les méthodes à suivre.

L'appréciation (l'évaluation) des compétences poursuit de multiples objectifs qui sont le plus souvent combinés entre eux et qui sont aussi divers que la déclinaison de la stratégie de l'entreprise : le développement des compétences, le renforcement de la transparence ou le développement de la motivation des salariés.

En clair, l'heure est venue de relever le défi de la mise à niveau des compétences au niveau des entreprises algériennes au diapason des normes des pays avancés dans ce domaine. Ceci passe par l'adoption d'un réel management des compétences capable de développer les compétences disponibles, anticiper les besoins en compétences et assurer aux salariés leur

¹Scouarnec, A, Silva, F « management euro-méditerranéen existe-t-il? », Revue française Edition le voisier 2006, P23.

² Douayri, K « L'évaluation des ressources humaines: méthodes et mise à l'épreuve », Dossiers de Recherches en Economie et Gestion Dossier spécial N°3 : Octobre 2016, p 122.

Introduction générale

employabilité en les professionnalisant et en proposant des parcours de plus en plus individualisés et sécurisés.

1. Objet du travail :

Dans ce contexte général, l'objet de ce travail de recherche sera d'étudier la relation entre l'évaluation des compétences et le développement professionnel des salariés au sein des entreprises publiques algériennes (EPE). Pour ce faire, nous nous intéressons à la gestion des compétences dans tout le secteur public algérien, comme nous mènerons une enquête portant sur le cas de l'entreprise SONATRACH Division Exploration de Boumerdès.

2. Problématique et hypothèses de recherche

Depuis la fin des années 1980, de nombreux travaux (Zarifian, 1999) examinent le passage d'une focalisation sur les postes à une focalisation qui prenne aussi compte de l'individu occupant le poste. Le constat étant que les entreprises réorganisent leur emploi et reformulent leurs exigences à l'égard des salariés. La tendance est de s'inscrire dans une logique centrée sur les compétences et de reléguer au second plan celle basée sur les postes. Dans un tel contexte, les EPE algériennes ont intérêt à déployer leurs activités pour assurer un accompagnement et un suivi des compétences en passant par leur évaluation continue. **L'évaluation des compétences contribue-t-elle au développement professionnel des salariés au sein de l'entreprise publique algérienne (EPE) ?** Tel est le questionnement central auquel ce travail se propose de répondre.

De ce questionnement central découlent les questions secondaires suivantes:

- L'EPE a-t-elle mis en place un système d'évaluation des compétences, quelles sont les méthodes qu'elle utilise à cet effet ?
- Quels sont les effets de l'évaluation des compétences sur le développement professionnel des salariés au sein de l'entreprise publique algérienne (EPE) ?

Ici, les apports de la recherche consacrée au secteur public, en particulier, à sa politique ressource humaine vont guider notre analyse. Les différents travaux (Souki et Melbouci, 2015 ; Guenoun, 2019) ont pu montrer que le management des EPE fonctionne suivant un

Introduction générale

système qui ne valorise pas les compétences. Sur cette base, nous avons formulé deux hypothèses :

Première hypothèse : La politique ressource humaine de L'EPE n'accorde pas suffisamment d'importance au suivi, à l'accompagnement et à l'évaluation des compétences.

Deuxième hypothèse : Le système d'évaluation des compétences a un faible impact sur le développement professionnel des salariés au sein de l'EPE.

3. Démarche méthodologique

Pour vérifier nos hypothèses de recherche et répondre à notre problématique, nous avons opté pour une démarche méthodologique qui s'articule autour de trois éléments :

- **Revue de la littérature :** Nous avons, dans le cadre de ce travail, emprunté à la littérature managériale (DEJOUX, 2008 ; ZARIFIAN, 2001) les apports de la recherche concernant la gestion des compétences, l'évaluation des compétences et le développement professionnel. Notre objectif étant de dégager l'impact de l'évaluation des compétences sur développement professionnel des salariés

- **Etude du contexte général :** A partir d'un certain nombre de travaux portant sur la gestion des compétences au sein de l'entreprise publique algérienne (Souki et Melbouci, 2015 ; Guenoun, 2019 ; Meksem, 2017 ; Hamani, 2017..), nous allons essayer de dégager une sorte de situation générale sur la problématique des effets de l'évaluation des compétences dans l'EPE.

- **Etude empirique :** Dans le but de recueillir les données qualitatives et quantitatives en rapport avec notre travail de recherche, nous avons réalisé une étude empirique au sein de l'entreprise du secteur public « SONATRACH » au niveau de la division exploration. Notre choix de l'entreprise est motivé par l'importance qu'elle accorde au développement des ressources humaines et la place stratégique qu'occupe la fonction ressource humaine dans le schéma organisationnel de SONATRACH

Introduction générale

Plan de travail

Nous avons organisé notre travail en trois chapitres.

Le premier chapitre est consacré aux aspects théoriques relatifs à l'évaluation des compétences et au développement professionnel des salariés. Il est ainsi subdivisé en deux sections. La première propose quelques développements théoriques importants sur la gestion des compétences, la pratique de l'évaluation ainsi que ses différentes approches. La deuxième section s'intéresse au concept du développement professionnel au sein de l'entreprise.

Le deuxième chapitre est consacré à la contribution de l'évaluation des compétences au sein de l'entreprise publique algérienne. Dans la première section, nous aborderons l'impact de l'évaluation des compétences au développement professionnel des salariés **d'un point de vue théorique**. La deuxième section abordera cet impact dans le milieu de l'entreprise publique algérienne.

Le troisième et dernier chapitre est consacré aux résultats de notre enquête auprès de l'entreprise SONATRACH. La première section du chapitre, fournit une présentation de la méthodologie suivie lors de notre étude, comme elle fournit une présentation générale de l'entreprise SONATRACH. Dans la deuxième section, nous ferons la restitution de nos résultats de la recherche.

**Chapitre 1 : Evaluation des
compétences et développement
professionnel des salariés :
Approche théorique et conceptuelle**

Chapitre I : Evaluation des compétences et développement professionnel des salariés : Approche théorique et conceptuelle

Introduction

Pour répondre aux besoins de ses clients, pour s'adapter aux transformations de son environnement, toute entreprise est confrontée à un certain nombre de défis qui consistent à préserver, adapter et développer son capital de compétences car la survie d'une entreprise réside d'abord dans sa capacité à apprendre plus vite que ses concurrents.¹

Les compétences naissent, se développent, évoluent, vieillissent et disparaissent au contact de la réalité. Les turbulences du contexte économique contraignent les individus et l'entreprise à se transformer, à s'adapter, à anticiper.

Construire l'avenir, implique que l'on investisse dans les domaines des savoirs et de savoir-faire car les compétences sont devenues l'une des clés du développement. Leur évaluation est un processus central de la GRH, et ce, à travers la plupart de ses sous-systèmes (recrutement, formation, qualification...). L'enjeu majeur de ce processus, consiste à classer, à hiérarchiser et à « mettre de l'ordre » dans la ressource humaine de l'entreprise afin de donner du sens aux évaluations professionnelles individuelles².

Ce chapitre a pour objet de présenter l'ensemble des concepts et développements théoriques nécessaires à la compréhension du sujet traité. Ainsi, la première section s'attache à présenter l'évaluation comme étape cruciale du processus de gestion des compétences. La deuxième section s'intéresse, quant à elle, au concept de développement professionnel. Elle fournit une synthèse des approches théoriques relatives au sujet ainsi que les secrets pour la réussite du processus de développement professionnel.

¹Guittet, A. «Développer les compétences par une ingénierie de la formation », ESF Editeur, Paris, 1998, P35.

²Idem, P 35.

Chapitre I : Evaluation des compétences et développement professionnel des salariés : Approche théorique et conceptuelle

Section1 : L'évaluation : une étape du processus de gestion des compétences

L'évaluation n'est pas qu'une simple procédure, mais aussi un processus intégré à un système de gestion des ressources humaines. C'est une pratique à part entière de la GRH et un levier de pilotage organisationnel

1. La notion de compétence : éléments de définition

La notion de compétence est une notion multidimensionnelle dont l'acceptation dépend de la variété des contextes et des usages recherchés. De nombreuses définitions ont été avancées pour tenter de faire le tour de cette notion de compétence.

La compétence est l'ensemble des connaissances, de savoir-faire et de comportement structurés en fonction d'un but dans un type donné de situation de travail. Pour David Courpasson et Yves-Frédéric Livian cité dans « *la compétence et vue d'abord comme un élément individuel* » (Pas de cette manière). Si l'on peut parler de qualification collective pour décrire les phénomènes d'adaptation au fonctionnement de l'organisation existant au niveau d'un collectif de travail, la compétence est, dans son acceptation récente, individuellement liée à des caractéristiques personnelles du salarié. Cette acceptation s'inscrit bien dans le mouvement tendant à une individualisation de la GRH¹.

Selon le dictionnaire des ressources humaines, « la compétence rassemble trois types de savoir : un savoir théorique, un savoir-faire (expérience) et une dimension comportementale (savoir-être) mobilisés ou mobilisables, qu'un salarié met en œuvre pour mener à bien la mission qui lui est confiée». ²

Zarifian (2001) affirme que : « la compétence est la prise d'initiative et de responsabilités de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles elle est confronté ». Pour l'auteur, la prise d'initiative est une action qui modifie l'existant, qui introduit du nouveau, qui commence quelque chose, qui crée. Quant à la prise de responsabilité, c'est le

¹Weiss, D « les ressources humaines », Edition d'organisation, 1999, P 296.

²Peretti, J-M, « dictionnaire des ressources humaines », 5ème édition, 1999, P 66.

Chapitre I : Evaluation des compétences et développement professionnel des salariés : Approche théorique et conceptuelle

fait d'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. L'auteur précise encore que : *« la compétence est une intelligente pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforme avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmente »*¹.

Pour expliquer l'émergence de la notion compétence que connaît le monde de l'entreprise, il faut remonter aux années 1980 quand les entreprises, face à la crise économique vécue au cours des années 1970, se sont repliées vers des stratégies prônant la recherche de la qualité. Ce type de stratégie implique une main d'œuvre ayant des compétences importantes. Dès lors, les entreprises ainsi que les chercheurs se sont mis à s'intéresser au concept de la compétence.

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 considéré comme étant 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 capacité de s'adapter aux évolutions du marché pour conserver cet avantage. Partant de là, la recherche permet d'opérer la distinction entre compétence organisationnelle et compétence stratégique².

Selon DEJOUX Cécile (2008), il existe plusieurs façons de catégoriser les compétences. Ainsi, on distingue entre compétences en tant que savoirs, savoir-faire et savoirs être³. Les compétences en tant que savoirs sont les connaissances théoriques, connaissances à posséder, savoirs déclaratifs. Elles sont acquises dans la formation initiale, continue et par appropriation de l'information ainsi que par les différentes expériences professionnelles. Elles renvoient, la plupart du temps, aux savoirs essentiels.

Les compétences en tant que savoir-faire, consistent en les aptitudes pratiques, les capacités à maîtriser quelque chose. Elles permettent de rendre opérationnel les

¹Zarifian, P, « Objectifs compétence, pour une nouvelle logique », édition LIAISON, 2001, p: 65, 66.

²Marbach, V, « Evaluer et rémunérer les compétences », édition d'organisation paris, 2000, p206.

³Déjoux, C, « Gestion des compétences et gpec », Dunod, paris, 2008, p14.

Chapitre I : Evaluation des compétences et développement professionnel des salariés : Approche théorique et conceptuelle

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. Enfin, les compétences en tant que savoir- être, représentent un ensemble de manières d'agir et de capacités relationnelles utiles pour interagir dans un contexte professionnel.

Il est par ailleurs possible de distinguer entre trois types de compétences : individuelle, collective et organisationnelle. La première renvoie aux compétences liées à la personne et qui sont mises en œuvre par une combinaison pertinente de l'ensemble de connaissances, de savoir-faire et d'aptitudes. Ce type de compétence est produit par un employé lors de la réalisation de ses tâches professionnelles. La compétence collective renvoie aux savoirs collectifs qui sont constitués d'un ensemble de compétences individuelles détenus par un regroupement d'individus et permettant de faire face à une situation qui ne pourrait être assumée par chacun de ses membres seuls. Il faut ajouter à cela un facteur représentant la bonne collaboration des compétences au sein du groupe. Enfin, la compétence organisationnelle est une compétence stratégique car elle est supérieure à la somme des compétences individuelles mettant en œuvre des ressources financières, techniques et immatérielles.

2. La gestion des compétences

Dans le domaine de gestion des ressources humaines, la gestion des compétences se définit comme un ensemble d'activités destinées à exploiter et développer de manière optimale les compétences des individus et des groupes, dans le but de réaliser la mission de l'entreprise et d'améliorer les performances des collaborateurs.¹ Autrement dit, Il s'agit d'utiliser pleinement les compétences en présence, de recruter de nouveaux collaborateurs apportant leurs compétences ou leur potentiel, mais aussi d'assurer le développement du personnel en place.

¹Beirendonck, L, « Tous compétent le management des compétences dans l'entreprise », Boeck, Bruxelles, 2006, P33.

Chapitre I : Evaluation des compétences et développement professionnel des salariés : Approche théorique et conceptuelle

2.1. La démarche de gestion des compétences

La mise en œuvre d'un dispositif de gestion des compétences au sein d'une entreprise s'explique par la mise en place d'un ensemble d'étapes.

2.1.1. Identification des compétences

Toute organisation ressent le besoin d'identifier deux types de compétences : requises et existantes. La compétence requise est la compétence que l'entreprise estime qu'elle est nécessaire à un certain niveau et pour une personne occupant l'emploi. Si le salarié ne possède pas ou possède faiblement cette compétence, un écart sera identifié lors de l'évaluation et les actions de mise à niveau sont déclenchées.

L'avantage de l'identification des compétences requises, consiste à permettre 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, proposer des personnes internes à l'entreprise pour remplir la fonction 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.

La compétence acquise est la compétence maîtrisée par un salarié. Elle doit correspondre à la compétence requise par l'emploi qu'il occupe, et donc faire l'objet de perfectionnement et de mises à niveau régulières. Ainsi, Le recueil des compétences acquises pourra être issu d'un entretien (l'entretien annuel d'évaluation), d'un questionnaire, ou d'une observation, ou encore attesté par des documents (diplômes, qualifications, certifications,...).

2.1.1.1. Les outils d'identification des compétences :

L'identification des compétences fait appel à une panoplie d'outils dont les plus importants sont :

Chapitre I : Evaluation des compétences et développement professionnel des salariés : Approche théorique et conceptuelle

A) Le bilan de compétence

C'est une démarche qui offre la possibilité au salarié d'analyser ses compétences professionnelles et personnelles, ses aptitudes et motivations afin de lui permettre d'élaborer un projet professionnel, complété ou non par de la formation. Généralement, un bilan est composé de trois étapes :

- Une phase qui définit les besoins du salarié ;
- Une phase qui analyse ses motivations, compétences et possibilités d'évolution professionnelle ;
- Une phase de résultat avec plan d'action pour dérouler le projet professionnel.

B) Le référentiel de compétences

Un référentiel de compétences décrit d'une manière factuelle l'ensemble des compétences requises pour un poste, un emploi, un métier. Ce référentiel s'élabore en commun avec les personnes concernées par le poste. Il représente un outil de référence pour les responsables hiérarchiques, les titulaires de poste ou le responsable de ressources humaines car il donne une photographie claire et complète des activités dans un poste.

Un référentiel constitue un repère fiable de l'activité. Les compétences s'expriment en verbe d'action concrète et observable et par un complément d'objet qui précise la nature et le contexte de l'activité. A titre d'exemple : négocier un contrat d'achat de matériel bureautique. Le référentiel doit être opérationnel et directement utilisable par les intéressés, il peut atteindre des niveaux de complexité divers suivant les buts visés et la finesse de la description dépendra de l'utilité recherchée¹.

C) La cartographie des compétences

La cartographie des compétences sert à définir les compétences nécessaires pour chaque poste au sein de l'entreprise. C'est un processus qu'il est important de mettre en place pour pouvoir découvrir les principales lacunes en matière de compétences au sein de

¹Guittet, A, « Développer les compétences par une ingénierie de la formation », ESF Editeur, Paris, 1998, P35.

Chapitre I : Evaluation des compétences et développement professionnel des salariés : Approche théorique et conceptuelle

l'entreprise afin de fixer une stratégie d'entreprise et améliorer la performance des résultats. Pour pouvoir identifier les compétences des employés, l'entreprise peut utiliser plusieurs méthodes adaptées pour chaque objectif recherché.

2.1.1.2. Les méthodes d'identification des compétences

L'identification des compétences s'appuie sur un certain nombre de méthodes. Celles-ci portent sur :

A) L'observation:

L'observation comprend l'ensemble des opérations auxquelles le modèle d'analyse constitue des hypothèses et des concepts, soumis à l'épreuve des faits et confrontés à des données observables. Au cours de cette étape, de nombreuses informations sont donc rassemblées. L'observation sert de constat réel du potentiel du salarié¹.

B) L'entretien :

Les méthodes d'entretien se caractérisent par un contact direct entre le chercheur et ses interlocuteurs et par une faible directivité de sa part. L'analyse se focalise sur le poste et son occupant afin d'en recueillir le maximum d'informations, ce qui fait d'elle une méthode facile et rapide. L'entretien reste sans doute le moyen pouvant converger toutes les appréciations faites à propos de l'adéquation entre le profil du poste et celui d'un candidat².

C) Le questionnaire :

Le questionnaire est une technique d'investigation utilisée auprès d'individus, qui permet de les interroger de façon directive en le remplissant minutieusement . Il est donc important que les questions soient claires et précises, c'est-à-dire formulées de telle sorte que tous les sujets interrogés les interprètent de la même manière.

¹Raymond, Q, « Manuel de recherche en science social », 4ème édition DUNOD, paris, 1995,2006, 2011, p182

²Beirendonck, L,« Tous compétent le management des compétences dans l'entreprise », Boeck, Bruxelles, 2006, P49.

Chapitre I : Evaluation des compétences et développement professionnel des salariés : Approche théorique et conceptuelle

2.1.2. Le développement des compétences :

Le développement des compétences est conçu comme un projet. Il vise à articuler les attentes des salariés et les exigences de l'organisation. Un comité carrière (collégial), assure une fonction de pilotage et anticipe les évolutions de l'organisation, les remplacements, et l'évolution de carrière des agents en fonction de leurs aspirations et de leurs potentiels. Le projet est contractualisé lors de l'entretien professionnel. Il est particulièrement détaillé quand il vise une promotion importante demandant un saut de complexité des activités assurées.

Les modalités de développement doivent combiner des moments de formation et de mise en situation pour permettre l'acquisition des compétences requises. Ainsi, les managers ont un rôle important dans le suivi de la mise en œuvre du plan d'actions. Le système de formation doit aussi s'adapter pour être proche des situations de travail. Le multimédia au compagnonnage offre un moyen satisfaisant, mais demande la création d'outils élaborés et des compétences de tutorat spécifiques¹.

Pour développer ses compétences, l'organisation dispose d'un certain nombre d'outils dont les plus importants sont : la formation, l'expérience et le coaching.

La formation consiste en un transfert aux salariés de connaissances ou de savoir-faire pour leur permettre de bien s'acquitter de leurs tâches. Elle englobe le perfectionnement, l'apprentissage, le recyclage, l'initiation, l'accueil, l'entraînement,...etc. C'est un ensemble d'actions qui visent à valoriser les salariés et qui peuvent être suivies d'une promotion. L'expérience est pour Levy-LEBOYER(1996), le fruit d'un ensemble de situations particulières, et de problèmes nouveaux rencontrés au cours d'une vie professionnelle exigeant de l'initiative, de l'imagination et du contrôle de soi². Enfin, Le coaching consiste en un accompagnement individuel apporté par un membre dans l'organisation ou par un consultant dans le but d'aider un salarié à accroître sa performance.

¹Beirendonck L, op, cit, p59.

²Claude, L, «La gestion des compétences », édition, organisation, Paris, 2009, p61.

Chapitre I : Evaluation des compétences et développement professionnel des salariés : Approche théorique et conceptuelle

2.1.3. Evaluation des écarts

Il s'agit d'examiner dans quelle mesure les compétences disponibles sont en adéquation avec les compétences requises. L'évaluation des compétences est une étape fondamentale de la démarche de gestion des compétences. Pour qu'elle soit réalisée dans de bonnes conditions, celle-ci ne peut plus se contenter d'un simple entretien orienté vers une recherche de points forts et de points faibles de l'individu. Elle ne peut plus surtout reposer sur la seule vision du manager.

3. Evaluation des compétences

L'évaluation de la compétence n'est pas une simple pratique, mais une question complexe. Etant une notion théorique, la compétence, en tant que telle, offre une résistance à l'observation¹.

Les termes « *évaluation des compétences* » ou « *appréciation des compétences* » sont autant de termes utilisés par les auteurs en GRH et qui renvoient, pour la plupart, à un acte managérial très bien connu aujourd'hui dans nombreuses entreprises. Toutefois, les auteurs en Gestion des Ressources Humaines ne s'accordent pas tous sur le sens de ces termes car pendant que certains trouvent nécessaire de distinguer ces deux notions (évaluation et appréciation), d'autres ne voient pas en ces termes une différence significative.

Le dictionnaire LE ROBERT donne au mot « *évaluation* » la définition suivante : action d'évaluer, valeur et quantité évaluée. Evaluer c'est de porter un jugement sur la valeur, le prix fixé approximativement. Pour THEVENET (1992), l'appréciation signifie la totalité du processus alors que l'évaluation ne signifie que l'outil de mesure utilisé². De leur côté, Martory et Crozet (2008) voient en l'appréciation « *un processus de jugement du personnel, systématisé dans une procédure qui en fixe les règles et les conditions* »³.

¹Marbach, V, « Evaluer et rémunérer les compétences », éditions d'organisation Paris 2000. P209

²Maurise, T, « Impliquer les personnes dans l'organisation », Edition liaisons, 1992.p80

³Martory, B et Crozet, D, « GRH pilotage social et performances », 7ème édition Dunod, Paris, 2008, p74.

Chapitre I : Evaluation des compétences et développement professionnel des salariés : Approche théorique et conceptuelle

On comprend ainsi que l'évaluation n'est qu'un outil d'appréciation, alors que l'appréciation est tout le processus de jugement et de rangement des individus quant aux exigences de leur travail. De plus, l'appréciation a été peu à peu réservée au domaine du personnel, tandis que l'évaluation se sous-entend plus dans le domaine des finances, des investissements...etc. Toutes ces considérations expliquent pourquoi le terme « *évaluation* » est plus utilisé par plusieurs auteurs.

Selon Bernard Martory et Daniel Crozet (2008), « *l'évaluation est un jugement porté sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions* ». Ce jugement peut être exprimé sous différentes formes : par notation ; par inventaire des points forts et des points faibles par rapport à la fonction exercée et par bilan professionnel par rapport aux objectifs de la période précédant l'entretien. Pour leur part, TREPO et al (2002) présentent l'appréciation du personnel comme un outil permettant d'élaborer une GRH à la fois dynamique, c'est-à-dire qui puisse sans cesse s'adapter à un environnement externe et interne changeant, et intégrée, et qui puisse maximiser les interactions positives entre ses différents processus (formation, rémunération, mobilité, recrutement et stratégie de l'organisation)¹.

En nous référant à l'ensemble des définitions, nous pensons qu'il est possible d'utiliser dans notre travail ces deux notions indifféremment l'une de l'autre tout en tenant compte des différences existantes entre elles.

3.1. Performance et évaluation des compétences

La performance du salarié ne se résume pas seulement à ses résultats, mais elle est la résultante de ses compétences, de son implication, de l'organisation et de l'environnement dans lequel il agit. Donc, la performance n'est pas une donnée simple, mais c'est une composante de plusieurs éléments que détient un salarié. Le boterf (2001) considère la performance comme « *une des entrées pour évaluer les compétences* »². L'auteur présume qu'il y a compétence quand les résultats sont atteints selon des critères de performance (taux de pannes, taux de fidélisation de la clientèle, etc.). Partant de là, la performance ne pourrait

¹Trepo, G, Ezstellat, N, Oiry, E « L'appréciation du personnel mirage ou oasis ? », édition d'organisation, Paris, 2002, p 09.

²Le Boterf, G « construire les compétences individuelles et collectives », édition d'organisation, paris, 2001, p 113.

Chapitre I : Evaluation des compétences et développement professionnel des salariés : Approche théorique et conceptuelle

se réduire à une compétence puisqu'elle est une composante de celle-ci : une personne compétente est logiquement performante.

L'évaluation des performances consiste à apprécier les résultats obtenus par un salarié au regard des objectifs qui lui ont été préalablement fixés. Elle débouche généralement sur une sanction (rémunération, promotion, évolution, etc.), et ce, qu'elle soit faite de façon directe ou indirecte. Le processus peut être informatisé et associé à un calcul de bonus où l'évaluateur attribue une note à chaque résultat atteint. Ce type d'évaluation fonctionne bien dans le cadre d'une relation fréquente avec la hiérarchie qui contribue au suivi régulier du collaborateur.

Toutefois, cette démarche peut générer du stress et des besoins en formation managériale des cadres qui doivent envisager ces contacts comme des moments de soutien que de contrôle. L'évaluation de la performance nécessite, en outre, que l'on puisse se référer à des indicateurs reconnus afin de garantir l'objectivité de l'évaluation (le chiffre d'affaire, respect des délais, etc.). L'entrave réside dans le fait que certaines fonctions ou emplois se prêtent mal à une évaluation en termes de résultats.

Enfin, une évaluation de performance doit être jumelée avec un système de récompense qui peut se traduire par une rémunération variable. On constate dans l'évaluation des performances que l'atteinte des objectifs fixés au préalable est facile à identifier, mais ce n'est pas le cas dans l'évaluation des compétences car cette dernière est un acte implicite de la GRH. On peut ainsi retenir que la pratique d'évaluation comporte une analyse des écarts, des moyens, des contextes, afin d'en déterminer les actions nécessaires permettant le développement et le pilotage des RH (en récompensant les performances, en prévoyant des plans de formation, de gestion de carrière, la rémunération etc.). Au final, cette pratique d'évaluation des performances est un processus axé sur un enchaînement de démarches et d'activités homogènes constituant une unité dynamique orientée vers une transformation et se répétant dans le temps.

Chapitre I : Evaluation des compétences et développement professionnel des salariés : Approche théorique et conceptuelle

3.2. Les différentes approches de l'évaluation des compétences

L'évaluation des compétences en tant qu'objet d'étude a donné lieu à une foisonnante littérature. Les travaux ont fondé leurs développements sur des aspects différents : l'objectivité, la motivation, la décision de la GRH ..., etc. Dans ce qui suit, nous allons procéder à une revue de la littérature consacrée à cette thématique à travers d'importantes théories managériales

3.2.1. L'approche du management scientifique

Le travail par sa rationalisation (O.S.T.), a indirectement fait poindre des nécessités d'évaluation (*job evaluation*) à la fin du 19^{ème} siècle et au début du 20^{ème} siècle. Initialement, que ce soit pour Frederick Taylor¹ ou pour Max Weber, « *l'ordre du monde pouvait être codifié par un certain nombre de règles..., ces règles une fois déterminées et mises en application, on aboutissait forcément à la forme la plus efficace de l'organisation humaine* ». Les questions d'organisation de la production étaient essentielles, le facteur humain n'étant qu'un accessoire à la production.

Son origine se situerait dans l'industrie autour du concept de qualité initié par Walter Shewhart, qui aurait introduit une méthode de contrôle statistique de la production industrielle à la Western Electric de Chicago. À cette époque, la nouveauté tenait surtout à ce que l'ensemble du processus étudié ne se fasse pas seulement autour du produit lui-même, mais sur l'ensemble de l'intervention humaine qui mène à sa fabrication. Pour autant, c'est après la seconde guerre mondiale que l'introduction du *Total Quality Control* de William Deming prend tout son essor, notamment, au Japon, en introduisant les statistiques comme outil de suivi et de management tout au long du processus de production jusqu'au produit fini.

¹Taylor Frederick Winslow (1856-1915) développa une méthode de travail qui se basait sur une démarche d'organisation scientifique : le taylorisme. Dès 1880, il repose sur une organisation a priori définie par des scientifiques : l'Organisation Scientifique du Travail. Cette méthode chercha à définir *The One Best Way* (la meilleure façon de produire), ayant pour but le rendement maximum. Tous les process et les techniques de production (conception, gestes, postures, rythmes, cadences...), en fonction des coûts de salaire à l'heure et non plus à la tâche. Son ouvrage de référence s'intitule *The Principles of Scientific Management* (1911).

Chapitre I : Evaluation des compétences et développement professionnel des salariés : Approche théorique et conceptuelle

L'évaluation était liée à la production industrielle et à son contrôle reflétant ainsi la place de plus en plus progressive de la science dans l'industrie. Si la notion d'évaluation du travail commençait à voir le jour, elle n'était pas pour autant reliée à l'existence d'un support formel. Jusqu'à 1910 aux États-Unis et 1950 en France, l'implicite prévalait et s'appuyait principalement sur la connaissance par le(s) chef(s) de ses subordonnés et sur son jugement concernant la qualité de leur travail, le rapport à la clientèle, leur comportement ou encore leur loyauté.

Parallèlement, la théorie du comportementalisme commence à irradier l'intérêt pour les « ressources humaines » d'un point de vue économique.

3.2.2. L'approche de la théorie des relations humaines

Le personnel de production est abordé comme tout autre variable de production dans l'appréciation globale du coût de l'objet produit. L'étude des comportements était importante à plus d'un titre, en particulier, pour montrer l'importance de l'épanouissement du salarié pour l'amélioration de la production. C'est ainsi qu'Elton Mayo¹ démontre que le facteur humain est un élément essentiel de la productivité.

Le courant des relations humaines qu'il représente inscrit dorénavant la motivation comme levier de la performance des salariés qu'il considère comme des éléments à apprécier dans l'analyse de la productivité. Le « *moral* » devient aussi une donnée essentielle quant à la réalisation de la performance industrielle. Au bénéfice d'une meilleure productivité, c'est toute la notion d'écoute du manager qui est introduite, dans la mesure où elle devient un élément essentiel de l'équilibre interne des salariés de l'entreprise. Par la suite, les « théories X et Y » développées par Mac Gregor² permettront d'apprécier plus profondément les besoins et les attentes des salariés. Mais ces théories s'appliquent plus à des méthodes de management qu'à une catégorisation des salariés.

¹Elton Mayo apporte un complément à l'hypothèse taylorienne selon laquelle les conditions matérielles, techniques, du travail influencent la productivité en y reliant des avantages pour les employés: salaires acceptables, environnement agréable, horaires bien étudiés, sécurité au poste, sécurité de l'emploi... En fonction de ses expérimentations, il déduit l'importance du climat psychologique sur le comportement des travailleurs

² Psychosociologue diplômé de Harvard, Douglas Mac Gregor a élaboré dans les années soixante la théorie X et la théorie Y dans son livre *The Human Side of Enterprise* (1960). Les théories X ou Y opposent différentes approches possibles dans le management des personnels.

Chapitre I : Evaluation des compétences et développement professionnel des salariés : Approche théorique et conceptuelle

3.2.3. Troisième approche : les processus de décisions RH comme base de l'évaluation

Dans cette approche, le processus d'évaluation (et l'entretien qui s'y attache) doit s'examiner sous l'angle de son influence réelle dans les décisions de gestion de ressources humaines, ce qui revient à s'interroger sur le pouvoir réel de l'évaluateur sur les processus de décisions RH. Il en précise les conditions de crédibilité :

- la proximité avec l'évalué pour pouvoir « *porter un jugement sur celui-ci* » ;
- son pouvoir d'influence dans le processus de décision RH pour que l'évaluation soit porteuse d'enjeux réels ;
- l'examen de la notion de critères et/ou de supports ;
- la formation des évaluateurs.

En fonction de la réalité du processus dans la Gestion des Ressources Humaines, l'entretien d'évaluation peut avoir une réelle utilité.

3.2.4. Vers une quatrième approche : la sociologie interactionniste

Selon Cadin Loïc, Guerin Francis et Pigeyre Frédérique (2007), l'évaluation se situerait autour de la notion de représentation interactionnelle entre deux acteurs. C'est une sorte de mise en scène relevant de l'ordre théâtral où les processus de décision RH se situent en amont de cette perspective¹. Cette mise en scène interactive pourrait avoir différentes réalités. Elle pourrait prendre la forme d'un entretien où le formel aurait toute sa place et la courtoisie présiderait aux échanges, sachant que la réalité serait gérée ailleurs (évolutions de carrières, de salaire, formation...).

L'entretien serait dès lors surdéterminé par la volonté des deux parties : l'un des acteurs (l'évaluateur) par les différentes formes de contraintes (budgétaires, de quota...), l'autre (l'évalué) par l'enjeu et l'existence d'un potentiel désaccord profond qui pourrait mettre à mal la relation de travail. L'entretien en lui-même, ne saurait être isolé de la relation quotidienne où l'opérationnel révèle à chacun ses propres jeux. Dès lors, toutes les postures

¹Cadin, L et al, «Gestion des ressources humaines », 3eme édition, Dunod, Paris, 2007, p312.

Chapitre I : Evaluation des compétences et développement professionnel des salariés : Approche théorique et conceptuelle

quotidiennes auront du mal à évoluer au moment de l'entretien pour aborder un sens plus participatif.

Cette approche révèle en fait le jeu des acteurs qui se fait en fonction des rapports entre les individus et leurs relations quotidiennes dans les rapports de travail. Au-delà de la visibilité symbolique de l'entretien d'évaluation à proprement parler, l'approche est plus globale et l'entretien ne serait qu'un élément d'un ensemble contextualisé autour du quotidien.

3.3. 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 des critères préalablement définis. 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. IL existe plusieurs méthodes d'évaluation des compétences. Parmi les méthodes les plus utilisées, on peut retenir :

3.3.1. 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.

Le principe de l'entretien d'évaluation est d'obtenir des informations pertinentes sur les compétences détenues par une personne à l'occasion de : l'évolution des postes, la promotion, la mobilité interne, l'action de formation, l'actualisation conjointe du 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.

Chapitre I : Evaluation des compétences et développement professionnel des salariés : Approche théorique et conceptuelle

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 reflétant la manière par laquelle la hiérarchie s'interroge quotidiennement sur ses collaborateurs.

3.3.2. Les tests

Le mot « *test* » est dérivé de l'anglais et signifie « *examen* » ou « *épreuve* ». Les tests se présentent souvent sous forme de 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'évalué¹. On ne compte pas moins de 4 à 5 questions pour chaque trait évalué. Les tests présentent des questions regroupant une série d'informations où chacune représente un trait particulier. Le candidat doit se positionner sur l'affirmation qui lui semble la plus proche de ce qu'il est ou de ses valeurs².

3.3.3. L'assessment center

L'assessment center (centre d'évaluation) ou encore bilan comportemental, est 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. Cette démarche est largement adoptée par les grandes entreprises pour l'évaluation des cadres recrutés ou à recruter³.

Le principe de « *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 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, soit⁴:

¹Schmidt, G. Mercier, .E, « Gestion des ressources humaines », Pearson, 2004, p46.

²Guerrero, S « Les outils des RH : les savoir-faire essentiels en GRH », DUNOD, 2009, p97.

³Idem, P147.

⁴Balocco, C « Les méthodes d'évaluation en ressources humaines : la fin des marchands de certitude », Edition organisation, 1999, P172.

Chapitre I : Evaluation des compétences et développement professionnel des salariés : Approche théorique et conceptuelle

- 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 ¹:

- L'identification claire des besoins et des objectifs ;
- La 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* »;
- La formation des évaluateurs ;
- Le contrôle et le suivi de la validité des décisions prises à l'issue de l'évaluation ;
- Le contrôle et le suivi de la rentabilité du centre ;
- La qualité et la précision du feed-back auprès des évalués.

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

¹ Schmidt G. Mercier .E, « Gestion des ressources humaines », Pearson, 2004, p:148

Chapitre I : Evaluation des compétences et développement professionnel des salariés : Approche théorique et conceptuelle

ou en groupe, mais l'évaluation est individuelle. Cette méthode représente plusieurs avantages, à savoir : une évaluation par un regard externe, des simulations proches des situations de travail réelles ainsi que des résultats consolidés grâce à différents outils ou à différents observateurs¹. Elle souffre néanmoins de nombreuses limites, à savoir : des coûts et des résultats parfois différents du fait de la variété des outils utilisés².

3.3.4. 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. Cette méthode 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. Elle permet d'identifier la capacité d'adaptation, le sens de l'innovation et de leadership et les compétences « *transversales* ».

Pour améliorer les compétences managériales et favoriser les progrès des 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 même niveau que son chef. Cette évaluation peut être précédée d'une réflexion du cadre sur les perceptions que ces trois niveaux ont du style de management³.

¹Guillot-Soulez, C, « La gestion des ressources humaines », édition Gualino, 2015-2016, p80.

² Idem, p80.

³Peretti, J-M «Gestion des ressources humaines », Librairie Vuibert, 15 éditions, Paris, 2008, p92.

Chapitre I : Evaluation des compétences et développement professionnel des salariés : Approche théorique et conceptuelle

Section 2 : Le développement professionnel : fondements théoriques

Le développement professionnel revêt un caractère polysémique de par la multitude d'expressions plus ou moins équivalentes utilisées dans les écrits: formation continue (Boucher et L'Hostie, 1997 ; La fortune, Deaudelin, Doudin et Martin, 2001), perfectionnement, apprentissage continu (Gouvernement du Québec, 2001), croissance professionnelle (Glatthorn, 1995; Kagan, 1992), etc. On voit déjà, à ce niveau, la confusion entre le sens du concept lui-même, et les moyens par lesquels le développement professionnel se réalise¹: développement de carrière, évolution professionnelle.

L'objet de cette section est de cerner le concept de développement professionnel sous différents aspects. Il s'agira, après sa définition, d'étudier les changements qu'il engendre, les différentes perspectives pour le concevoir, ses étapes et les secrets de sa réussite.

1. Le développement professionnel : de quoi s'agit-il ?

Souvent en GRH, les concepts de développement et de professionnalisme sont employés pour exprimer un progrès personnel et collectif ou organisationnel. D'après Léopold Paquay c'est un « *Processus individuel d'apprentissage de connaissances, d'habiletés, d'attitudes... et de leur mobilisation sous forme de compétences pour faire face efficacement à des situations professionnelles* »². Pour leur part, Gosselin et al (2014) considèrent , le développement professionnel comme « *un double processus caractérisé, d'une part, par un processus d'apprentissage professionnel, c'est-à-dire par une construction des savoirs professionnels à partir des savoirs théoriques et pratiques acquis dans les situations de la vie quotidienne et dans les activités professionnelles* »³.

La confrontation de ces définitions, révèle que le développement professionnel est un processus d'apprentissage permettant l'amélioration des compétences professionnelles par la

¹Uwamariya, A, Mukamurera, J « Le développement professionnel des enseignants» article de la revue des sciences de l'éducation Volume 31, Numéro1, 2005, p.133–152

²Igen, D-M, « Professionnalisation et développement professionnel : les dynamiques à l'œuvre au cœur du PPCR », Revue éducation permanente n°123, édition OCTARES, France, 2016.

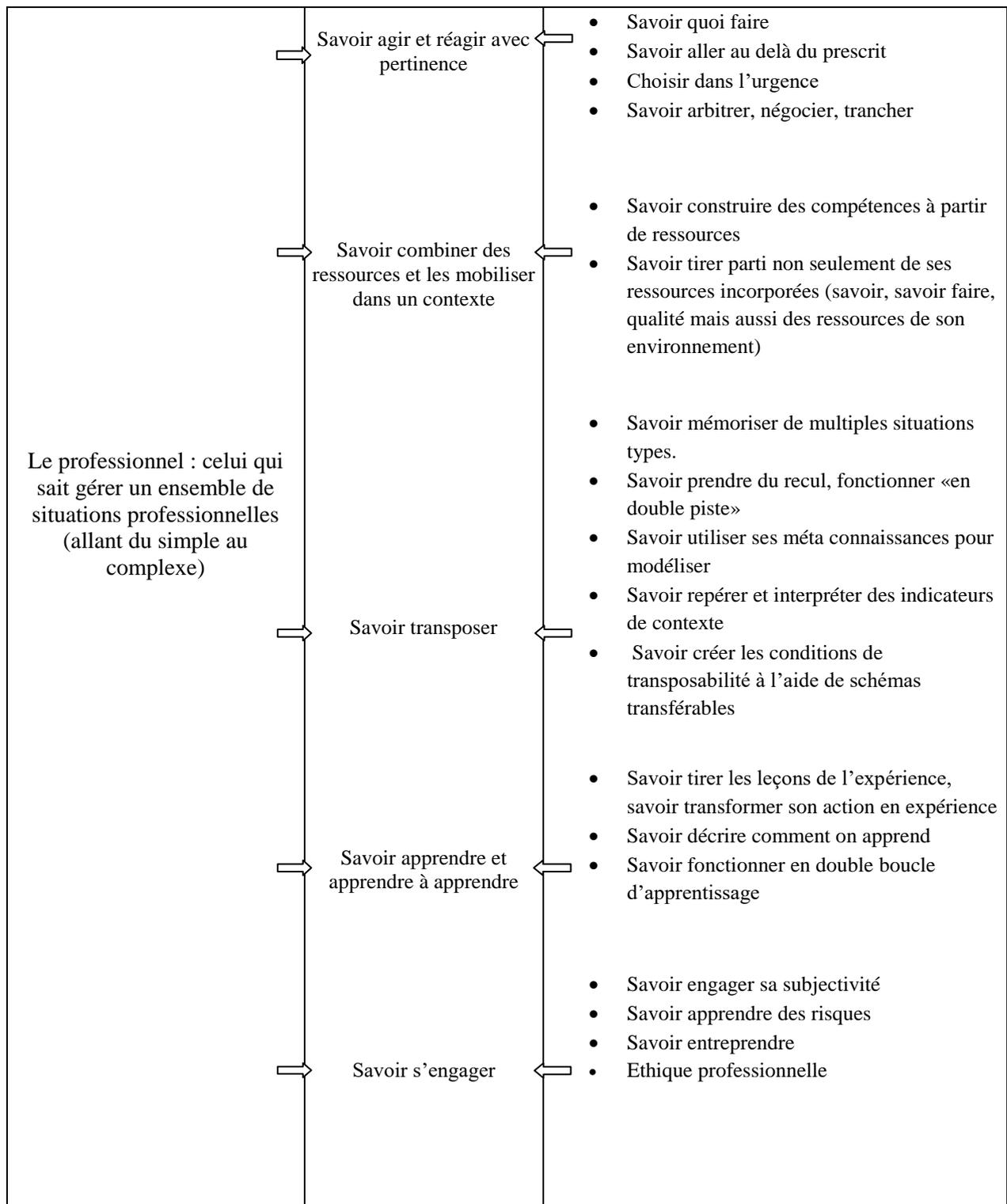
³Gosselin, M, Viau-Guy, A et Bourasa, B « Le développement professionnel dans une perspective constructiviste ou socioconstructiviste »: une compréhension conceptuelle pour les implications pratiques, 06/03/2014, p 9

Chapitre I : Evaluation des compétences et développement professionnel des salariés : Approche théorique et conceptuelle

mobilisation de ces savoirs parallèlement aux ressources personnelles de façon pertinente et dans les situations de travail (Cf. **Figure N° 1**). Il induit donc une interprétation à la fois individuelle et collective pour ajuster ou modifier et améliorer les pratiques professionnelles pour l'atteinte des objectifs préalablement définis. Ces situations d'ajustement de la pratique requièrent alors un apprentissage individuel visant l'adaptation de la personne à l'évolution ou aux changements des valeurs, des connaissances et des contextes de pratique.

Chapitre I : Evaluation des compétences et développement professionnel des salariés : Approche théorique et conceptuelle

Figure N°1 : Le profil du professionnel



Source : Guy le boterf, « développer la compétence des professionnels », éditions d'organisation, 2003, P 112

Chapitre I : Evaluation des compétences et développement professionnel des salariés : Approche théorique et conceptuelle

2. Les changements engendrés par le DP

Le développement professionnel engendre des changements importants, à savoir :

- L’acquisition, le développement ou l’amélioration des connaissances, des habiletés ou des compétences liées aux tâches professionnelles ;
- L’amélioration de la pratique ou le développement de nouvelles pratiques ;
- Des modifications de l’identité professionnelle ;
- Le développement d’attitudes, développement de l’intelligence émotionnelle, augmentation de la confiance en soi ;
- Le développement de qualités personnelles.

Partant de là, le développement professionnel devient un processus de développement global, tout à la fois cognitif, émotionnel, comportemental, moral, sans que l’on puisse distinguer ce qui relève d’une simple maturation neuro psychologiques ou davantage de démarches d’apprentissage, intentionnelles. C’est est un processus temporel de transformation (changement de forme) individuelle dans un cadre de conformité sociale et professionnelle.

Travailler est toujours frappé d’une vision positive, mais il ne faut pas oublier qu’en travaillant on peut aussi désapprendre, on peut régresser professionnellement, on peut s’enfermer... on peut donc se replier.

3. Les principales perspectives pour concevoir le développement professionnel

On pourrait catégoriser les façons d’aborder le développement professionnel sous deux principales perspectives¹:

- Une perspective managériale, plus déterministe ou applicative des savoirs
- Une perspective constructiviste ou socio constructiviste

¹Gosselin, M, Viau-Guy, A et Bourasa, B, op, cit p 15

Chapitre I : Evaluation des compétences et développement professionnel des salariés : Approche théorique et conceptuelle

3.1. La perspective managériale

Dans la perspective managériale, des savoirs et des compétences sont identifiés par des experts (scientifiques, formateurs, organisations, etc.) et ensuite appliqués par les professionnels selon des fonctions de travail déterminées, occupe une place prépondérante, particulièrement, dans le domaine de la santé (Beckers, 2007 ; Remoussenard et Ansiau, 2013; Wittorski, 2009). Cette perspective s'est probablement démarquée parce qu'elle répondait aux pressions sociopolitiques et professionnelles au regard de l'évaluation des qualifications professionnelle se définissant les savoirs et les compétences ciblés ,notamment, dans des référentiels de compétences et des guides de pratique clinique (Barnett, 2000; Campbell et coll., 2010 ; Hager et Gonczi, 1991; Ponzi et Koenig, 2002; Webster-W right, 2009). Cette approche se traduit généralement par des dispositifs de transfert des connaissances pour une pratique basée sur les données probantes (ASPC, 2008; Barwick et coll., 2005; Graham et coll., 2006; Straus et coll., 2009; Van Eerd et coll., 2011; Wang et coll., 2006; Wensing et coll., 2010).

Même si cette approche demeure valorisée par les professionnels (Gunn et Goding, 2009; Rappolt et Tassone, 2002), plusieurs recherches ont mis en évidence ses limites pour favoriser l'intégration des connaissances dans la pratique (Cabana et coll., 1999; Harrison et coll., 2009; Michie et coll., 2009; Mitchell, 1999; Munroe et coll., 2008; Straus et coll., 2009; Wensing et coll., 2010 ; Woolf, 2000). Ces limites s'expliqueraient non seulement par le fait que la prise de décision dans la situation professionnelle, dépende de la personne (selon la pertinence qu'elle attribue aux savoirs transmis en fonction de ses priorités, de ses intérêts, de ses expériences et de sa pratique), mais aussi par le fait que l'application des connaissances scientifiques requiert une appréciation pratique selon les exigences rattachées au contexte.

3.2. Perspective constructiviste

Dans un perspectif constructiviste, le développement professionnel est conçu comme un processus rattaché à la personne qui gère les situations professionnelles et non seulement à

Chapitre I : Evaluation des compétences et développement professionnel des salariés : Approche théorique et conceptuelle

la pratique¹. Dans cette perspective, les savoirs et les compétences à développer sont déterminés à partir des préoccupations et des intérêts de la personne en tenant compte de leur évolution selon son vécu (Alheit et Dausien, 2005; Argyris et Schön, 1978; Beckers, 2007 ; Remoussenard et Ansiau, 2013; Wittorski, 2009).

La personne est considérée comme étant maîtresse de ses apprentissages par ses questionnements explicites (la réflexivité) et ses intentions d'apprentissage (Dewey, 1933; Jarvis, 2010 ; Schön, 1983; Stoll et coll., 2006; Wenger, 1998). D'autres apprentissages peuvent aussi se réaliser implicitement (Alheit et Dausien, 2005; Jarvis, 2010). Dans cette conception, l'apprentissage professionnel est alors soutenu par des conditions favorisant le développement des compétences et des savoirs dans la perspective de les adapter au contexte et à la personne de façon continue (Edwards et coll., 2002; Maubant et Roger, 2012; OECD, 1998; Uwamariya et Mukamurera, 2005; Webster-Wright, 2009).

Dans une perspective davantage socioconstructiviste, c'est le collectif et non la personne qui détermine les compétences à développer, selon ses besoins et son évolution le développement professionnel et alors pris en charge de manière collective. Dans cette perspective, les personnes se développent en milieu de travail selon trois grandes dimensions² :

- La dimension personnelle liée à la personne au sens « *intrinsèque* » ;
- La dimension professionnelle liée à la pratique et aux savoirs qui la fondent ;
- La dimension socioculturelle (ou organisationnelle) liée aux contextes physique, social et culturel. Ces trois dimensions permettent d'éclairer les processus en jeu lorsque des professionnels vivent des situations pouvant contribuer à leur développement professionnel.

¹Gosselin, M, Viau-Guy, A et Bourasa, B « Le développement professionnel dans une perspective constructiviste ou socioconstructiviste »: une compréhension conceptuelle pour les implications pratiques, 06/03/2014. P 25

²idem

Chapitre I : Evaluation des compétences et développement professionnel des salariés : Approche théorique et conceptuelle

3.2.1. Les études empiriques ayant porté sur la dimension personnelle du développement professionnel

Une partie des écrits recensés se sont intéressés à la dimension personnelle du processus de développement professionnel en s'appuyant sur divers cadres théoriques (notamment ceux de Argyris et Schön, 1974 ; Godin et coll., 2008 ; Jarvis, 2010 ; Lave, 1991 ; Moore, 2004). Des études de nature qualitative ont démontré par des approches collectives ou individuelles de recherche que la motivation (Keeling, Jones, Botterill, et Gray, 1998) ou l'engagement (Cherkowski, 2012 ; Peters et Savoie-Zajc, 2013) constituent des préalables à l'apprentissage.

Chez les adultes, une étude de O'Donnell et Tobbell (2007) a révélé que l'apprentissage survenait effectivement avec l'engagement dans la pratique, mais encore plus si la personne avait l'impression de faire les choses pour elle-même. Ce vouloir-agir, qui pousse la personne à agir ou à apprendre, serait, d'une part, suscité par une motivation intrinsèque rattachée à sa biographie et, d'autre part, par une motivation extrinsèque associée à des facteurs environnementaux (Le Boterf, 2013).

À cet égard, des études de cas dans divers types de milieu de travail ont permis de constater que le bien-être de la personne, stimulé par un climat de confiance et de soutien, favorisait l'engagement dans le milieu de travail en permettant à la personne d'essayer de nouvelles pratiques et en l'incitant à adhérer à de nouvelles croyances (Cherkowski, 2012 ; Remoussenard et Ansiau, 2013). D'ailleurs, plusieurs autres études ont fait état de l'interrelation entre les états affectifs des travailleurs et les facteurs environnementaux (par exemple Coalition pour la qualité de vie au travail et des soins de santé de qualité (Morin, 2008).

De plus, plusieurs auteurs font le lien entre la motivation de la personne à apprendre ou à s'engager dans son milieu de travail et le sentiment de congruence, c'est-à-dire le sentiment de partager les mêmes valeurs, les mêmes croyances et les mêmes idées que celles de son milieu (Ajzen et Sexton, 1999 ; Gohier et coll., 2001 ; Savoie-Zajc, 2010). À cet égard, une étude de Keeling et ses co-auteurs (1998) a révélé que le sentiment de congruence de la personne avec son environnement pouvait affecter sa motivation à s'investir dans un

Chapitre I : Evaluation des compétences et développement professionnel des salariés : Approche théorique et conceptuelle

apprentissage professionnel. Une autre étude, celle de O'Donnell et Tobbell (2007), a mis en lumière le fait que le sentiment de congruence jouait sur le sentiment d'appartenance à une organisation ou à un groupe, qu'il était variable d'une personne à une autre et qu'il pouvait être fragilisé par les émotions vécues en relation avec les autres et son milieu.

3.2.2. Les études empiriques portant sur la dimension professionnelle du développement professionnel

Plusieurs études se sont aussi intéressées à la dimension professionnelle du processus, c'est-à-dire à la manière dont le développement professionnel transforme les pratiques professionnelles ainsi que les savoirs qui les fondent en s'appuyant sur des cadres théoriques différents. L'étude de Savoie- Zajc (2010) a permis de documenter ce développement des savoirs et leur mise en pratique auprès de participants de communautés d'apprentissage dans le domaine de l'éducation. L'auteur relève que la construction des savoirs professionnels passe par des processus d'ajustement de la pratique, plus précisément, par une prise de conscience des aspects à améliorer en se basant sur leur expérience, ce qui va dans le même sens que les propositions théoriques de plusieurs auteurs (par exemple Argyris, 1990 ; Beckers et coll., 2003 ; Brookfield, 1986 ; Clanet, 2010 ; Engeström, 1987 ; Maubant et Roger, 2012 ; Rappolt et Tassone, 2002).

En lien avec les processus d'ajustement, l'auteur constate l'importance que les participants laissent des traces de leur démarche réflexive pour fonder leurs apprentissages. À cet égard, Knowles (1970) avançait que l'apprenant a non seulement besoin de savoir pourquoi apprendre, mais également comment il va entreprendre sa démarche d'apprentissage. D'autres recherches indiquent toutefois que le potentiel à développer de nouveaux savoirs professionnels dépendrait de certaines attitudes et habiletés chez la personne, attribuables à des caractéristiques personnelles et à l'expérience, telle sa capacité à se remettre en question, à expliciter sa pratique et à établir des liens entre ses savoirs et son expérience (Lees et Meyer, 2011 ; Mezirow et Taylor, 2009 ; Rappolt et Tassone, 2002 ; Straus et coll., 2009).

Cependant, bien que des études concluent qu'il est possible de développer, de mettre en pratique de nouveaux savoirs et de changer la pratique, elles nous en apprennent peu sur

Chapitre I : Evaluation des compétences et développement professionnel des salariés : Approche théorique et conceptuelle

les processus qui mènent à une reconceptualisation des savoirs et à des changements dans la pratique. Par conséquent, pour comprendre le processus d'apprentissage dans la perspective d'un développement professionnel, il s'avérerait pertinent de tenir compte de l'association ou de la confrontation des savoirs de la personne à partir de ses expériences de vie qui la mèneront à en tirer un apprentissage pour sa pratique professionnelle (Wiessner et Sullivan, 2007).

3.2.3. Les études empiriques portant sur la dimension socioculturelle du développement professionnel

Dans une perspective plus socioconstructiviste, l'amélioration de la pratique ne peut se limiter à la dimension professionnelle selon la capacité de mise en œuvre des savoirs en situation de travail et à la dimension personnelle selon les ressources de la personne. Celle-ci dépend aussi de la dimension socioculturelle selon les possibilités que lui offre son environnement (Beckers et coll., 2003 ; Clanet, 2010 ; Le Boterf, 2013 ; Maubant et Roger, 2012 ; Pastré et coll., 2006). Exposée largement dans la littérature, l'importance de l'environnement socioculturel dans l'apprentissage professionnel a été documentée dans différentes perspectives, et ce, en soulignant la valeur des ressources et l'impact favorable ou contraignant de certaines conditions liées aux différents contextes (physique, social et culturel) (Clanet, 2010 ; Lave, 1991 ; Le Boterf, 2013 ; Perez-Roux, 2010 ; Tynjälä, 2013 ; Wenger, 1998).

À ce propos, des études (principalement des études de cas avec entrevues ou questionnaires) ont permis de relever des conditions suggérant un environnement d'apprentissage d'autant plus positif que celui-ci combine plusieurs d'entre elles :

- Un processus participatif comprenant des objectifs et des règles de fonctionnement convenus (Butler, 2005 ; Gunn et Goding, 2009 ; Langelier, 2005 ; Leclerc et coll., 2013 ; Lees et Meyer, 2011) ;
- Des opportunités de participation misant sur la capacité de formation et d'autoformation des personnes (Billett, 2002 ; Fox et coll., 1997 ; Lees et Meyer, 2011) ;

Chapitre I : Evaluation des compétences et développement professionnel des salariés : Approche théorique et conceptuelle

- Des interactions sociales, notamment, au sein d'une communauté de pratique (Butler, 2005 ; Hensler et Dezutter, 2008 ; Leclerc et coll., 2013 ; Lees et Meyer, 2011) ;
- Une variété d'activités éducatives (Butler, 2005 ; Fox et coll., 1997 ; Gunn et Goding, 2009 ; Stein et coll., 1999) ;
- Un questionnement pertinent facilité par des outils significatifs et souples pour développer des capacités réflexives (Butler et coll., 2004 ; Hensler et Dezutter, 2008) ou par l'accompagnement d'une personne ressource (Archibald et McDermott, 2008 ; Bourassa et coll., 1999 ; Dionne et coll., 2010 ; Langelier, 2005 ; Lees et Meyer, 2011 ; Mann et coll., 2009) ;
- Du temps pour une pratique réflexive, mais aussi s'inscrivant dans un continuum (Butler, 2005 ; Butler et coll., 2004 ; Gunn et Goding, 2009 ; Hensler et Dezutter, 2008 ; Leclerc et coll., 2013 ; Lees et Meyer, 2011) ;
- une valorisation des savoirs et des habiletés de l'ensemble des personnes plutôt que quelques-unes ou qu'un groupe restreint (Butler et coll., 2004 ; Hensler et Dezutter, 2008) ;
- Une valorisation de l'innovation par les personnes et l'organisation (Gunn et Goding, 2009 ; Leclerc et coll., 2013).

Dans le même sens, plusieurs auteurs soulignent l'importance de soutenir le développement professionnel en proposant des activités éducatives en contexte professionnel pour faciliter la construction des savoirs de façon continue (Alheit et Dausien, 2005 ; Bromme et Tillema, 1995 ; Butler et coll., 2004 ; Butler, 2005 ; Gunn et Goding, 2009 ; Perez-Roux, 2010 ; Uwamariya et Mukamurera, 2005). Certains auteurs proposent des activités comme l'analyse des pratiques et la gestion des connaissances au sein d'une communauté de pratique (Butler et coll., 2004 ; Hildreth et Kimble, 2004 ; Kilbride et coll., 2011 ; Rappolt et Tassone, 2002).

Chapitre I : Evaluation des compétences et développement professionnel des salariés : Approche théorique et conceptuelle

4. Le processus de développement professionnel

La démarche de développement professionnel prend appui sur des compétences déjà maîtrisées pour se projeter dans des zones encore peu explorées, en respectant un certain équilibre dans l'effort à investir et le soutien disponible. La démarche consiste à établir un bilan de ses propres compétences et à mettre en œuvre les moyens pour les développer en utilisant les ressources disponibles.

4.1. La planification du développement professionnel

L'employé qui établit son propre plan de développement professionnel se fait aider par son superviseur. Ce plan est établi en fonction des besoins de l'employé et de son poste au sein de l'organisation. Pour être efficace, ce plan doit être intéressant, exécutable, pratique et réaliste. Il sera mis en œuvre après avoir été approuvé par le superviseur de l'employé. De ce fait, pour planifier son propre DP, l'employé suit les cinq étapes suivantes:

4.1.1.Étape 1 : Auto-évaluation

L'employé dresse la liste de ses compétences, ses aptitudes, ses valeurs, ses forces et ses faiblesses. Pour effectuer une auto-évaluation, l'employé doit :

- Comparer les connaissances, compétences et habiletés du salarié à celles qui sont énoncées dans la description de l'emploi ;
- Passer en revue les évaluations des rendements (les évaluations du rendement servent souvent de point de départ à l'établissement du plan de développement professionnel personnel PDP) ;
- Solliciter des commentaires de la part de votre superviseur.

4.1.2.Étape 2 : Évaluation du poste actuel et de l'environnement de travail

L'employé évalue les exigences actuelles de son poste, celles de l'organisation et prévoit les possibilités de changement de ces exigences. . Pour procéder à l'évaluation du poste :

Chapitre I : Evaluation des compétences et développement professionnel des salariés : Approche théorique et conceptuelle

- Cerner les exigences du poste actuel et les attentes à l'égard du rendement ;
- Etablir une liste des connaissances, des compétences et des habiletés qui permettraient de mieux effectuer les tâches actuelles ;
- Identifier les changements potentiels dans l'environnement de travail et évaluer l'impact qu'auront ces changements sur le poste.

4.1.3. Etape 3 : Fixation des objectifs de DP

Dans tout processus de planification, la fixation des objectifs repose sur la qualité des réponses formulées à de nombreuses interrogations. Celles-ci portent sur l'identification des objectifs de développement professionnel, la nécessaire cohérence avec les objectifs de développement de l'organisation et la manière de les réaliser. Ainsi, parmi tant d'autres, les questions ci-dessous peuvent s'avérer intéressantes :

- Quels sont vos objectifs professionnels?
- Lesquels de ces objectifs de développement professionnel, s'avéreraient bénéfiques à la fois pour vous et pour votre organisation?
- Quels sont les objectifs prioritaires et les délais pour les réaliser ?

4.1.4. Etape 4 : Détermination des activités de DP

Cette étape aborde les aspects opérationnels du processus de planification. Elle s'intéresse à la détermination des meilleures façons d'atteindre les objectifs du DP. Ici, les questions relatives aux méthodes à emprunter et aux ressources à mobiliser, se posent avec acuité.

4.1.5. Etape 5 : Exécution d'un plan

Cette étape qui représente l'aboutissement du processus de planification. Elle englobe la mise en œuvre, le contrôle et la régulation. Elle porte sur :

- L'étude du plan avec les superviseurs ou le supérieur hiérarchique afin d'avoir ses commentaires et son approbation ;
- L'exécution du plan ;
- L'évaluation des progrès et prévoir des actions correctrices si cela est nécessaire.

Chapitre I : Evaluation des compétences et développement professionnel des salariés : Approche théorique et conceptuelle

4.2. L'entretien de développement professionnel (EDP)

D'après le directeur des ressources humaines de la compagnie aérienne Air France, l'EDP obligatoire entre le collaborateur et son manager est prévu tous les deux ans. Il a pour objectif, le développement professionnel des collaborateurs¹. Il leur permet de mieux définir avec leur manager, un projet professionnel en accord avec leurs aspirations d'évolution et les besoins de l'entreprise.

L'EDP doit être un moment privilégié de dialogue entre le collaborateur et le manager et s'inscrit dans le développement des pratiques managériales, démarche qui vise à accompagner la transformation de l'entreprise. Il représente, par conséquent, une opportunité:

- D'échange entre le collaborateur et son manager sur le projet professionnel pour qu'il devienne l'acteur de son parcours professionnel ;
- D'évolution des besoins de l'entreprise ;
- De renforcement de la pratique managériale de développement professionnel.

Dans un EDP, interagissent trois acteurs principaux : le collaborateur, le manager et le responsable ressource humaine.

Le collaborateur réfléchit à son projet professionnel, à sa situation professionnelle, à ses souhaits d'évolution, à ses compétences et ses motivations, à ses besoins de formation. Il devient ainsi un acteur de son parcours professionnel et développe son employabilité. Le manager prépare et mène l'EDP avec chacun de ses collaborateurs. Dans cet entretien, le rôle du manager est différent de l'entretien annuel. Il n'est pas centré sur la performance de son collaborateur. Le manager engage le collaborateur à réfléchir sur sa situation professionnelle, sur ses compétences sous forme d'autodiagnostic, à l'expression d'un projet professionnel. En fin, le responsable ressources humaines accompagne le manager dans la préparation et le suivi de ces entretiens. Il est en mesure d'apporter une plus grande visibilité sur les parcours

¹DRH, air France, «Entretien de développement professionnel Pas à Pas, Guide pour réussir l'entretien Personnels au Sol », direction Générale Ressources Humaines et Politique Sociale, Juin 2013. P 1-9

Chapitre I : Evaluation des compétences et développement professionnel des salariés : Approche théorique et conceptuelle

professionnels en s'appuyant notamment sur : l'observatoire des métiers, les fiches et livrets Métiers, la Bourse de l'Emploi Électronique et les informations sur les besoins exprimés dans la GPEC (Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences).

L'EDP aboutit à la co-construction d'un projet professionnel et à l'élaboration d'un plan d'action (formation, développement ou adaptation des compétences, accompagnement vers un nouveau métier ...)¹. Afin de renforcer la dynamique de l'EDP, le profil individuel contribuera à mieux connaître les parcours des collaborateurs. En résumé, réaliser un EDP permet de :

- Rendre le collaborateur acteur de son parcours ;
- Renforcer la pratique managériale de développement professionnel ;
- Améliorer la connaissance et la cohérence des parcours avec les besoins de l'entreprise.

5. Le succès d'un processus de DP :

Face à l'évolution de la population active, mener des pratiques innovantes de gestion des ressources humaines, se révèle incontournable. Pour élaborer des processus permettant de conjuguer les intérêts des salariés et des entreprises, le développement professionnel doit être mené avec soin. Nous présenterons dans ce qui suit les 4 points de vigilance lors d'un processus de développement professionnel² :

5.1. Développer les compétences et préserver la santé des salariés

La gestion des parcours professionnels répond à des préoccupations qui relèvent de deux ordres: celle des salariés et celles des responsables des entreprises. Cette gestion passe par une analyse des différentes dimensions qui structurent les parcours et les finalisent au fil du temps avec un objectif : l'accroissement de l'employabilité. Pour les salariés, construire les parcours professionnels, c'est répondre à des enjeux de préservation de la santé. C'est

¹DRH, air France, op, cit p1_9

²Bimestriel du réseau anact pour l'amélioration des conditions du travail, « Favoriser le développement professionnel à tous les âges » Revue de la qualité de vie N °295/ AVRIL –MAI 2004, P12.

Chapitre I : Evaluation des compétences et développement professionnel des salariés : Approche théorique et conceptuelle

acquérir et développer des compétences. C'est aussi renouveler constamment l'intérêt au travail. Pour les entreprises, les enjeux consistent à disposer de compétences utiles à leurs perspectives de développement, à pouvoir ajuster leurs ressources et les faire évoluer au cours du temps ainsi qu'à être suffisamment attractives sur leur bassin d'emploi.

La gestion des parcours professionnels est donc le fruit de ce double investissement : les actions devant porter simultanément sur les liens entre développement des compétences et préservation de la santé. Le rôle des entreprises et des partenaires sociaux est évidemment ici central pour élaborer des conditions favorables à ces processus.

5.2. Prendre en compte les « âges critiques » de la vie professionnelle

Il existe un lien fort entre l'usage de la formation continue et les perspectives d'évolution professionnelle. Il y a un âge à partir duquel le recours à la formation continue régresse. Cela donne une indication sur le moment où les attentes professionnelles commencent à décroître, soit du fait de l'employeur, soit du fait des intéressés.

Les principaux facteurs qui expliqueraient cette relation sont issus de la catégorie socioprofessionnelle (CSP), du niveau du diplôme, de l'âge et, dans une moindre mesure, du sexe. Ainsi, l'âge critique des carrières ou des parcours se situeraient vers 30 ans pour les ouvriers. Les employés connaîtraient deux périodes critiques : vers 30-35 ans, puis vers 45 ans. Pour les professions intermédiaires, cette période se situerait à 40 ans et le phénomène s'amplifie rapidement après 50 ans. Parmi les cadres, chez les autodidactes ou ceux faiblement diplômés, le recours à la formation continue diminue à partir de 50 ans. En revanche, chez les cadres diplômés de l'enseignement supérieur, cette tendance à la baisse n'est observée qu'après 60 ans.

La gestion des parcours doit prendre en compte ces âges critiques, différents selon les types de métiers et d'activités: l'âge professionnel, ainsi appréhendé, diffère sensiblement de l'âge des artères.

Chapitre I : Evaluation des compétences et développement professionnel des salariés : Approche théorique et conceptuelle

5.3. Articuler stratégies individuelles et collectives pour se former

En posant le principe de la formation tout au long de la vie, l'accord interprofessionnel du 20 septembre 2003 et la loi Fillon (il est préférable de dire la loi française) modifie en profondeur le champ de la formation professionnelle continue. Avec 20 heures par an, cumulables sur six ans et transférables en cas de licenciement économique, le droit individuel à la formation confère à l'entreprise et au salarié, une véritable co-responsabilité dans le développement des compétences.

La réforme donne également à la validation des acquis de l'expérience (V A E), un souffle nouveau en ouvrant à chacun une voie d'accès à la certification et à la qualification professionnelle. Ces dispositions posent la question de l'articulation des stratégies individuelles des salariés et des stratégies collectives des entreprises. Seule la prise en compte de cet enjeu dans les négociations futures de mise en œuvre en entreprise, permettra de donner à ces nouveaux droits, le développement souhaitable.

5.4. Innover par des politiques de ressources humaines s'appuyant sur l'organisation

Gérer le développement professionnel avec des salariés qui travailleront plus longtemps, implique que les entreprises repensent leurs politiques d'organisation, de gestion de l'emploi et de management des compétences. Les démarches telles que la gestion prévisionnelle des emplois et les compétences (GPEC) ou l'organisation apprenante s'appuient sur une mobilisation des savoir-faire et sur une évolution des organisations. Elles permettent ainsi de répondre aux enjeux de compétitivité des entreprises, tout en valorisant les personnes quel que soit leur âge .Au regard de ce nouveau cadre de référence en rupture avec le modèle taylorien, les acteurs de l'entreprise doivent tenir compte des enseignements de la GPEC telle qu'elle a été mise en place il y a une quinzaine d'années. Ils doivent aussi favoriser des organisations qui permettent l'anticipation des mutations, la responsabilisation, la coopération, l'implication et ce faisant, le maintien dans l'emploi et le développement des compétences tout au long de la vie.

Chapitre I : Evaluation des compétences et développement professionnel des salariés : Approche théorique et conceptuelle

Conclusion :

Dans ce premier chapitre, nous avons éclairé le concept compétence, comme nous avons présenté les différents courants de management ayant un impact sur le développement de la pratique d'évaluation. Très souvent, la compétence c'est la capacité reconnue d'un acteur à mobiliser des ressources (savoir-faire, savoir être et savoir devenir) afin de réaliser une action, d'atteindre un résultat et de répondre à l'attente d'une entreprise.

Nous observerons que l'évaluation n'est pas un simple exercice. Il s'agit d'un outil au service de la GRH qui doit être créé et mis en œuvre dans le cadre d'une stratégie correctement définie et analysée afin de répondre aux exigences de l'entreprise et aux aspirations des collaborateurs. Elle représente un enjeu d'intérêt constant pour les services ressources humaines, principaux moteurs de la pratique d'évaluation des compétences dans les organisations.

Alors, gérer les compétences est une technique qui permet à l'entreprise de disposer, en temps voulu, du personnel ayant les compétences nécessaires pour pouvoir répondre à tout moment à ses besoins. Pour assurer le développement professionnel, l'évaluation permet de dévoiler les compétences existantes chez chaque individu dans l'entreprise contribuant à la prise des décisions concernant les carrières professionnelles. C'est cet aspect qui sera précisément développé et approfondi dans le deuxième chapitre tant d'un point de vue théorique qu'en ce qui concerne l'expérience l'entreprise publique algérienne.

**Chapitre 2 : Evaluation des compétences et
développement professionnel des salariés:
Les leçons à tirer de l'expérience de
l'entreprise publique Algérienne**

Chapitre II : Evaluation des compétences et développement professionnel des salariés : les leçons à tirer de l'expérience de l'entreprise publique algérienne

Introduction

L'évaluation des compétences permet incontestablement de déceler les écarts entre les compétences existantes et les compétences souhaitées au sein de l'organisation. L'analyse de ces écarts contribue à la prise de décisions concernant les carrières professionnelles. L'entreprise quelque-soit son statut et sa taille, ne saurait ignorer cette réalité qui devrait orienter ses choix en matière de gestion de la ressource humaine.

L'entreprise publique économique (EPE) algérienne a perçu l'intérêt de former des compétences dès la phase d'industrialisation intense de l'Algérie au cours des années 1970. Cet intérêt est censé grandir à partir des années 1980 sous l'effet des changements qui ont marqué l'environnement économique mondial : l'accélération de l'innovation, l'informatisation des systèmes productifs et la pression de la mondialisation libérale enterrant les politiques keynésiennes et l'Etat providence. Ces compétences sont-elles régulièrement évaluées de façon à les mettre en concordance avec les nouveaux enjeux environnementaux ? Cette évaluation contribue-t-elle au développement professionnel des salariés ? C'est à toutes ces interrogations que ce chapitre se propose d'apporter des éléments de réponse.

A cet effet, ce chapitre est scindé en deux sections. La première suggère d'étudier l'impact de l'évaluation des compétences sur le développement professionnel des salariés d'un point de vue théorique. La deuxième s'intéresse, quant à elle, à cet impact au sein de l'EPE algérienne.

Chapitre II : Evaluation des compétences et développement professionnel des salariés : les leçons à tirer de l'expérience de l'entreprise publique algérienne

Section 01: L'impact de l'évaluation des compétences sur le développement professionnel des salariés

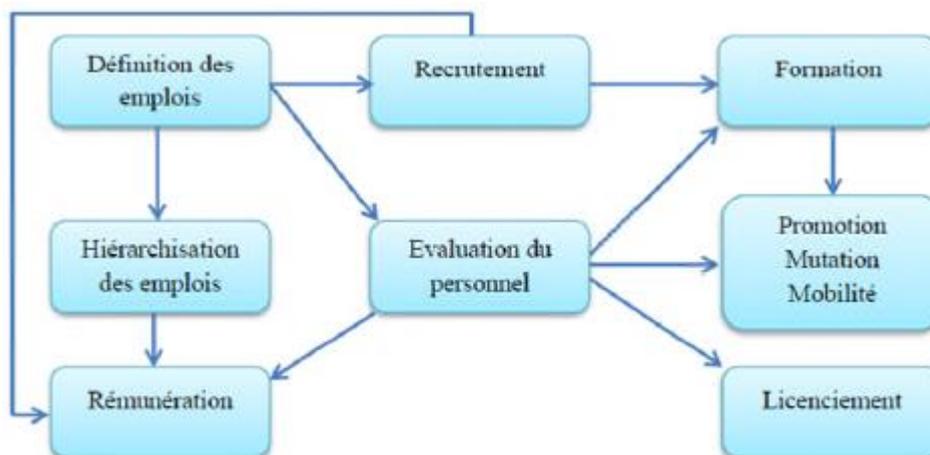
La pratique de l'évaluation des compétences permet de définir les nouvelles orientations des salariés. Elle peut constituer un facteur clé en termes de motivation auquel il convient de s'intéresser pour en mesurer l'impact sur les employés.

L'objet de cette section est de mettre en perspective les articulations théoriques existantes entre l'évaluation des compétences et le développement professionnel du personnel.

1. L'évaluation au cœur de la fonction ressource humaine

Pour décider de promouvoir, de réévaluer des salaires ou de former un salarié, il faut pouvoir estimer son travail actuel, ses compétences et aussi ses difficultés. Cette estimation donne lieu dans les entreprises à la mise en place d'un système d'appréciation visant à réunir les informations nécessaires pour construire les différents programmes de développement des ressources humaines et asseoir les décisions concernant les carrières des membres du personnel. La figure ci-après montre la place centrale qu'occupe l'évaluation dans la gestion de la ressource humaine.

Figure N° 2 : Le rôle de l'évaluation dans la gestion de la ressource humaine



Source : Campoy, E., Maclouf, E. Mazouli, K. et Neveu, V. « Gestion des ressources humaines », Pearson Education, Paris, janvier 2008, p 95.

Chapitre II : Evaluation des compétences et développement professionnel des salariés : les leçons à tirer de l'expérience de l'entreprise publique algérienne

L'évaluation de la ressource humaine s'impose et occupe actuellement une position centrale dans la réflexion et les pratiques des entreprises. Elle se place au cœur du système de GRH, et se trouve à la croisée de deux logiques: celle de l'entreprise et celle de l'individu. La logique de l'entreprise consiste à chercher à tirer le meilleur parti de l'évaluation de la RH pour survivre et se développer. Celle des individus est centrée sur la reconnaissance des connaissances, aptitudes, compétences et potentiels leur permettant d'assumer pleinement leur développement professionnel.

Comme le montre la figure ci-dessus et en fonction des résultats de l'évaluation, plusieurs actions de DP peuvent être développées au sein de l'entreprise, à savoir : l'amélioration de la rémunération, la mobilité..., etc. Dans ce qui suit, nous tenterons d'expliquer cette idée avec plus de détails.

2. L'évaluation et le développement professionnel

L'évaluation de la RH entraîne des décisions et des actions qui engagent l'avenir professionnel du salarié. Ces actions interviennent à chacun des grands domaines de la GRH.

2.1 L'évaluation des compétences et la formation

L'évaluation permet de formuler les grandes orientations des plans de formation et les priorités données en matière d'actions de formation. L'appréciation est un outil privilégié de détermination des besoins de formation car la formation est la base de la plupart des améliorations de performance. Elle concourt à l'amélioration de la qualité du travail et à l'élévation du niveau des connaissances et des aptitudes des salariés.

L'évaluation est encore bien souvent conçue par les formateurs et les chercheurs comme étant au service de la formation en ce sens qu'elle doit montrer que la formation a atteint ses objectifs. L'entreprise investit dans la formation pour répondre à un besoin, combler un déficit, mais souvent pour répondre aux mieux aux exigences de son plan de développement. L'évaluation devient alors un outil au service de l'organisation qui la commande. En somme, le couple formation-évaluation est instrumentalisé et représente le

Chapitre II : Evaluation des compétences et développement professionnel des salariés : les leçons à tirer de l'expérience de l'entreprise publique algérienne

meilleur moyen pour savoir si la formation fonctionne et, notamment, si l'argent mis dans la formation est utile.

En définitive, la formation et l'évaluation sont liées : la conception de l'une, induit la conception de l'autre. Dans cette conceptualisation fonctionnaliste, la formation est au service de l'organisation et de l'évalué. C'est également un moyen de contrôle économique pour l'organisation commanditaire. Dans la pratique RH, la formation permet le développement des ressources humaines, à travers l'acquisition de nouvelles connaissances et compétences individuelles importantes à l'accomplissement de son travail actuel ou futur et garantissant le développement de l'entreprise et l'employabilité de ses employés¹.

En effet, les employés veulent développer de nouvelles compétences, améliorer leur efficacité et évoluer. Pour eux, la formation est essentielle à leur valorisation sur le marché du travail, mais également au sein de l'entreprise. Plus important encore, soutenir et dispenser des formations est un signe fort de l'engagement de l'entreprise envers ses employés, et en particulier, de l'attention qu'elle porte à leur épanouissement. Les employés prennent conscience de leur valeur dans une entreprise qui encourage leur évolution. Enfin, les opportunités de la formation continue peuvent être utilisées comme facteur d'attractivité auprès des candidats, puisqu'elles constituent un avantage de taille pour les employés. D'autant plus que, contrairement à d'autres avantages, la formation continue ne coûte pas beaucoup.

Toute valorisation de compétences dépend de la construction d'un plan de formation. Cette construction présente plusieurs intérêts :

- Identifier les actions de formation qui devront être mises en œuvre;
- Programmer la réalisation des actions;
- Communiquer sur les actions qui vont être mises en place.

¹Martory, B, Crozet, D « Gestion des ressources humaines pilotage social et performance », Edition DUNOD, février 2013, p76.

Chapitre II : Evaluation des compétences et développement professionnel des salariés : les leçons à tirer de l'expérience de l'entreprise publique algérienne

Le plan de formation est traditionnellement annuel dans la majorité des entreprises. Pour autant, cette périodicité n'est pas impérative. Le meilleur rythme pour le plan de formation est celui des besoins de l'entreprise en matière d'accompagnement des performances, des projets et des parcours des employés (profil de carrière).

L'implication de l'encadrement ne se décrète pas, celui-ci doit trouver un intérêt à s'impliquer dans les processus de formation pour que la participation à l'élaboration du plan soit efficace. L'implication de l'encadrement dans l'élaboration du plan de formation est intéressante pour au moins deux raisons:

- La décision de formation implique une absence du salarié que le manager se doit de gérer d'autant plus qu'il est partie prenante dans la décision de formation;
- L'efficacité de la formation est conditionnée par l'utilisation effective des compétences acquises en formation. A défaut, la déperdition peut être très rapide. D'ailleurs, il est indispensable que le manager permette l'utilisation de la formation dès le retour sur la position de travail avec la logistique conséquente.

Pas plus que pour les managers, l'implication des salariés ne se décrète pas. Il importe avant tout de déterminer l'intérêt des salariés pour la formation en clarifiant les motivations de la décision de formation et les conditions de sa réalisation : objectifs poursuivis, retombées de la formation, contenu, modalités de déroulement.

2.2. L'évaluation des compétences et la mobilité/la gestion de la carrière

L'évaluation des compétences et du potentiel est un outil d'aide à la décision destiné à établir un pronostic d'évolution d'un collaborateur par rapport à un poste donné ou à une projection de carrière à moyen terme. Ce pronostic aide à conforter les choix lors d'un processus de sélection ou dans le cadre d'une politique de gestion de la mobilité : changement de statut, identification de profils commerciaux, détection de potentiels pour des futurs managers..., etc. Pour Vatteville (1985), « *la mobilité interne implique un système*

Chapitre II : Evaluation des compétences et développement professionnel des salariés : les leçons à tirer de l'expérience de l'entreprise publique algérienne

d'appréciation permettant de détecter les potentiels et orienter la gestion personnalisée de l'emploi.¹

Dans un contexte où les organisations et les métiers évoluent en permanence, la mobilité interne est un enjeu important pour la majorité des entreprises pour différents motifs. Elle permet la fidélisation des salariés, notamment, les cadres. Au fait, dans des secteurs qui ont vécu la crise économique comme les secteurs industriels où se complexifie le travail, la conservation des talents est une façon de maintenir les compétitivités et les niveaux de performance des entreprises. Elle est aussi un élément de motivation pour les salariés qui renforcent leur implication dans le travail. Cet élément est d'autant important qu'il est aussi un indicateur clé de la santé et de bien-être des organisations.

La mobilité interne favorise l'employabilité qui est aussi devenue un enjeu majeur dans les stratégies RH des entreprises. Le recrutement interne peut présenter également moins de risque que celui d'une personne en externe. Le degré d'implication et le niveau de compétence du salarié qui postule en interne, sont déjà connus ou reconnus par l'employeur. Aussi, le candidat interne s'est déjà imprégné de la culture de l'entreprise dans son poste précédent, ce qui permet une adaptation plus rapide sur le poste nouvellement intégré. La mobilité interne valorise l'image de l'entreprise et donne l'image d'une entreprise qui offre des parcours professionnels diversifiés.

La gestion des carrières consiste en le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié. D'après Guérin et Wils (1992), la gestion de la carrière « *s'identifie à la gestion des mouvements de la main d'œuvre depuis l'entrée des personnes dans l'organisation jusqu'à leur sortie en passant par la gestion de la mobilité interne ainsi que des divers programmes d'appui sous jacents à cette mobilité* »². Ces mouvements constituent son parcours professionnel. Pour les auteurs, un système de gestion des carrières se décrit comme un lien indispensable entre le système de planification des ressources humaines qui élabore un plan pour atteindre des objectifs ressources humaines découlant de la stratégie

¹ Vatteville, E, « Mesure des humaines et gestion d l'entreprise », Edition ECONOMICA, Paris Novembre 1985, p158.

² Guérin, G, Wils, T. « La gestion des carrières : une typologie des pratiques », Publications de l'Université de Montréal, 1992, P 5.

Chapitre II : Evaluation des compétences et développement professionnel des salariés : les leçons à tirer de l'expérience de l'entreprise publique algérienne

organisationnelle et les systèmes opérationnels de gestion des ressources humaines , notamment, de réorganisation du travail, de dotation et de formation qui réalisent ce plan.

2.3. L'évaluation des compétences et la rémunération

Une bonne mesure de la performance passe par une bonne évaluation et permet une rémunération aux mérites. L'entretien d'évaluation peut être un outil parfait de motivation. La rémunération est la contrepartie des efforts fournis d'un individu au profit d'un employeur. Elle s'inscrit dans une logique de contribution/rétribution et repose sur les principes d'équité et d'égalité pour être efficace et motivante.

Le système de rémunération est un système à trois composantes à savoir l'équilibre financier de l'organisation, l'équité externe par rapport au marché du travail (compétitivité) et l'équité interne entre les salariés. L'appréciation de la façon dont un salarié occupe son poste, consiste à prendre en compte ses résultats et son niveau d'adaptation dans le poste afin de décider d'éventuelles actions en sa faveur. Parmi ces actions, la rémunération occupe une place de choix. On entend par là, les différentes primes et bonus liées au mérite individuel ou collectif ainsi qu'une possibilité d'individualisation de la rémunération.

Selon Martory et Crozet (2013), « *tous les systèmes existants font référence à deux types d'évaluations : on apprécie ce que font les salariés, en termes de potentiel ou de personnalité, ou bien ce qu'ils font, en termes de performance* »¹. Concernant l'appréciation du potentiel, celle-ci se fait en vue d'une rétention des collaborateurs et d'incitation des individus à s'investir dans le développement de leurs aptitudes et performances. Un des résultats de cette appréciation consiste en la rémunération basée sur les compétences.

La rémunération basée sur la compétence, vise à rendre la rémunération des salariés, fonction de la nature, de la variété ou de la spécialisation de leurs compétences, leurs connaissances ou leur savoir-faire. Il ne s'agit pas seulement des savoirs, et des savoir-faire opérationnels qu'ils expriment dans les diverses situations de travail, mais également des savoirs qu'ils détiennent et qui ne sont pas directement transposables à leur emploi actuel.

¹Martory, B, Crozet, D « Gestion des ressources humaines pilotage social et performance », Edition Dunod, février 2013, p150.

Chapitre II : Evaluation des compétences et développement professionnel des salariés : les leçons à tirer de l'expérience de l'entreprise publique algérienne

C'est donc plus la capacité à faire que l'effet de ses actions sur les résultats de l'entreprise qui va être rémunéré.

Ce type de rémunération est une alternative à la rémunération traditionnelle fondée sur le poste qui ne prend pas en compte le fait que les contours des emplois et des postes est de plus en plus flou. L'entreprise a donc intérêt à rémunérer les compétences des salariés et, conséquemment, de miser sur leur développement.

Marbach, V. (2000) propose cinq types de rémunération des compétences :

- Celle de la variété des compétences utilisées ;
- Celle liée à la spécialisation des compétences (professionnalisation) ;
- Celle des compétences liées à un profil d'emploi individualisé ;
- Celle des compétences prouvées ;
- Celle des compétences potentielles.

Les entreprises cherchent à rémunérer les compétences requises pour l'occupation d'un poste (afin d'inciter au développement de certaines compétences, ce qui s'inscrit dans une logique de GPEC) et les compétences acquises (rémunération des connaissances et de l'expérience des salariés). La rémunération des compétences peut se traduire par:

- L'amélioration de la polyvalence, de la créativité, de l'habileté ;
- La motivation pour acquérir de nouvelles compétences ;
- La motivation générale, l'implication, la réduction de l'absentéisme et du retard ;
- L'amélioration de la qualité portant satisfaction des clients ;
- La flexibilité du personnel.

2.4. L'évaluation des compétences et la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)

La GPEC consiste à anticiper la gestion des compétences pour permettre à chaque organisation d'atteindre ses objectifs stratégiques. Aujourd'hui, excellence opérationnelle et gestion des talents riment avec gestion des compétences individuelles et collectives. En apportant des données qualitatives, les outils d'évaluation permettent de faire le lien, de manière pertinente, entre les compétences des collaborateurs et les exigences des emplois.

Les spécialistes des Ressources Humaines peuvent s'appuyer davantage sur les dimensions liées au savoir-être (la sociabilité, la relation au travail et à la hiérarchie, le rapport au stress, etc....) pour faire leurs choix. Désormais, les compétences techniques n'ont plus le monopole du critère discriminant entre deux candidatures.

Ce processus de planification et d'anticipation, comporte trois éléments clés (le triple A de la GPEC : anticiper, analyser, ajuster):

- Anticiper les besoins en compétences et effectifs ;
- Analyser les ressources actuelles ;
- Ajuster ou mettre en cohérence les besoins futurs et l'état actuel des ressources humaines pour construire un plan d'action permettant de réaliser les ajustements, étape par étape.

2.4.1. La GPEC : c'est quoi ?

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est le résultat du développement des démarches prévisionnelles suivies par les entreprises en matière de personnel. La GPEC peut porter sur la main d'œuvre, mais également sur les effectifs, les emplois et les compétences¹. C'est un référentiel des emplois et des compétences qui constitue l'un des outils pivot des démarches compétences à partir duquel de multiples usages

¹Gilbert, P. « La gestion prévisionnelle des ressources humaines : histoire et perspectives », Revue Française de Gestion, N° 124, Lavoisier, 1999, P 8.

Chapitre II : Evaluation des compétences et développement professionnel des salariés : les leçons à tirer de l'expérience de l'entreprise publique algérienne

peuvent être articulés¹ : orientation des profils de recrutement, repérage des étapes de progression dans l'emploi, ciblage des besoins de formation, gestion de parcours de mobilité, réflexion sur les métiers sensibles, etc.

Son élaboration, vise à spécifier le contenu des tâches liées à l'emploi et les compétences requises pour les réaliser. Bien qu'elle reste usuellement fortement centrée par la direction de la ressource humaine, la démarche est susceptible d'impliquer l'encadrement intermédiaire, les salariés eux-mêmes, mais aussi parfois, les partenaires sociaux et, le cas échéant, un appui méthodologique par une structure de conseil externe

2.4.2. La relation entre la GPEC et le système d'appréciation des compétences

La GPEC est une gestion anticipative et préventive des ressources humaines suivant les contraintes de l'environnement et des choix stratégiques de l'entreprise. La mise en œuvre d'une GPEC implique l'existence d'un système d'appréciation, permettant de réunir les informations nécessaires pour construire les différents programmes (mobilité et promotion et carrière des salariés, rémunération, et formation). Les résultats de l'appréciation rendent compte des compétences et potentiels des employés, ce qui offre une base de données pour une analyse prospective sur des stratégies d'actions relatives aux emplois et aux compétences dans l'organisation.

On peut dire que, dès lorsqu'il existe une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, l'appréciation se présente comme l'outil qui permet l'optimisation de la gestion du capital humain.

Section 2 : Evaluation des compétences et développement professionnel au sein de l'entreprise publique algérienne

Depuis sa création, l'entreprise publique algérienne a traversé de nombreuses mutations en passant par l'entreprise centralement dirigée durant les années 1970, à la

¹ Grimand, A. « L'appropriation des outils de gestion des effets sur les dynamiques organisationnelles : Le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences », Revue Management et Avenir, N° 54, 2012, P 239.

Chapitre II : Evaluation des compétences et développement professionnel des salariés : les leçons à tirer de l'expérience de l'entreprise publique algérienne

restructuration organique du début des années 1980 et à l'autonomie à partir de la fin des années 1980.

En matière de gestion de la ressource humaine, la fin des années 1980, marque le passage de la logique des postes à celle fondée sur les compétences (Gilbert, 1999). Ces changements imposent à l'EPE algérienne de réorganiser leur emploi et reformuler leurs exigences à l'égard des salariés.

Après un bref rappel des réorganisations vécues par l'EPE, cette section tente de faire un point de situation sur la question de l'évaluation des compétences au sein de l'EPE et son impact sur le développement professionnel des salariés.

1. Les mutations traversées par l'EPE

Une revisite de l'histoire de l'entreprise publique, permet de retenir trois grandes phases :

1.1 L'entreprise centralement dirigée

En 1966, l'Algérie arrête ses choix en matière de développement économique. La stratégie de développement adoptée consistait à construire une industrie de base lourde à partir des ressources nationales¹. Dans le cadre d'un système centralisé et planifié, les premiers investissements industriels traduisent la prise en charge par l'Etat de cette « *industrie lourde industrialisante* » capable de produire des effets d'entraînement sur le reste de l'économie.

La stratégie arrêtée s'inspire d'un modèle dont Gérard Destanne De BERNIS est le chef de fil, devait permettre de sortir de l'état du sous-développement qui caractérisait plusieurs pays en développement nouvellement indépendants. Son principal intérêt réside, compte tenu des exigences d'un développement économique rapide, dans les relations mutuelles qui devaient s'instaurer entre l'industrie et l'agriculture.

La signification de la théorie des industries industrialisantes et sa portée sur le développement est conçue à travers l'analyse par l'auteur du sous-développement, en tant

¹ Bouzidi, A. «Economie algérienne : éclairages », ENAG Edition, Alger, 2011, P 197.

Chapitre II : Evaluation des compétences et développement professionnel des salariés : les leçons à tirer de l'expérience de l'entreprise publique algérienne

que « *phénomène daté* » et en tant que « *état* ». De BERNIS impute le sous-développement à un retard naturel (pauvreté en ressources naturelles, responsabilité des conditions naturelles, etc.), qu'il impute au monde développé. F. PERROUX, quant à lui, analyse le sous-développement comme un « *phénomène historiquement daté* », un phénomène conjoncturel résultant d'un blocage de croissance¹.

A cet effet, G. De BERNIS conçoit l'industrialisation comme un processus d'ensemble touchant l'entière économie et constitue la seule voie capable de réduire la dépendance et d'intégrer les structures sociales des pays sous-développés. Elle est donc une solution au blocage de la croissance. Il prétend que la construction d'une structure industrielle cohérente, ne peut se faire qu'à partir d'industries que l'on peut qualifier d'industrialisantes. On peut suggérer qu'il s'agirait de celles dont la fonction économique fondamentale est d'entraîner dans leur environnement localisé et daté un noircissement systématique de la matrice interindustrielle et des fonctions de production. Ces industries recouvrent les secteurs de la sidérurgie, de la mécanique, de la chimie, de l'extraction minière, l'électronique, des matériaux de construction et de l'énergie.

Les industries industrialisantes manifestent trois principales caractéristiques. D'abord, elles sont de très grande dimension, donc pas adaptées aux marchés de petite dimension. Ensuite, elles appartiennent au secteur de production de biens d'équipements à partir duquel l'économie peut assurer à long terme une large autonomie et stabiliser le taux de croissance. Enfin, compte tenu de ces deux précédentes caractéristiques, elles sont hautement capitalistiques.

La théorie des industries industrialisantes tire sa substance de la théorie du pôle de croissance de F. PERROUX, d'où l'importance capitale accordée aux industries lourdes au détriment des industries légères, vue leurs facultés d'entraîner dans leur sillage tout l'environnement économique. Ceci en raison de leur capacité à générer non seulement des effets d'entraînement, mais aussi des effets d'industrialisation: les industries légères ne sont donc que le résultat du développement des industries lourdes.

¹Benaouda, H « Système productif algérien et indépendance nationale », Tome 1, OPU, 1983. PP. 118-123

Chapitre II : Evaluation des compétences et développement professionnel des salariés : les leçons à tirer de l'expérience de l'entreprise publique algérienne

Ainsi, et compte tenu de ses caractéristiques, l'application de la théorie des industries industrialisantes requiert une double condition : D'abord, l'existence d'un vaste marché, d'où la nécessité de la coopération de l'ensemble des pays sous-développés pour se libérer en commun du marché mondial capitaliste et d'organiser entre eux, et en étroite liaison avec les pays socialistes, un échange égal sur la base du respect de la loi de la valeur. Ensuite, l'aménagement d'un milieu propice à la propagation des effets industrialisant de grandes firmes motrices qui s'exercent sur l'économie. Il faut souligner également que le plan organise chaînon par chaînon la propagation de ces effets d'industrialisation puisqu'on ne peut jamais supposer que cette propagation se réalisera spontanément.

Après quelques années d'hésitation (1962-1966), qualifiées de période d'attente, L'Algérie rejette les solutions néo-libérales et s'engage dès 1967 sur la voie d'industrialisation. Les politiques poursuivies visaient surtout une introversion de l'économie, la résorption du chômage, l'atténuation de l'inflation et la restructuration du commerce extérieur. Ces politiques avaient, en général, pour fondements théoriques la trilogie « *industrialisation, intégration et introversion* ». Ces concepts se réfèrent à la théorie tiers-mondiste de développement, ayant connu un grand essor au début des années 1960¹.

La société nationale a été la forme juridique choisie pour servir d'instrument de l'Etat pour le développement économique et social. Dans ce contexte caractérisé par une étatisation du système économique et un marché acquis et protégé, les EPE ont profité en l'absence d'une concurrence d'une situation confortable de monopole. Les EPE se trouvaient à cette période en phase d'apprentissage industriel. Ces activités étaient déployées pour se consacrer simultanément à la production, à la formation de la main d'œuvre qualifiée et à la mise en place d'une infrastructure industrielle.

Dans le cadre d'un système planifié et centralement dirigé, les différents ministères de tutelle des sociétés nationales encadraient l'économie nationale avec une forte dimension politico-sociale. Ils concevaient, organisaient, distribuaient et contrôlaient toutes les activités économiques, ne laissant ainsi à la société nationale que l'exécution². Les objectifs assignés à

¹Benaouda, H, Op, cit, P.126

² Sadi, N. « La privatisation des entreprises publiques en Algérie : objectifs, modalités et enjeux. », OPU, 2005, P26.

Chapitre II : Evaluation des compétences et développement professionnel des salariés : les leçons à tirer de l'expérience de l'entreprise publique algérienne

cette stratégie d'industrialisation, ont relégué au second plan, voire totalement occulté les performances financières et économiques de cette industrie naissante.

1.2 La restructuration organique

La restructuration organique et financière des entreprises publiques a constitué un axe fondamental de la réorganisation économique du début des années 80. En effet, et contrairement à la période précédente où le taux de consommation des crédits était considéré comme étant un critère essentiel. Les paramètres financiers se voient attribuer le rôle de critère unique de viabilité économique.

L'objectif essentiel de cette restructuration est l'accroissement de l'efficacité de l'outil de production par une plus grande utilisation des capacités de production et l'accroissement de la productivité du travail¹. Les raisons explicites qui vont justifier cette réorganisation sont liées au fait que les mauvaises performances des entreprises publiques sont essentiellement dues à leur gigantisme, l'absence de spécialisation fonctionnelle et l'emploi improductif².

Pour Brahim (1991), l'opération de restructuration consiste dans son aspect organique en « *une opération d'adaptation des formes d'organisation des entreprises publiques aux exigences du développement correspondant à la nouvelle phase chargée de défis multiples* »³. Sur ce point, l'auteur soutient que ce qui a été programmé pendant la période 1967-1978 a échoué, d'où la nécessité de l'introduction de la restructuration. Son diagnostic met en évidence certains aspects importants du dysfonctionnement des EPE :

- Le programme de développement est peu performant ;
- Les entreprises publiques ne sont pas rentables ;
- Les unités de production n'utilisent pas leur pleine capacité et il y a un excédent de personnel.

¹Dahmani, A « L'Algérie à l'épreuve, économie politique des réformes 1980-1997 », casbah Edition 1999. P 66.

²Benissad, H « Economie du développement de l'Algérie », OPU, 1979, Alger, P 47.

³Brahimi, A « l'économie algérienne : défis et enjeux », Dahlab, 1991 Alger, p.285

Chapitre II : Evaluation des compétences et développement professionnel des salariés : les leçons à tirer de l'expérience de l'entreprise publique algérienne

A partir de 1982, La restructuration organique a fait éclater l'entreprise d'Etat (Sociétés nationales, régionales et locales) en retenant le principe de la spécialisation des fonctions de production et de distribution : par familles homogènes de produits, par filière technologique, par activité homogène, par régions et pour le contrôle des effectifs. A cet effet, des comités interministériels spécialisés par fonction, sont créés dans les domaines des ressources humaines, des moyens matériels et des finances et organisation. Ces comités travaillent sous l'égide du comité national de la restructuration des entreprises qui est chargé de donner un avis motivé au gouvernement. A la fin, le gouvernement est seul habilité à donner la matérialité juridique aux actes de création des nouvelles entreprises¹.

L'application de la restructuration organique a eu des effets positifs. Le mérite lui revient d'avoir inauguré le train des « *grands changements* » privilégiant le caractère économique : performance de l'appareil de production, rentabilité économique et financière ayant permis la délimitation du patrimoine de l'entreprise. Elle a apporté certains avantages tant sur le plan micro-économique que macroéconomique, nous citons :

- L'amélioration de l'équilibre régional caractérisé par une meilleure répartition industrielle à travers toutes les contrées du pays où la population bénéficie d'emploi jusque-là réservé aux citoyens des grandes villes (Alger, Oran, Constantine, Annaba...) permettant ainsi une distribution plus équitable des revenus ;
- Une régulation du système de distribution des produits à travers l'ensemble du territoire, d'où une amélioration du taux de satisfaction de la demande exprimée ;
- Une maîtrise progressive de la gestion des entreprises dont le dimensionnement devient plus modeste.

Entre temps, la restructuration a mis à découvert certains problèmes latents. Il est intéressant de rappeler que l'introduction du mode de gestion socialiste a incarné l'idée de « *Beylik* » : la propriété de l'Etat est la propriété de tous. La propriété publique est la source de « *la rente* » pour le gestionnaire, or la restructuration menace ses intérêts.

¹Belaïboud, M « Gestion stratégique de l'entreprise publique Algérienne », OPU, 1986, Alger, p. 268.

Chapitre II : Evaluation des compétences et développement professionnel des salariés : les leçons à tirer de l'expérience de l'entreprise publique algérienne

Cet environnement crée une résistance et, de là, viennent toutes les difficultés. D'abord, la multiplication des centres de décision, a entraîné automatiquement de très nombreuses promotions parmi le personnel gestionnaire. Ces postes n'ont pas été distribués selon le critère de la méritocratie, mais en réponse aux besoins du service et, surtout, pour créer un poste de travail à une « *personnalité* ». Ce type de mesures, accentue la réaction des travailleurs autour d'idéaux divergents qui affectent tout de suite les taux de rendement et de productivité de l'entreprise. De plus, on assistait à une pénurie de cadres et techniciens compétents. En fait, le marché de l'offre de travail n'a pas évolué corrélativement avec le taux de développement de l'activité économique (multiplication des nombres d'entreprises locales, régionales et nationales). Ce qui a obligé l'emploi d'une main-d'œuvre non qualifiée ayant engendré de faibles taux de rendement et de productivité¹.

Aussi, le transfert du personnel vers d'autres unités a créé des problèmes sociaux : le refus de partition, difficulté d'intégration, ralliement au syndicat, sabotage. Enfin, l'environnement de travail a tout de suite posé le problème du logement et d'adaptation au milieu de travail puisque « *le citoyen n'aime pas changer de région aussi facilement qu'on le pense. C'est ce que j'appelle : « faire la guerre froide », être improductif ou pire encore être nuisible à l'entreprise* »². Toutes ces difficultés ont influé négativement sur la production et productivité de l'entreprise causant des frais supplémentaires qui ont affecté dangereusement la trésorerie de l'entreprise.

La seconde étape de la restructuration économique des entreprises a débuté au mois de mai 1984. Elle continuait la mise en œuvre et le suivi de l'opération. Le comité national de restructuration des entreprises identifiait les difficultés et trouvait les solutions pratiques, appropriées comme l'arbitrage dans le partage du matériel ou la nécessité de création ex nihilo de nouvelles entreprises régionales ou locales. Parmi les mesures d'accompagnement envisagées, la restructuration financière figurait en bonne place parce qu'elle conditionnait l'assainissement financier des entreprises³.

¹Belaiboud, M, Op, cit, p269.

²Idem, p.271.

³Brahimi, A « L'économie algérienne : défis et enjeux », Dahlab, 1991, Alger, p.287

Chapitre II : Evaluation des compétences et développement professionnel des salariés : les leçons à tirer de l'expérience de l'entreprise publique algérienne

1.3. Le passage à l'autonomie

L'échec des mesures de la restructuration organique, mais surtout la crise multidimensionnelle vécue par l'Algérie suite à la chute brutale des prix des hydrocarbures, vont condamner le modèle de développement économique adopté en 1966. Les éléments de diagnostic sur la gravité de la crise structurelle de l'économie algérienne ont convaincu les pouvoirs publics de la nécessité d'engager un programme de réformes profondes de l'économie nationale. L'option du retrait de l'Etat de la sphère économique et la promotion du capital privé, a été retenue et renforcée par dans le cadre des plans d'ajustement structurel officiellement engagés en 1994.

Dans ce sillage, l'autonomie est accordée à des entreprises qui connaissent de graves problèmes financiers dans un contexte où le budget de l'Etat est durement affecté par la chute des recettes fiscales et pétrolières. La loi 88-01 du 12 janvier 1988 portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques, concept se substituant à l'entreprise nationale ou l'entreprise locale, stipule que l'EPE est une personne morale de droit privé. Les EPE sont des sociétés par actions ou à responsabilité limitée (SARL). Elles sont dotées d'un capital social et de l'autonomie financière, leur gestion est régie par les règles du droit commercial. Elles ne sont plus, de fait, soumises aux règles rigides du code des marchés publics.

En conséquence, la démarche ici n'est pas le démantèlement du secteur public par la technique de la privatisation, mais à faire entrer les EPE dans l'enjeu de l'économie de marché. D'ailleurs, en dehors des branches jugées stratégiques, le droit de fonder de nouvelles entreprises publiques est reconnu aux entreprises déjà existantes et aux fonds de participations¹. Le passage à l'économie de marché, expose brutalement les entreprises publiques algériennes à une forte concurrence sur un marché traditionnellement protégé et acquis où elles se doivent de créer ou de maintenir un avantage concurrentiel concret afin de se différencier autant que possible de leurs concurrents. Ceci implique pour les EPE de rester

¹ Le fonds de participation est un agent fiduciaire chargé de gérer un portefeuille de valeurs mobilières (actions) des EPE pour le compte de l'Etat dont il est le mandataire. Le fonds de participation est appelé à exercer une certaine influence sur ces EPE sans pour autant s'immiscer dans leur gestion.

Chapitre II : Evaluation des compétences et développement professionnel des salariés : les leçons à tirer de l'expérience de l'entreprise publique algérienne

à l'écoute de la demande, aspect dont elles ne se souciaient pas avant. La transition implique aussi des changements profonds et radicaux tant sur le plan organisationnel que managérial.

La philosophie de la réforme 88/01 consiste donc à ce que le fonds agisse par l'intermédiaire de ses représentants dans les assemblées générales et les conseils d'administration. L'EPE qui n'arrive pas à honorer ses créances vis à vis des tiers, peut être déclarée en cessation de paiement et être amenée à déposer son bilan ou à être déclarée en faillite. En revanche, l'EPE est dorénavant libre :

- D'établir librement son organigramme ;
- De fixer les prix rémunérateur pour ses produits ;
- De choisir les circuits de distribution qu'elle juge adéquat pour l'écoulement des produits ;
- De déterminer les modalités de rémunération des travailleurs au moyen de conventions collectives et, pour des raisons économiques, procéder à la compression du personnel ;
- De conclure tout contrat entrant dans l'objet social de l'entreprise et obéissant à son intérêt sans autorisation préalable de la tutelle ;
- De retenir les investissements à efficacité physique et à productivité financière patente. Ceci n'empêche pas de veiller à une cohésion sectorielle qui s'inscrit à son tour dans le cadre de la « *planification indicative* » annuelle et à moyen terme.

La période 1988/90 a vu ainsi le passage des entreprises d'Etat à l'autonomie. Cette opération s'est effectuée dans des conditions pénibles marquées par :

- Un sous-emploi dramatique des facteurs de production (travailleurs et équipements) dû au manque d'intrants importés (matière première, produits intermédiaires, pièce rechange) à cause de la contrainte « *devises étrangères* » ;

Chapitre II : Evaluation des compétences et développement professionnel des salariés : les leçons à tirer de l'expérience de l'entreprise publique algérienne

- La persistance des déséquilibres financiers et une capacité d'autofinancement négative. Objectivement, ce fait est incompatible avec la commercialité dont elles se réclament, et pouvant, conduire à des sanctions de faillite reconnues par la loi 88/01 ;
- La présence d'effectifs pléthoriques hérités de la période antérieure à l'autonomie, connaîtra des compressions successives autorisées par les textes de loi 90/11 relatifs aux relations du travail ;
- Des conflits sociaux d'autant plus importants que le droit de grève est inscrit dans la constitution de 1989 et dans la loi 90/01.

2. La situation de l'entreprise publique algérienne par rapport à l'évaluation des compétences et son impact sur le développement professionnel

Aujourd'hui, les changements s'imposent à l'entreprise pour améliorer sa performance. De ce point de vue, Moufek affirme que la performance passe par le développement des compétences et des RH qui doivent être motivées. L'auteur appelle les organisations syndicales à « *évaluer et ne pas limiter leurs revendications aux augmentations de salaire* »¹. Il insiste sur la collaboration université-entreprise. Cette question est développée par de nombreux travaux académiques ayant montré que la recherche scientifique en Algérie demeure purement théorique et ne profite pas au secteur productif. Son ouverture vers la société et vers le monde extérieur est indispensable pour l'optimisation de ses performances².

En matière de gestion de la ressource humaine au sein de l'EPE, la recherche avance de nombreuses limites, à savoir ³:

- Un déficit en termes de considération et de motivation du personnel ;
- Une structure de la GRH soumise à la culture bureaucratique ;

¹Moufek, A, directeur général de l'institut national de productivité et de développement industriel (L'INPED°)

²Hammoutene, O. « Processus d'intégration des TIC au sein de l'entreprise publique industrielle algérienne et apprentissage organisationnel », Thèse de doctorat soutenue à l'Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, le 16/10/2019, P 87.

³ Kechad, R. « Vers une GRH contingente : réflexions sur les pratique de la GRH de l'entreprise algérienne » In les actes du colloque international « L'entreprise à l'heure de la GRH : pratiques réelles et approches théoriques », le 11-12 et 13 mai 2002. Cité par Ould Moussa-Ouchalal, H. « Accès aux technologies, innovation et pratiques de recherche et développement dans le milieu industriel public algérien », Thèse de doctorat soutenue à l'université Mouloud Mammeri de Tizi- Ouzou, le 19/10/2016, P 170.

Chapitre II : Evaluation des compétences et développement professionnel des salariés : les leçons à tirer de l'expérience de l'entreprise publique algérienne

- L'absence de vision stratégique en GRH car les responsables de ces structures sont occupés par les problèmes quotidiens de l'entreprise ;
- Les sources de satisfaction au travail sont les aspects sociaux du travail et les facteurs inhérents au travail ;
- Un système de communication et d'information classique perturbant la circulation de l'information.

La culture des entreprises publiques algériennes constitue la raison la plus palpable à la résistance au changement. Se référant à l'expérience de trois EPE, Leghima et Hadjou (2015) suggèrent que le management des EPE met en désarticulation la gestion de la ressource humaine avec l'exigence de développement des compétences, notamment, celles qui peuvent contribuer à la construction d'un avantage concurrentiel durable¹. En général, les travaux s'accordent sur le fait que le management des EPE fonctionne suivant un système qui ne valorise pas les compétences. Ce système ne reconnaît pas le droit à l'erreur, n'encourage pas la prise d'initiatives et favorise un étouffement de la compétence. Ceci conforte les résultats de certaines études qui ont jugé la qualité de la gestion des compétences des entreprises publiques d'un niveau moyen². L'entreprise publique algérienne n'offre pas les conditions favorables à l'application des démarches de gestion des compétences. Ces dernières sont inefficacement appliquées dans un contexte de complexité, de divergence et de forte centralisation.

En matière d'évaluation des compétences au sein de Sider, Cheraïet (2005) parle d'évaluation type « *deux poids, deux mesures* » car les décisions de recrutement et de promotion, notamment, des cadres sont prises à l'extérieur de ces entreprises³. Cette situation crée non seulement un climat de démotivation des compétences humaines, mais aussi un climat de conflit parmi le personnel. Dans le même ordre d'idées, Souki et Melbouci (2015) s'appuient sur les diagnostics établis par certaines institutions pour montrer qu'au sein des EPE, des programmes de formation et un budget sont arrêtés annuellement, mais le retour sur investissement en formation est faible en raison de l'absence de mesures

¹ Leghima, A. et Hadjou, L. « Déterminants des contraintes internes et externes à l'internationalisation des entreprises publiques économiques algériennes : cas de l'ENIEM, ENEL et de la BCR », Revue Géopolitiques et Géostratégies Régionales, Volume III, (1), 2015, P 39

² Hamani, M. « Management des ressources humaines : d'une pratique traditionnelle vers une approche par les compétences .Application aux entreprises algériennes », Mémoire de magister soutenu à l'université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, le 04/06/2017, P 156.

³ Cheraïet, M. « Aspects des pratiques managériales à Sider El-Hadjar : témoignage », Revue les Cahiers du CRASC, N°12,2005, PP 54- 55.

Chapitre II : Evaluation des compétences et développement professionnel des salariés : les leçons à tirer de l'expérience de l'entreprise publique algérienne

d'accompagnement et de suivi¹. Ces résultats sont confirmés par une étude récente portant sur le suivi d'un plan de formation au sein de la SONATRACH (Guenoun, 2019).

Par ailleurs, l'EPE se heurte à un problème de déperdition des compétences. C'est le cas de l'ENIEM qui peine à trouver l'équilibre en matière de compétences, car d'un côté, la formation continue permet de développer des compétences tandis que le départ à la retraite fait perdre d'autres compétences².

Conclusion

Dans le cadre de ce chapitre, nous avons mis l'accent sur la manière par laquelle l'évaluation des compétences est utilisée pour apporter un changement dans la vie professionnelle des salariés. L'évaluation est un moyen de formuler les grandes orientations du plan de formation et les priorités à donner en matière d'actions de formation et de professionnalisation. Pour la rémunération, l'évaluation permet de déterminer les catégories ou les personnes qui bénéficieront d'une augmentation de salaire. De même, pour la mobilité et la gestion des carrières, l'évaluation détermine quels sont les emplois cibles vers lesquels l'entreprise souhaite favoriser les mobilités et dans quelle mesure prendre en compte le potentiel. Enfin, l'évaluation est l'outil indispensable pour appliquer la démarche de la GPEC.

La revue des travaux consacrés aux EPE algériennes semblent révéler une évaluation des compétences limitée et qui ne pourrait avoir qu'un impact faible sur le développement professionnel des salariés au sein de l'EPE. Qu'en est-il de l'entreprise retenue comme cas d'étude empirique ? Telle est la question à laquelle le prochain chapitre se propose de répondre.

¹ Souki, H et melbousi, L « L'Entreprise publique algérienne face aux défis de l'économie du savoir : l'analyse par les théories contractuelles », revue EL-Bahith, n°15, 2015, p126

² Meksem, A. « L'impact de la formation continue sur la compétitivité des entreprises publiques algériennes », Revue El Wahat pour les Recherches et les Etudes, Volume 10, N°1, 2017, P 198.

**Chapitre 3: L'apport de l'évaluation
des compétences au développement
professionnel des salarés : cas de
SONATRACH**

Chapitre III : L'apport de l'évaluation des compétences au développement professionnel des salariés : cas de SONATRACH

Introduction

Après avoir montré la relation entre l'évaluation des compétences et le développement professionnel d'un point de vue théorique, le dernier chapitre du présent travail tente d'étudier cette relation dans le cas d'une entreprise publique industrielle algérienne, à savoir SONATRACH au niveau de la division exploration. A cet effet, ce chapitre est scindé en deux sections. La première propose une présentation de l'entreprise objet de l'étude empirique ainsi que la méthodologie d'enquête. La seconde section suggère, quant à elle, une interprétation et une analyse des résultats obtenus.

Section 1 : Présentation de l'entreprise enquêtée et de la méthodologie d'enquête :

Cette section fournit une présentation de l'entreprise objet d'étude et de la démarche méthodologique retenue pour appréhender empiriquement le sujet de la contribution de l'évaluation des compétences au développement professionnel des salariés.

1. Présentation de la SONATRACH

Notre présentation de l'entreprise enquêtée s'articulera autour de 4 points :

1.1. Historique de la SONATRACH

Depuis 1955, date des premières découvertes de pétrole et de gaz en Algérie, l'industrie pétrolière s'était développée sous le contrôle de sociétés étrangères selon un régime de concession codifié dans ce qu'on appelait le code pétrolier saharien. En 1962, ce code qui réglementait les activités des sociétés engagées dans la recherche, la production et le transport des hydrocarbures fut, par l'accord d'Evian, maintenu provisoirement jusqu'au 31 décembre 1963.

Par ailleurs, l'Algérie indépendante, confrontée à de graves problèmes nés de son état de sous-développement économique et social, entendait mobiliser l'ensemble de ses ressources pour édifier une économie indépendante et prospère et assurer un niveau de vie décent à ses habitants. Néanmoins, ce but ne pouvait être atteint tant que les ressources naturelles de l'Algérie restaient exploitées par des sociétés étrangères qui restaient

Chapitre III : L'apport de l'évaluation des compétences au développement professionnel des salariés : cas de SONATRACH

indifférentes aux préoccupations et aux intérêts supérieurs de la collectivité algérienne, lesquels, estiment-elles, ne s'accordaient pas avec les leurs.

C'est ainsi qu'a été créé par décret N° 63-491 du 31 décembre 1963, la société nationale SONATRACH, société d'Etat dont le but initial limité au transport et à la commercialisation des hydrocarbures, fut élargi en 1966 à toutes les autres activités de l'industrie pétrolière. Depuis les décisions de nationalisation du secteur des hydrocarbures prises par l'Etat algérien le 24 février 1971, qui était l'aboutissement d'une grave crise entre l'Algérie et les sociétés concessionnaires, les activités de la SONATRACH se confondent, à peu de chose près, avec l'ensemble du secteur des hydrocarbures.

Les premières activités avaient consisté à prendre pied progressivement dans le domaine du transport, de l'exploration, de la production de la pétrochimie et de la distribution des produits finis. Aujourd'hui, la SONATRACH assure les missions stratégiques centrées sur les domaines de la recherche, de la production, du transport, ainsi que ceux du traitement du gaz naturel (quatrième plus grand fournisseur de gaz au monde) et la commercialisation des hydrocarbures liquides et gazeux sur le marché international.

D'une part et dans le cadre de sa nouvelle organisation, SONATRACH détient désormais la totalité du capital (100%) des sociétés de distribution, de raffinage et de pétrochimie : NAFTAL, NAFTEC, ENIP. D'autre part, le capital des sociétés de services pétroliers ENGTP, ENAFOR, ENAGEO, ENTP et ENSP est détenu à 51% par SONATRACH.

Suite à la réorganisation de la SONATRACH en date du 04 avril 1987, la direction exploration est élevée du rang de « *Division* » et son organisation a été mise en place par décision A-00-364 du 18 juin 1988. Les résultats récemment enregistrés laissent entrevoir des espoirs, découverts prometteurs, notamment, dans l'Erg Occidental et dans le Bassin de Berkine. Cette dernière détient le monopole de l'ensemble des activités du secteur des hydrocarbures à savoir des opérations liées à la recherche, la production, le transport par canalisation, le conditionnement des hydrocarbures, gazeux ainsi que leur commercialisation.

1.2. Missions de la SONATRACH :

La stratégie industrielle adoptée au lendemain de l'indépendance de l'Algérie était centrée sur la valorisation des hydrocarbures. Plus tard, avec la désindustrialisation de

Chapitre III : L'apport de l'évaluation des compétences au développement professionnel des salariés : cas de SONATRACH

l'Algérie, les hydrocarbures fournissent l'essentiel des recettes d'exportation et contribuent à hauteur de 2/3 du PIB. De ce fait, le statut de la SONATRACH a été maintes fois reconsidéré de façon à correspondre au mieux aux missions qui lui sont assignées. Celles-ci se déclinent aujourd'hui en :

- La prospection, la recherche et l'exploitation des hydrocarbures ;
- Le développement, l'exploitation et la gestion des réseaux de transport, de stockage et de chargement des hydrocarbures ;
- La liquéfaction du gaz naturel, le traitement et la valorisation des hydrocarbures gazeux ;
- La transformation et le raffinage des hydrocarbures ;
- Le développement de toute forme d'activités conjointes en Algérie avec les sociétés étrangères, la prise et la détention de tout portefeuille d'action, les prises de participation et autres valeurs mobilières dans toute société existante ou à créer, en Algérie ou à l'étranger ;
- L'approvisionnement du pays en hydrocarbures à moyen et long terme ;
- L'étude, la promotion et la valorisation de toute forme d'énergie ;
- Le développement par tout moyen de toute activité ayant lien direct ou indirect avec l'industrie des hydrocarbures et de toute activité pouvant engendrer un intérêt pour SONATRACH et généralement toute opération de quelque nature qu'elle soit pouvant se rattacher directement ou indirectement à son objet social.

La division exploration a pour missions essentielles :

- Réévaluation du portefeuille des réserves de l'entreprise et son accroissement par de nouvelles découvertes et expertises en optimisant les coûts ;
- Conservation du patrimoine banque de données Exploration et développement des activités de prospection et de recherche des Hydrocarbures ;
- La participation aux appels d'offres d'exploration ainsi qu'à l'évaluation des offres de partenariats tant en Algérie qu'à l'étranger ;
- La mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise en matière d'exploration ;
- La préparation, l'établissement et la recommandation des programmes techniques d'exploration et leur suivi ;

Chapitre III : L'apport de l'évaluation des compétences au développement professionnel des salariés : cas de SONATRACH

- Le développement et la conduite des travaux d'analyse en matière de géologie et de géophysique ;

La mission centrale de la direction Gestion du Personnel au niveau de la division exploration consiste en :

- La mise en œuvre des politiques, règles et procédures arrêtées par la Société en matière de gestion des ressources humaines ;
- L'élaboration des plans annuels et pluriannuels de la Division en matière d'emploi, de formation et salaires et leur transmission à la Direction Ressources Humaines de l'Activité Amont (DRH/E&P) ;

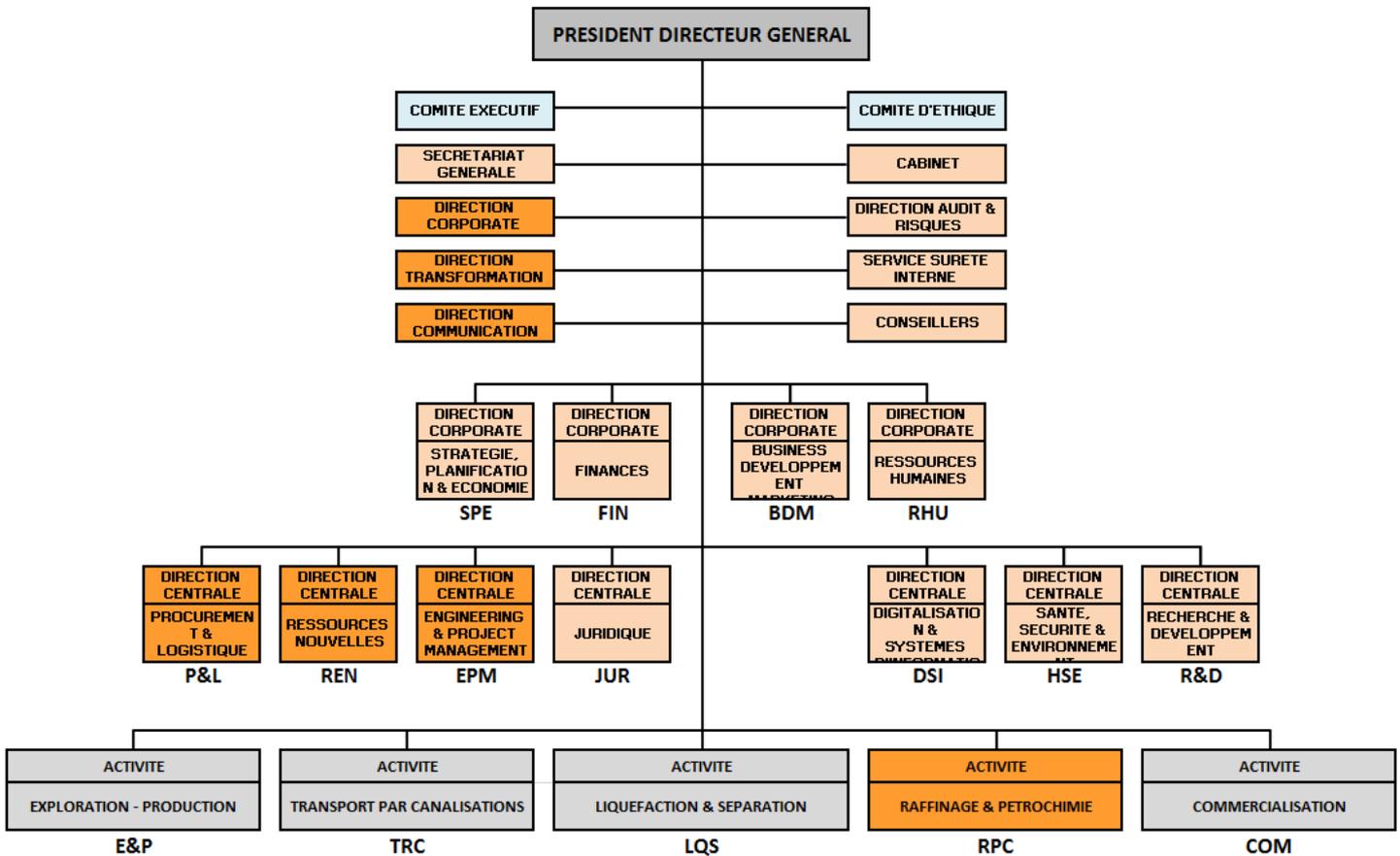
Cette direction coiffe deux départements : le département gestion des ressources humaines et le département développement des ressources humaines. Le département développement des ressources humaines a pour mission essentielle l'application des politiques de l'Entreprise en matière de sélection, recrutement, induction, gestion des carrières et formation. Le Département Gestion Ressources Humaines a, quant à lui, pour mission principale la gestion administrative du personnel, (paie, gestion sociale, gestion règlementaire ... etc.) et l'entretien des relations avec les représentants du personnel, les membres des commissions paritaires et les autorités locales compétentes du personnel de la division.

1.3. Organisation de la SONATRACH :

SONATRACH est organisée suivant une structure hiérarchico-fonctionnelle. Celle-ci est composée de 4 directions centrales. La figure ci-après présente Le schéma organisationnel de SONATRACH.

Chapitre III : L'apport de l'évaluation des compétences au développement professionnel des salariés : cas de SONATRACH

Figure N° 3: Organigramme de la macro structure de SONATRACH



Source : Document de l'entreprise, juin 2019

Par niveau hiérarchique la direction générale est présidée par le P.D.G qui est investi des pouvoirs les plus étendus pour assurer l'administration, la gestion et la direction de SONATRACH. Il est responsable du fonctionnement général de la société et la représente dans tous les actes de la vie civile.

Il est nommé par décret présidentiel sur proposition du ministre chargé des hydrocarbures. Il est assisté dans l'exercice de ses fonctions d'un comité exécutif. Le secrétaire général assiste le P.D.G dans le suivi et la cohésion du management du groupe. Un Comité d'Examen et d'Orientation apporte au P.D.G l'appui nécessaire aux travaux des organes sociaux du groupe.

Chapitre III : L'apport de l'évaluation des compétences au développement professionnel des salariés : cas de SONATRACH

Les Directions Corporates de la SONATRACH sont :

- Direction Corporate Stratégie, Planification et Économie (SPE) : chargée de l'élaboration des stratégies de développement à moyen et long termes et de l'évaluation de leur mise en œuvre ;
- Direction Corporate Finances (FIN) : chargée d'élaborer les politiques et stratégies dans le domaine des finances, d'évaluer leur mise en œuvre et de veiller à l'information financière ;
- Direction Corporate Business Développent & Marketing (BDM) : chargée de formuler la stratégie de croissance et de recherche de nouvelles opportunités d'investissement pour la Société. Elle a pour mission d'évaluer, de lancer et d'assurer la maturation de nouveaux projets de partenariat dans les activités de base de la Société tant en national qu'en international, ainsi que de mettre en place des stratégies marketing innovantes susceptibles d'attirer de nouveaux investissements et de nouveaux partenaires ;
- Direction Corporate Ressources Humaines (RHU) : chargée de l'élaboration des politiques et stratégies en matière de ressources humaines et du contrôle de leur mise en œuvre.

Les Directions Centrales de la SONATRACH sont :

- Direction Centrale Procurement & Logistique (P&L) : chargée de développer une politique de procurement ainsi qu'une chaîne logistique intégrée de la société, permettant d'optimiser les coûts et d'assurer des standards de qualité ;
- Direction Centrale Ressources Nouvelles (REN) : chargée de l'élaboration des politiques et stratégies en matière de ressources nouvelles, dans le cadre des objectifs stratégiques de la Société ;
- Direction Centrale Engineering & Project Management (EPM) : chargée de de gérer les grands projets industriels des activités opérationnelles, depuis la prise de décision finale d'investissement (FID) de ces projets jusqu'à leur mise en service, ainsi que les projets d'infrastructures de SONATRACH ;

Chapitre III : L'apport de l'évaluation des compétences au développement professionnel des salariés : cas de SONATRACH

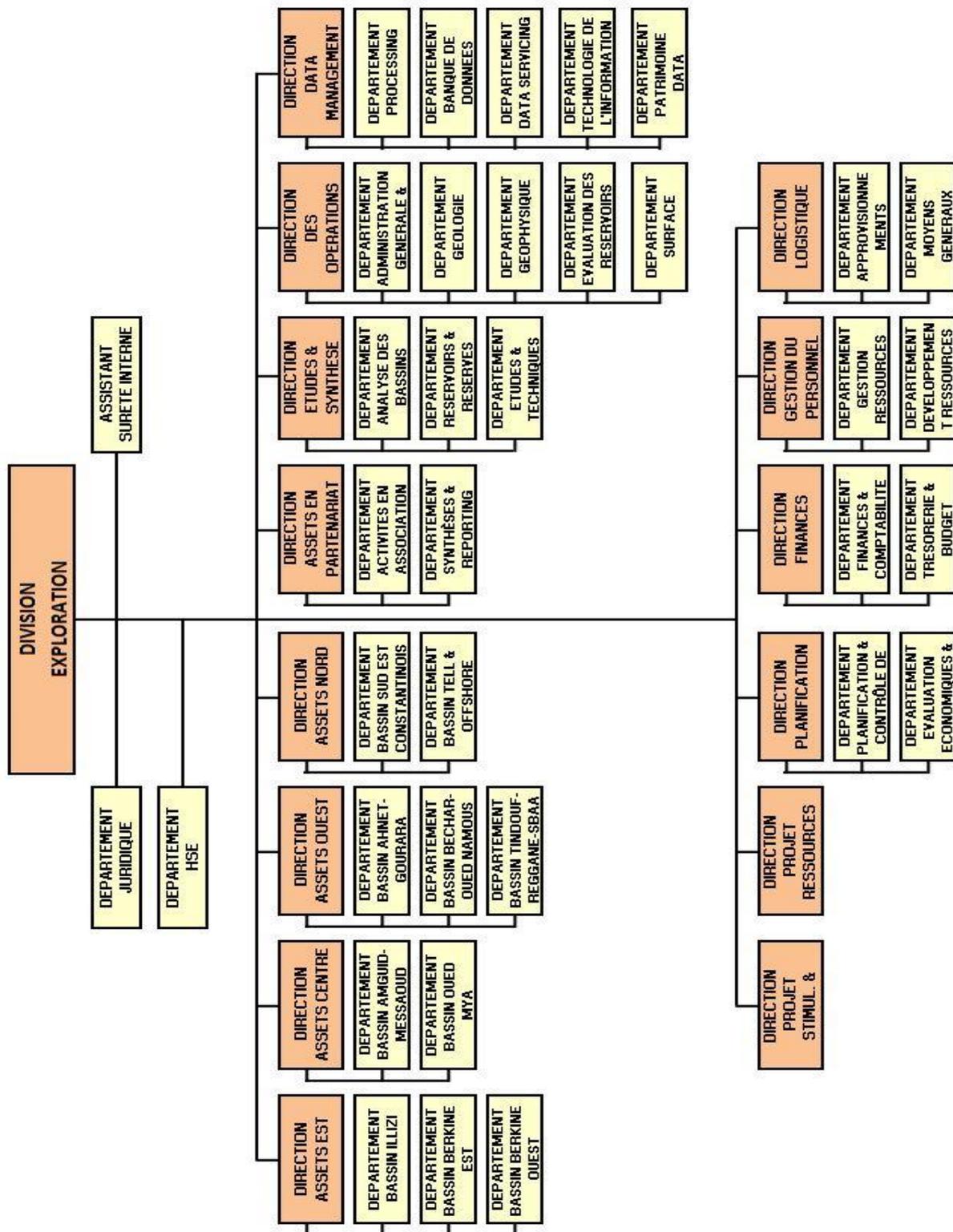
- Direction Centrale Juridique (JUR) : chargée de l'élaboration et de l'harmonisation des instruments juridiques et du contrôle de leur application ;
- Direction Centrale Digitalisation & Système d'Information (DSI) : chargée de la définition et du contrôle de l'application de la politique informatique et de digitalisation de la société, des normes et standards en matière de technologies de l'information du système d'information ;
- Direction Centrale Santé, sécurité & environnement (HSE) : chargée de l'élaboration des politiques en matière d'environnement, de sécurité, de qualité de la vie au travail et contrôle de leur application, dans le cadre des objectifs stratégiques de la Société ;
- Direction Centrale Recherche & Développement (R&D) : chargée de promouvoir et de mettre en œuvre la politique de la recherche appliquée et de développement des technologies dans les métiers de base de la Société, dans le cadre des objectifs stratégiques de la Société.

La SONATRACH désormais dispose d'une organisation simplifiée, cohérente et rationalisée des centres de décisions opérationnels et stratégiques pour un fonctionnement simple, assurant la circulation de l'information, un reporting dynamique et une bonne réactivité.

La division exploration est à son tour organisée en 6 directions. (Cf. figure4) :

Chapitre III : L'apport de l'évaluation des compétences au développement professionnel des salariés : cas de SONATRACH

Figure N°4 : Organigramme de la division exploration



Source : Document de l'entreprise, juin 2019

Chapitre III : L'apport de l'évaluation des compétences au développement professionnel des salariés : cas de SONATRACH

Un retour sur le schéma organisationnel de la SONATRACH est de sa division exploration révèle le statut institutionnel important dont bénéficié la fonction ressource humaine. En effet, celle-ci est confiée à une direction corporate au niveau stratégique et à une direction au niveau de la division.

1.4. Les activités :

Les activités du groupe sont déployées pour exercer ses métiers et développer son potentiel d'affaires tant en Algérie qu'à l'international. Il s'agit de :

- L'activité exploration - production (E&P) : chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies d'exploration, de développement et d'exploitation de l'amont pétrolier et gazier, dans le cadre des objectifs stratégiques de la société ;
- L'activité transport par canalisations (TRC) : chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies en matière de transport des hydrocarbures par canalisations, dans le cadre des objectifs stratégiques de la société ;
- L'activité Liquéfaction et Séparation (LQS) : chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies d'exploitation, de gestion et de développement des activités de liquéfaction et de séparation des gaz, dans le cadre des objectifs stratégiques de la Société ;
- L'activité raffinage et pétrochimie (RPC) : chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies d'exploitation, de gestion et de développement du raffinage et de la pétrochimie, dans le cadre des objectifs stratégiques de la Société ;
- L'activité commercialisation (COM) : chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies de commercialisation des hydrocarbures à l'extérieur et sur le marché national, dans le cadre des objectifs stratégiques de la Société.

Chapitre III : L'apport de l'évaluation des compétences au développement professionnel des salariés : cas de SONATRACH

2. Présentation de la méthodologie d'enquête.

L'objectif principal recherché dans ce chapitre, consiste à savoir l'impact de l'évaluation des compétences sur le développement professionnel des salariés au sein l'entreprise SONATRACH. A cet effet, nous présenterons l'échantillon de l'enquête et les techniques d'investigation mobilisées.

2.1. Le choix de l'échantillonnage:

La population enquêtée compte 27 employés sur un total de 862 des effectifs de la division, qui représente un taux de 3,13%.

L'entretien a pour sa part été réalisé avec la directrice des ressources humaines. Il nous a permis de recueillir l'opinion de cette responsable à propos de l'importance accordée au suivi, à l'accompagnement et à l'évaluation des compétences dans la politique ressource humaine.

2.2. Les techniques d'investigation :

Pour la réalisation de notre travail et la vérification de l'hypothèse de recherche, nous avons opté pour une méthode combinant l'approche quantitative et qualitative. Nous pensons qu'une telle démarche est la plus à même à produire une compréhension de l'importance accordée à l'évaluation des compétences et son impact sur le développement professionnel des salariés au sein de l'EPE.

Pour le recueil des données au sein de SONATRACH, nous avons fait appel à un questionnaire. Ainsi, la population choisie devait répondre, soit par des réponses fermées, soit en cochant sur une réponse sélectionnée, soit en développant la réponse et en formulant des explications détaillées. Le corps de ce questionnaire se compose de trois axes portant chacun sur un thème différent et regroupant un certain nombre de questions. Voici un tableau qui le résume.

Chapitre III : L'apport de l'évaluation des compétences au développement professionnel des salariés : cas de SONATRACH

Tableau N°1: Le corps du questionnaire de l'enquête

N° d'axe	N° de question	Thème et utilité des données collectées
1 ^{er} axe	(1...7)	En vue de déterminer les caractéristiques de la population à étudier, une fiche signalétique remplie par l'interlocuteur et qui regroupe les différentes caractéristiques (Age, sexe, Catégorie socioprofessionnelle....).
2 ^{ème} axe	(8...22)	Les questions traitent spécifiquement du processus d'évaluation et des différents outils et méthodes utilisés. Nous avons tenté de poser des questions dans le but d'avoir les points de vue des différents cadres à ce propos.
3 ^{ème} axe	(23...29)	Cet axe aborde la question du lien entre l'évaluation et le développement professionnel. Nous avons pu évaluer l'impact de l'évaluation des compétences sur le développement professionnel sur la base des opinions recueillies auprès du personnel.

Source : Fait par nos soins.

Nous avons, par ailleurs, eu recours à l'entretien individuel pour prendre en charge les manquements du questionnaire. En effet, ce matériau vise essentiellement à recueillir des informations auprès de responsables RH sur la mise en place de la démarche d'évaluation des compétences dans la politique RH.

Le guide d'entretien est composé d'une liste de 16 questions qui sont formulées suivant les objectifs et les caractéristiques de l'enquête. Ces questions sont liées aux trois axes suivants : la démarche de l'évaluation des compétences dans la politique RH, les méthodes utilisées et le développement professionnel.

Le questionnaire et l'entretien visent à montrer l'importance accordée à la pratique d'évaluation au sein de la SONATRACH, le lien qui existe entre l'évaluation en tant que pratique managériale à part entière et les décisions prises dans les différents domaines de la GRH tels que la formation, la rémunération, la carrière, etc.

Afin d'analyser les informations collectées et de faciliter le traitement des données, nous avons effectué le traitement des questions à l'aide d'une méthode classique dont l'objet consiste à résumer et à synthétiser les données brutes du questionnaire. Nous avons, par

Chapitre III : L'apport de l'évaluation des compétences au développement professionnel des salariés : cas de SONATRACH

ailleurs, utilisé le logiciel EXCEL et SPHINX pour le traitement statistique des données. Nous avons de ce fait analysé les réponses issues du questionnaire et celles issues de l'entretien.

Section 2 : Présentation et l'analyse des résultats

L'objet de cette section est de présenter et d'analyser les résultats obtenus tant des entretiens réalisés avec le responsable RH que ceux dégagés du traitement du questionnaire de l'enquête.

1. Résultats des entretiens avec le responsable RH

Après avoir présenté notre sujet et donné quelques explications sur nos motivations de recherche, nous avons mené des entretiens avec le responsable RH de l'entreprise SONATRACH en plusieurs temps. Une des questions débattues lors de ces entretiens concerne la structure chargée de la fonction RH au sein de l'entreprise et son statut institutionnel. De ce point de vue, l'entreprise confie cette fonction à un département. La mission du responsable de cette structure consiste à assurer la continuité et l'exercice des bonnes pratiques RH (recrutement, formation, parcours professionnel) pour répondre au mieux aux attentes de la division et du personnel.

Le responsable RH, affirme que l'entreprise a intégré une démarche de gestion des compétences. Cette démarche offre une garantie d'amélioration du savoir, du savoir-faire et du savoir-être permettant aux agents d'évoluer en matière d'expertise, de parcours professionnel qu'en ce qui concerne le management de projet. Elle inclut une démarche d'évaluation dont le responsable lui-même se dit avoir fait l'objet à de nombreuses occasions (recrutement, pour détecter les besoins en formation ...).

Parmi les méthodes d'évaluation existantes, les entretiens et les tests sont les plus utilisées par l'entreprise. Cela dit, pour l'identification des compétences, l'entreprise a lancé un projet de réorientation de processus RH visant à mettre en place un référentiel de compétences et métiers dont la mise en œuvre est prévue pour 2020.

Chapitre III : L'apport de l'évaluation des compétences au développement professionnel des salariés : cas de SONATRACH

Par ailleurs, l'évaluation des compétences se base sur un ensemble de critères. Au sein de SONATRACH, les critères pris en compte sont représentés dans le tableau ci-après.

Tableau N°2 : Les critères les plus déterminants lors de l'évaluation des compétences au sein de SONATRACH.

Pratiques de GRH	Critères d'évaluation des compétences
Recrutement	-Connaissance théorique (diplôme, titre, certificat...) -Comportement, attitude, capacité d'adaptation -Expérience
Bilan social	Expérience
Promotion	-Ancienneté dans le poste -Profil
Formation	Besoins

Source : Fait par nos soins sur la base des données de l'enquête.

A partir du tableau ci-dessus, il devient clair qu'en matière d'évaluation des compétences, l'entreprise se focalise sur un panel limité de critères. En effet, SONATRACH ne tient pas compte du rendement, du profil lors de l'établissement du bilan social, de même que, les critères de qualité du travail et la capacité d'adaptation à un poste supérieur ne sont pas considérés lors de l'évaluation. Aussi, pour planifier la formation, les critères d'évaluation utilisés sont limités aux besoins de l'entreprise.

S'agissant du rôle de la formation dans le développement des compétences, le responsable RH souligne que pour atteindre ses objectifs et assurer de façon concrète, continue et efficiente ses missions, SONATRACH doit s'appuyer sur un personnel qualifié et performant. Dans ce cadre, l'entreprise consacre un budget de formation à hauteur de 6% de la masse salariale. L'essentiel des actions de formation menées par l'entreprise (80%) est orienté vers ses activités et ses métiers de base. Nous signalons toutefois le recours par l'entreprise à la formation recyclage visant l'adaptation du personnel à de nouvelles situations professionnelles ou d'emplois.

L'évaluation des compétences se heurte à de nombreuses difficultés. Les plus pesantes sont liées au manque de visibilité sur la cartographie de métiers et à la difficulté d'identifier les compétences à améliorer par rapport à l'évolution des métiers. Comme solution, le responsable RH suggère de baser l'évaluation sur la formation. Il affirme avoir déjà bénéficié

Chapitre III : L'apport de l'évaluation des compétences au développement professionnel des salariés : cas de SONATRACH

d'une formation dans le cadre de l'évaluation des compétences portant sur le développement leadership et le parcours professionnel. Quant à son opinion à propos de la démarche d'évaluation des compétences de l'entreprise, le responsable RH la juge sévèrement et la qualifie d'inefficace.

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

Ce point suggère de présenter et de discuter les données collectées à travers les questionnaires distribués auprès des salariés de SONATRACH.

Axe 01 : Les profils des répondants

Tableau N°03 : La population d'étude

Sexe	Nbre	%
Masculin	14	51.9%
Féminin	13	48.1%
Total	27	100.0%

Source : réalisé par nos soins sur la base de l'enquête

A partir des données du tableau ci-dessus, on constate que 51.9 % de l'échantillon sont des hommes et 48.1% sont de sexe féminin. Cela montre que le management de l'entreprise SONATRACH reconnaît le principe de l'égalité entre les deux sexes dans sa politique de recrutement.

Question N°02 : le niveau d'instruction

Tableau N° 04: Répartition de l'échantillon par niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Nbre	%
BTS	1	3.7%
DEUA	0	0.0%
Licence	2	7.4%
Ingénieur	18	66.7%
Magister	1	3.7%
Master	5	18.5%
Total	27	100.0%

Source : réalisé par nos soins sur la base de l'enquête

Chapitre III : L'apport de l'évaluation des compétences au développement professionnel des salariés : cas de SONATRACH

Les réponses obtenues sont dans une certaine mesure évidentes, et ce, en raison de notre échantillon d'enquête constitué majoritairement de cadres. En effet, tous les répondants sont d'un niveau universitaire et d'instruction assez élevé.

Question N°03 : Type de contrat

Tableau N°05 : Répartition de l'échantillon par type de contrat

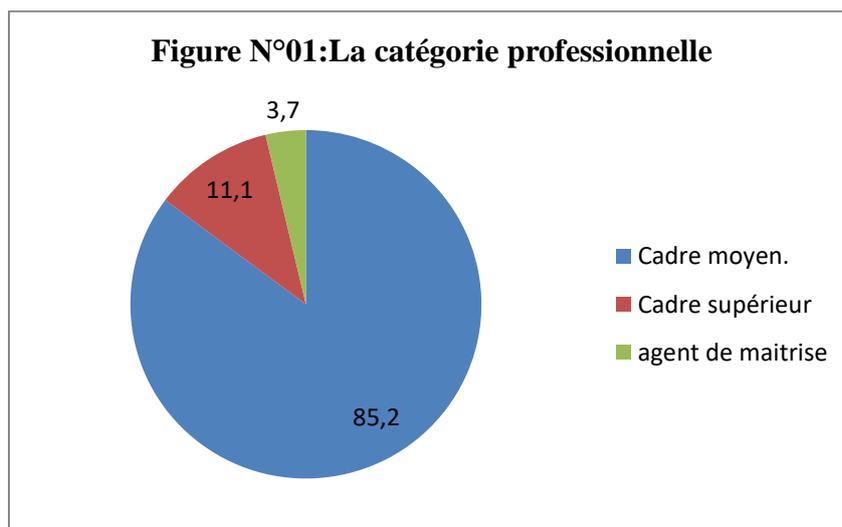
Type de contrat	Nbre	%
CDI	27	100.0%
CDD	0	0.0%
Total	27	100.0%

Source : réalisé par nos soins sur la base de l'enquête

Le tableau ci-dessus, montre que l'entreprise priorise dans sa politique de recrutement les CDI (100% de notre échantillon). Ceci est révélateur de la volonté du haut management de l'entreprise de préserver des salariés compétents, mais surtout de s'assurer de la stabilité du personnel.

Question N°04 : La catégorie professionnelle

Figure N°05 : Répartition de l'échantillon par catégorie professionnelle



Source : réalisé par nos soins sur la base de l'enquête

Chapitre III : L'apport de l'évaluation des compétences au développement professionnel des salariés : cas de SONATRACH

Cette répartition éclaire sur le fait que notre échantillon d'enquête se compose majoritairement de cadres moyens, soit 85,2% contre 11.1 % représentant la catégorie cadre supérieur, et 3.7% représentant la catégorie agent de maîtrise.

Question N°05 : Le nombre d'années d'expérience

Tableau N° 06: Répartition de l'échantillon par ancienneté

Nombre d'expérience	Nbre	%
Moins de 7	5	18.5%
De 7 à 13	7	25.9%
14 et plus	15	55.6%
Total	27	100.0%

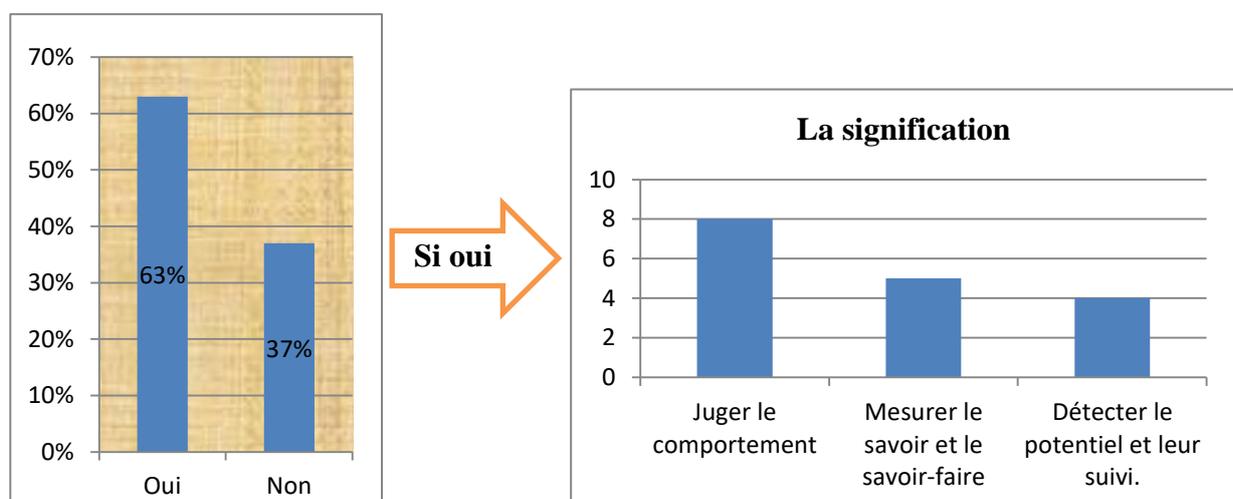
Source : réalisé par nos soins sur la base de l'enquête

Selon les données du tableau ci-dessus, on peut dire que la plupart de nos enquêtés a une expérience satisfaisante (plus de 14 ans) se traduisant par une bonne connaissance des tâches et du déroulement du travail. Ceci dénote, par ailleurs, de la fidélité des salariés à la SONATRACH qui encourage et motive son personnel. En somme, notre échantillon d'enquête se compose majoritairement d'une population jeune, instruite et qui a de l'expérience.

Axe 02 : l'évaluation des compétences

Question N°06 : Avez-vous connaissance de ce qu'est l'évaluation des compétences ?

Figure N°06 : Connaissance de ce qu'est l'évaluation des compétences

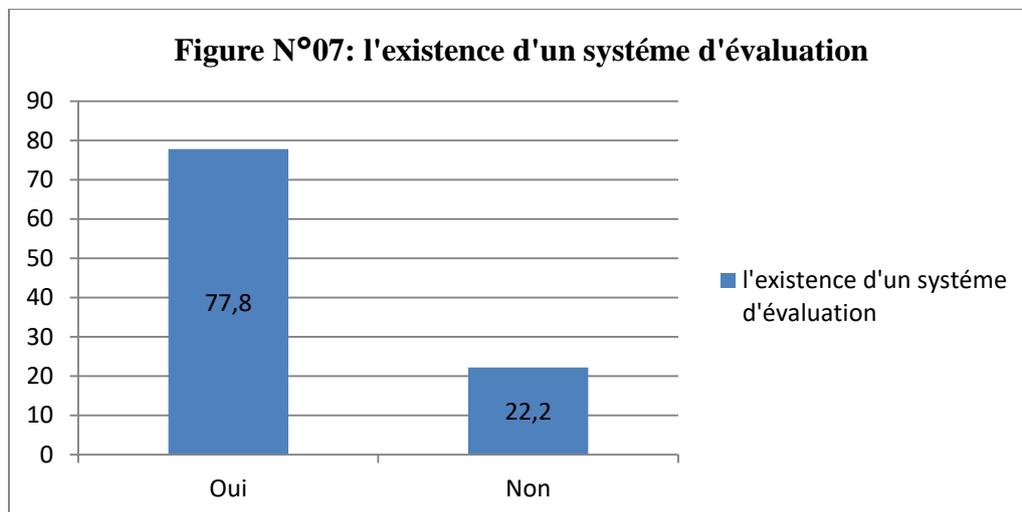


Source : réalisé par nos soins sur la base de l'enquête.

Chapitre III : L'apport de l'évaluation des compétences au développement professionnel des salariés : cas de SONATRACH

A partir des données de la figure ci-dessus, nous constatons que 63% des enquêtés affirment avoir connaissance de ce que l'évaluation des compétences représente contre 37% qui disent le contraire. Aussi, la signification donnée à cette évaluation parmi les répondants favorables est sensiblement différente. En effet, pour la majorité, l'évaluation équivaut au jugement porté sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions. Le reste des répondants se partage par ordre d'importance entre ceux qui voient cette évaluation comme le fait de mesurer les savoirs et savoirs faire des employés et ceux qui la considèrent comme le moyen de détection du potentiel et son suivi.

Question N°07 : Votre entreprise recourt-elle à une évaluation des compétences ?

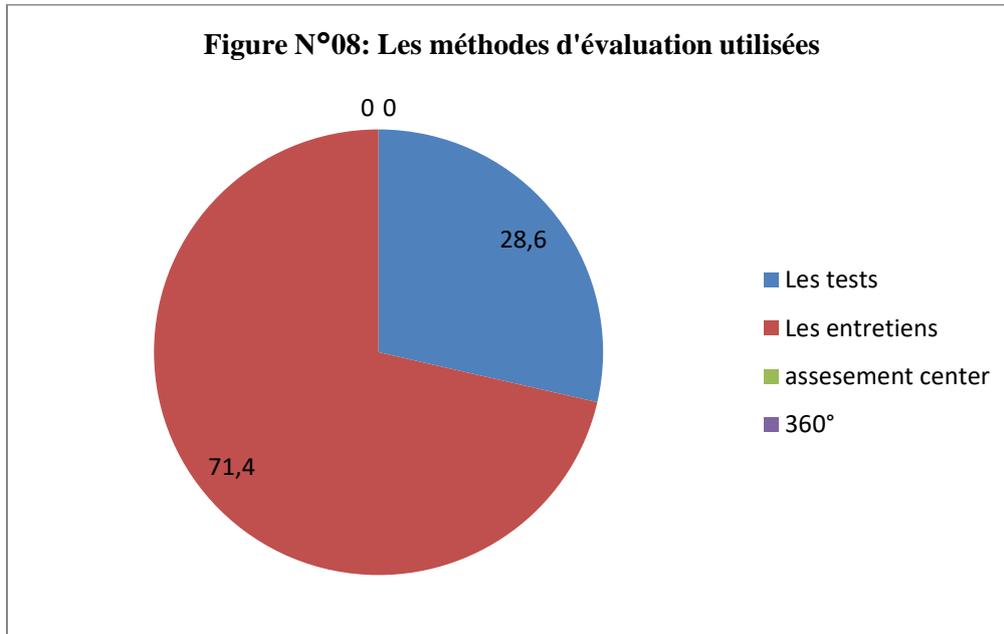


Source : réalisé par nos soins sur la base de l'enquête.

Au sujet de la pratique de l'évaluation des compétences au sein de l'entreprise SONATRACH, 77.8% des répondants affirment l'existence de cette démarche et 22.2% nient cette existence. Le faible pourcentage des répondants par « non », peut être expliqué par la non- formalisation de cette démarche ou le fait que les résultats de l'évaluation ne soient pas communiqués.

Chapitre III : L'apport de l'évaluation des compétences au développement professionnel des salariés : cas de SONATRACH

Question N°08 : Si 'oui'. Quelles sont les méthodes d'évaluation utilisées ?

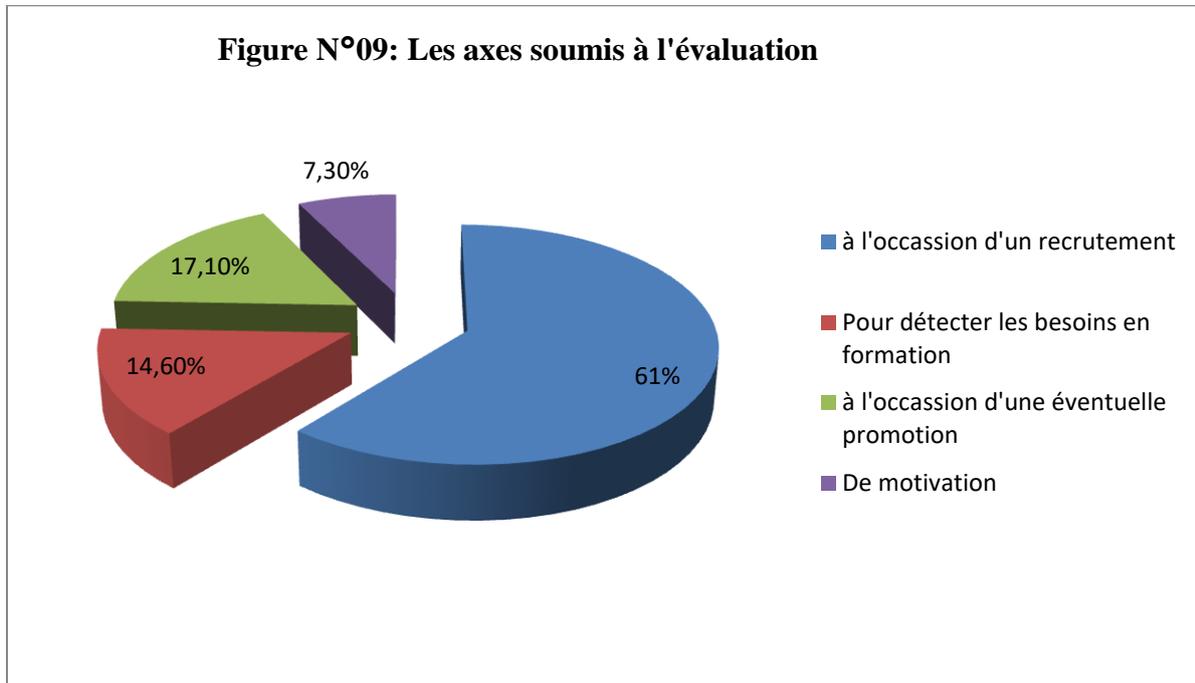


Source : réalisé par nos soins sur la base de l'enquête.

D'après les résultats, nous remarquons que 71.4% ont répondu que l'entretien d'évaluation est le moyen le plus utilisé dans l'entreprise pour évaluer leurs compétences, suivi par le test avec un pourcentage de 28.6%. Notons l'inutilisation de l'entreprise des autres méthodes d'évaluation, à savoir l'acensement center et la méthode de 360°. Cette orientation peut se justifier par les possibilités et les facilités qu'offre l'entretien. Ce moyen favorise le dialogue entre salariés et responsables. Il permet de déterminer les potentialités du collaborateur, ses aspirations, ses besoins de formation en lui clarifiant ce que l'on attend de lui.

Chapitre III : L'apport de l'évaluation des compétences au développement professionnel des salariés : cas de SONATRACH

Question N°09 : quelles sont les différentes évaluations auxquelles vous avez été confrontés au sein de SONATRACH ?



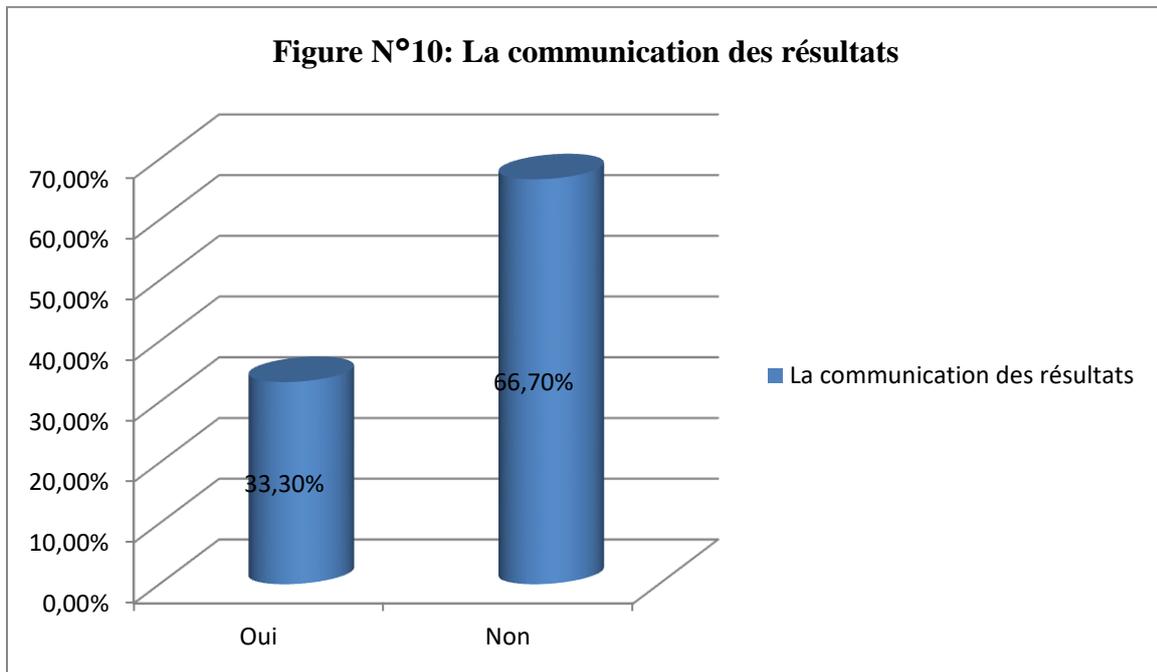
Source : réalisé par nos soins sur la base de l'enquête.

A partir de la figure ci-dessus, nous remarquons que l'évaluation à laquelle les salariés ont été le plus confrontés est celle du recrutement avec un pourcentage de 61% , suivie de l'évaluation à la promotion (17.1%) , celle de la détection des besoins en formation (14.6%) , et enfin la motivation avec 7.3%.

Ces résultats montrent que SONATRACH cherche à attirer des candidats ayant les meilleures qualifications et à garder les salariés les plus compétents en leur offrant de nouvelles perspectives.

Chapitre III : L'apport de l'évaluation des compétences au développement professionnel des salariés : cas de SONATRACH

Question N°10 : êtes-vous informés des résultats de votre évaluation ?

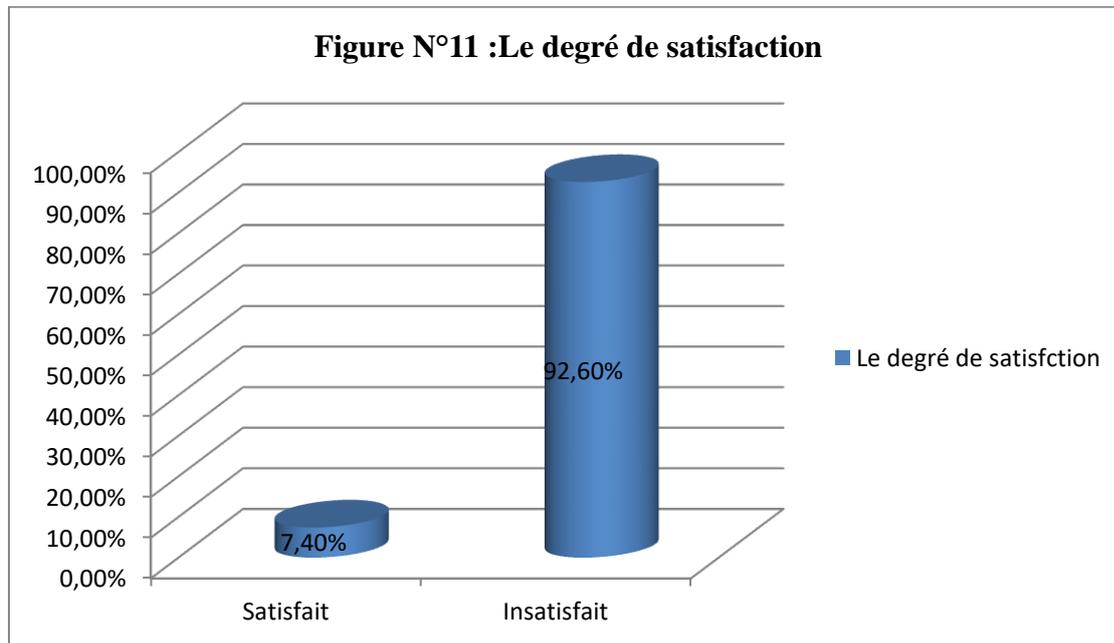


Source : réalisé par nos soins sur la base de l'enquête.

La figure ci-dessus révèle un manque de transparence concernant les résultats de l'évaluation. En effet, 33.3 % seulement des évalués se disent informés du résultat de leur évaluation contre 66.7% affirmant ne pas avoir eu les résultats de leurs appréciations.

Chapitre III : L'apport de l'évaluation des compétences au développement professionnel des salariés : cas de SONATRACH

Question N°11 : êtes-vous satisfaits des résultats de votre évaluation ?



Source : réalisé par nos soins sur la base de l'enquête.

Notre enquête auprès de SONATRACH a révélé un faible taux de satisfaction des enquêtés de l'évaluation des compétences. En effet, seuls 7.4% des enquêtés se déclarent satisfaits, alors que le reste (92.6%) affiche son insatisfaction. Ceci montre que l'évaluation des compétences motive une certaine catégorie de salariés de SONATRACH.

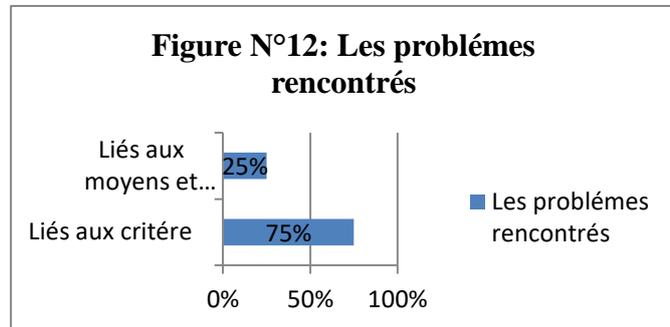
Au fait, l'évaluation permettrait d'évoluer dans le milieu professionnel quand elle tient compte de toutes les compétences que possèdent les salariés. Ici, la question du choix des outils et méthodes utilisés lors de l'évaluation des compétences, se pose avec acuité. Ces derniers ne semblent pas dans le cas de SONATRACH répondre aux attentes des évalués, ce qui justifie leur insatisfaction.

Chapitre III : L'apport de l'évaluation des compétences au développement professionnel des salariés : cas de SONATRACH

Question N°12 : Avez-vous rencontré des problèmes durant l'évaluation ?

Tableau N°07 : Les problèmes rencontrés

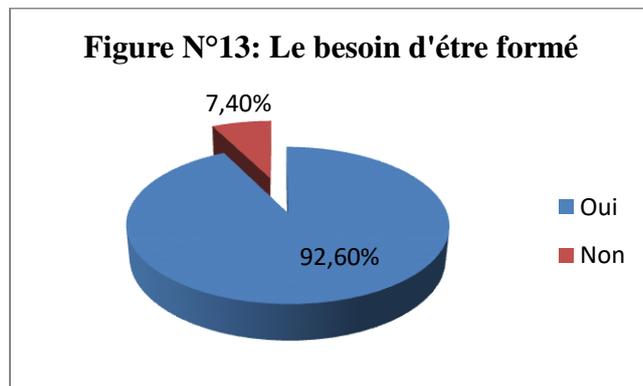
Problème durant l'évaluation		
	Nb	% cit.
Oui	4	14,8%
Non	23	85,2%
Total	27	100,0%



Source : réalisé par nos soins sur la base de l'enquête.

Considérant les résultats de l'enquête, nous pouvons supposer que l'évaluation est plutôt réussie au sein de SONATRACH. En fait, la majorité (85,2% contre 14,8%) des enquêtés affirme ne pas avoir rencontré de problèmes durant l'évaluation. Les problèmes les plus souvent rencontrés sont liés au choix des critères (75% des répondants) et les problèmes liés aux moyens et méthodes utilisés (25% des répondants). Ces problèmes font que les objectifs assignés à l'évaluation ne soient pas atteints.

Question N°13 : Avez-vous déjà ressenti le besoin d'être formé?

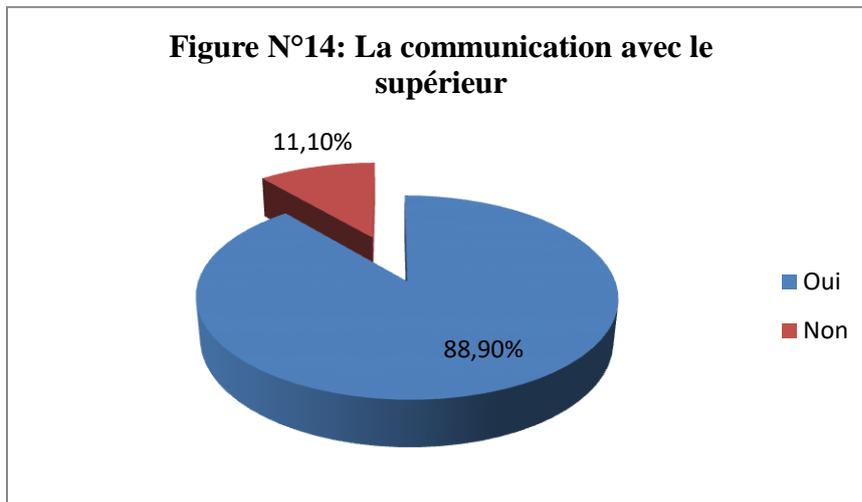


Source : réalisé par nos soins sur la base de l'enquête.

Un des résultats majeurs de notre enquête consiste en le fait que la formation constitue un facteur de motivation au sein de SONATRACH. Les attentes placées par le personnel de l'entreprise dans la formation sont visiblement importantes. En effet, la majorité des enquêtés (92.6% contre 7,4%) éprouve un besoin en formation.

Chapitre III : L'apport de l'évaluation des compétences au développement professionnel des salariés : cas de SONATRACH

Question N°14 : Avez-vous communiqué votre besoin de formation à vos supérieurs ?



Source : réalisé par nos soins sur la base de l'enquête.

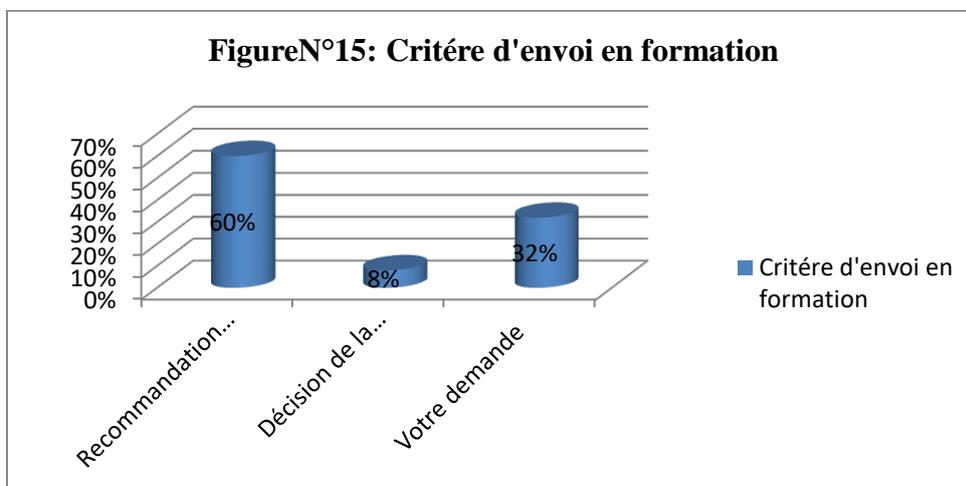
Le graphe ci-dessous révèle un niveau de communication des besoins en formation satisfaisant. En effet, 88.9% de l'effectif ont communiqué leurs besoins en formation à leurs supérieurs et 11.1% ne l'ont pas fait.

Question N°15 : Sur quel critère êtes-vous envoyés en formation ?

Tableau N°08 : Critère d'envoi en formation

Critère	Nb	% Cit.
Recommandation de votre responsable direct	15	60.0%
Décision de la direction	2	8.0%
Votre demande	8	32.0%
Total	25	100.0%

Source : réalisé par nos soins sur la base de l'enquête.

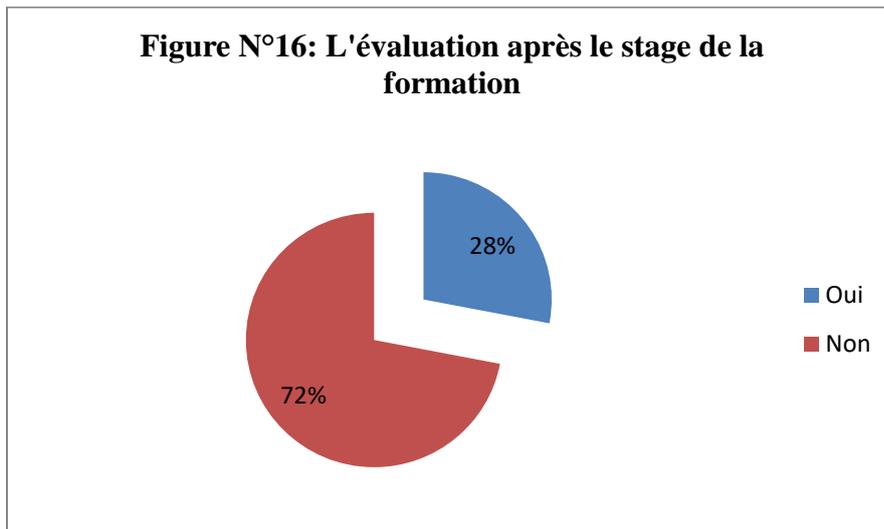


Source : réalisé par nos soins sur la base de l'enquête.

Chapitre III : L'apport de l'évaluation des compétences au développement professionnel des salariés : cas de SONATRACH

Notre enquête a révélé qu'à SONATRACH, le personnel est souvent envoyé en formation sur les recommandations et observations du responsable direct ou pour donner suite à une demande individuelle. Le pourcentage des personnes envoyées en formation par décision de la direction est faible.

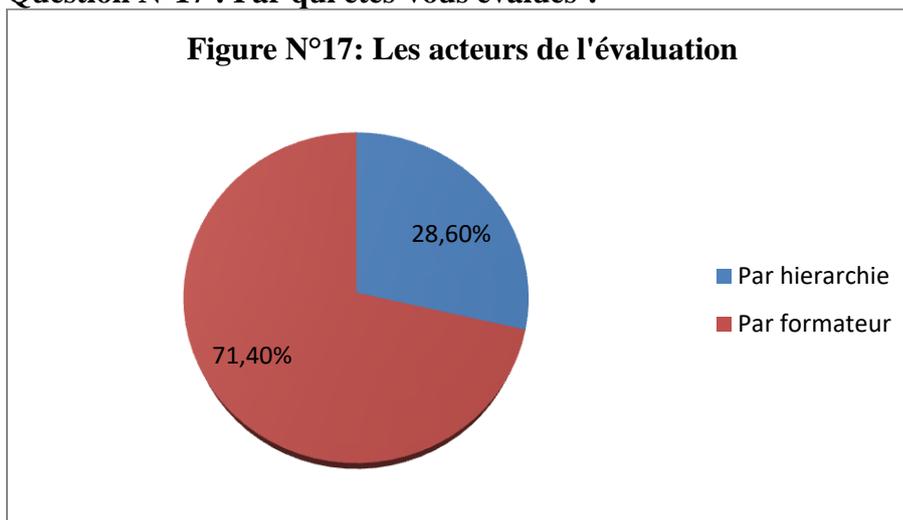
Question N°16: Etes-vous évalués après votre stage de formation ?



Source : réalisé par nos soins sur la base de l'enquête.

Parmi les effectifs formés, le graphe ci-dessus nous renseigne que 28% sont évalués après leur stage de formation et 72% ne le sont pas.

Question N°17 : Par qui êtes-vous évalués ?



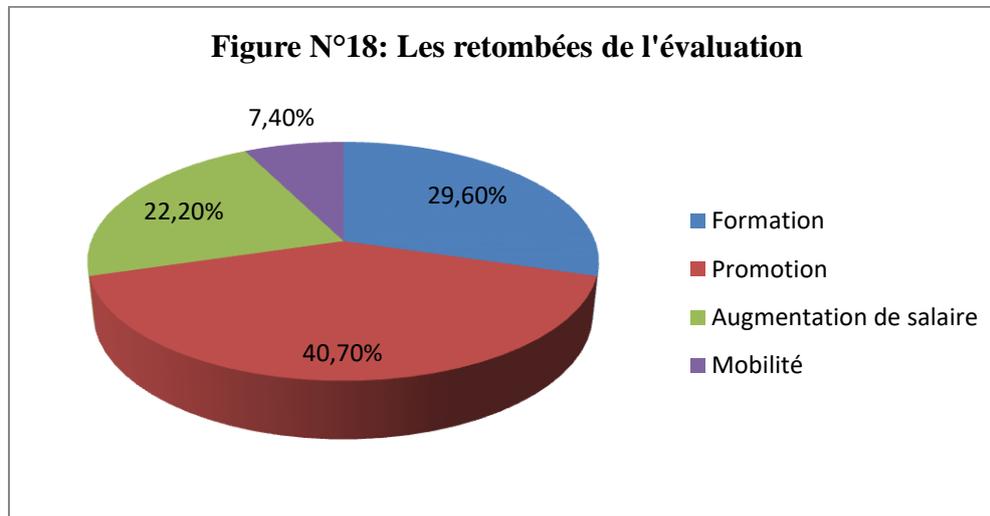
Source : réalisé par nos soins sur la base de l'enquête.

D'après le graphe, 71.4% des formés sont évalués après leur stage de formation par les formateurs et 28.6% par la hiérarchie.

Chapitre III : L'apport de l'évaluation des compétences au développement professionnel des salariés : cas de SONATRACH

Axe 03 : le développement professionnel

Question N°18 : Après l'évaluation de vos compétences, avez-vous bénéficié d'une... ?



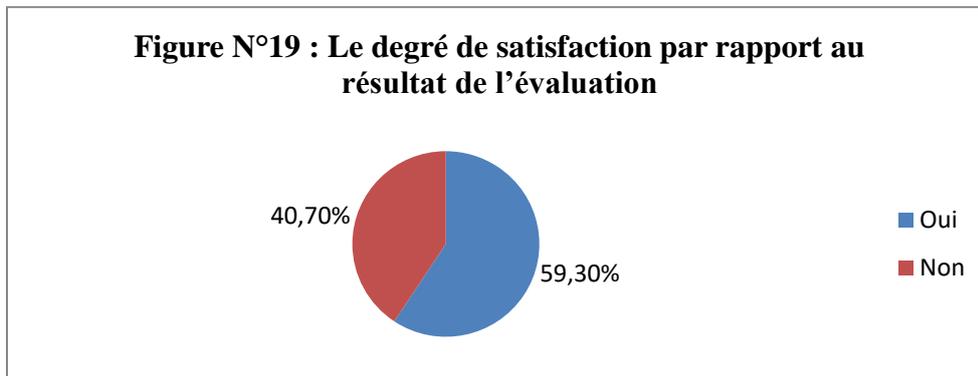
Source : réalisé par nos soins sur la base de l'enquête.

Nos recherches empiriques ont montré que la grande partie des enquêtés, soit un pourcentage de 40.7%, a bénéficié d'une promotion grâce à l'évaluation des compétences et 29.6% a bénéficié d'une formation. Elles ont également révélé que l'évaluation des compétences entraîne pour 22% des enquêtés une augmentation de salaire et pour 7,4% de la mobilité. Ces résultats mettent en évidence l'intérêt porté par SONATRACH à la gestion des carrières de ces salariés et à leur développement professionnel. En effet, l'entreprise fait appel au recrutement interne pour conserver les compétences internes et capitaliser les savoirs et les expériences.

L'évaluation est au service de la formation permettant de détecter les besoins en formation et la régulation de l'écart entre les compétences acquises et les compétences souhaitées. Pour ce faire, SONATRACH prend en considération le potentiel et les choix exprimés par les salariés. Quant à l'augmentation des salaires, celle-ci est soumise à l'appréciation de la direction et dépend de nombreux paramètres dont les résultats obtenus.

Chapitre III : L'apport de l'évaluation des compétences au développement professionnel des salariés : cas de SONATRACH

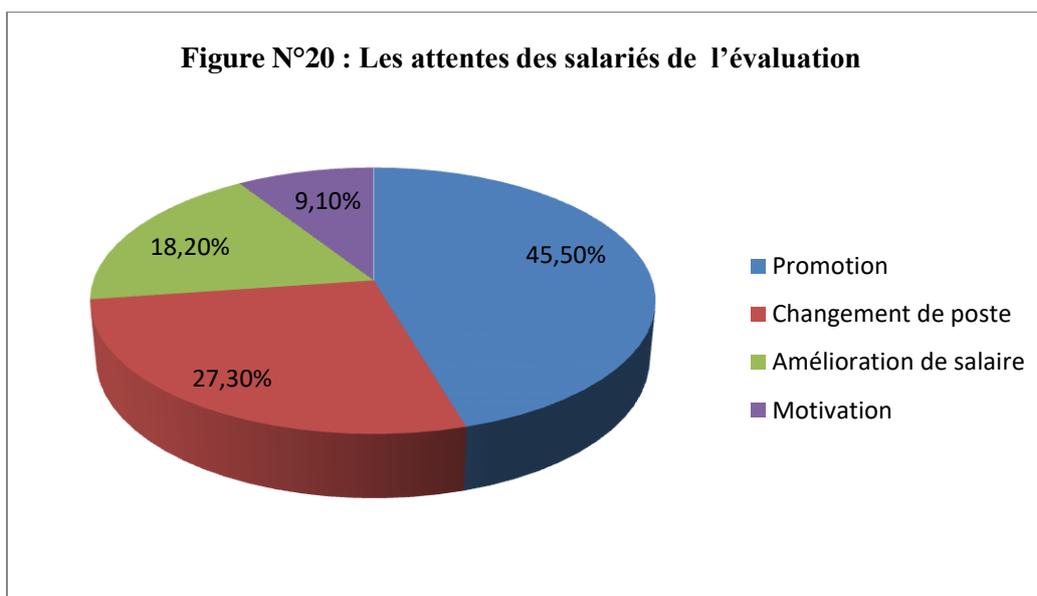
Question N°19: Etes-vous satisfaits de ces résultats ?



Source : réalisé par nos soins sur la base de l'enquête.

La figure ci-dessus nous éclaire sur un certain niveau de satisfaction des résultats de l'évaluation puisque 59.3% des enquêtés se disent satisfaits contre 40.7% qui ne le sont pas. L'évaluation des compétences permet aux individus d'évoluer dans leur milieu professionnel. Elle peut toutefois ne pas être bénéfique si elle ne parvient pas à refléter toutes les compétences que les salariés regorgent et que les outils et les méthodes utilisés ne répondent pas à leurs attentes. Ceci peut également être dû au choix des critères. Toutes ces considérations expliquent pourquoi une grande partie des répondants au niveau de SONATRACH se dit insatisfaite des résultats de l'évaluation.

Question N°20 : Si non. A quoi vous vous y attendiez ?



Source : réalisé par nos soins sur la base de l'enquête.

Chapitre III : L'apport de l'évaluation des compétences au développement professionnel des salariés : cas de SONATRACH

La figure ci-dessous, montre qu'en matière d'attentes de l'évaluation des compétences, les répondants souhaitant une promotion (45%) sont plus nombreux par rapport à ceux désirant un changement de poste (27,3%) ou ceux espérant respectivement une augmentation de salaire (18.2%) et de la motivation (9,1%).

A partir de ces résultats, nous comprenons à quel point les salariés ont besoin d'une reconnaissance de leurs connaissances, aptitudes, compétences et potentiels aspirant à un développement professionnel et une rétribution par rapport à l'objectif atteint.

Question N°21 : quel est l'impact de l'évaluation sur vous ?

Tableau N°09 : l'impact de l'évaluation

qualificatif	Nbre	%
Positive	5	18.5%
Négative	2	7.2%
Aucun impact	3	11.1%
Non réponse	17	63.0%
Total	27	100.0%

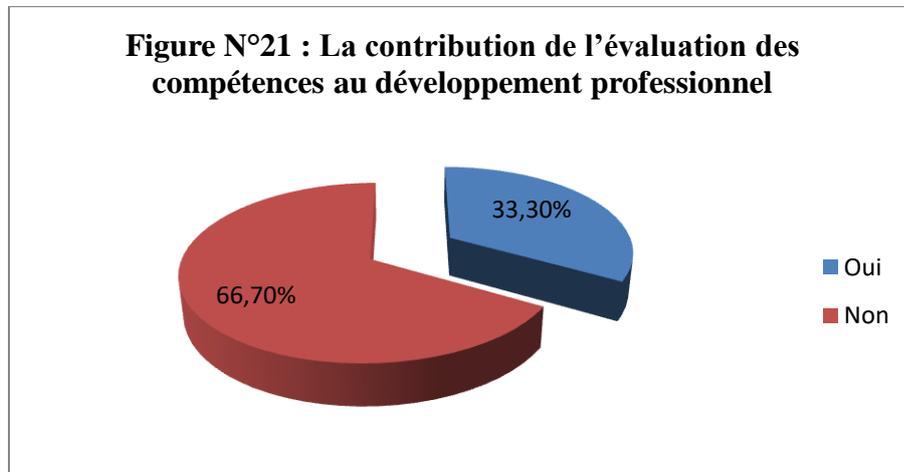
Source : réalisé par nos soins sur la base de l'enquête.

Notre enquête a révélé que cette question est abordée avec beaucoup de recul comme on témoigne le nombre d'absténant. Parmi les répondants, 18.5% estiment que l'évaluation des compétences a un impact positif sur leur travail, tandis que 7.2% jugent cet impact négativement et 11.1% ne reconnaissent aucun impact.

Ainsi, nous pouvons dire que parmi les répondants, certains reconnaissent les avantages de ce processus, son importance et son effet sur les salariés et leur travail. D'autres jugent l'impact de l'évaluation plus sévèrement en justifiant cela par des raisons liées au déroulement de l'évaluation (problèmes liés au outil, l'évaluateur...), ce qui peut avoir un impact sur les résultats obtenus. Au final, nous pouvons dire que la démarche de gestion des compétences de l'entreprise ne semble pas convaincre l'ensemble des salariés.

Chapitre III : L'apport de l'évaluation des compétences au développement professionnel des salariés : cas de SONATRACH

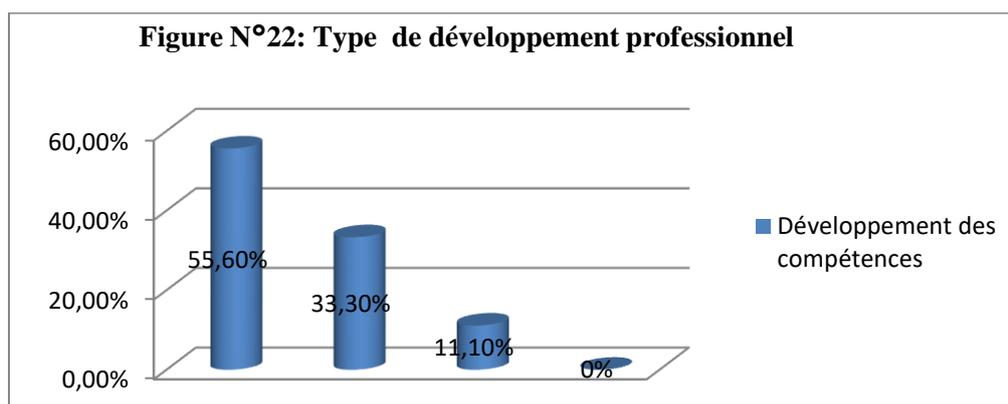
Question N°22: Dans votre entreprise, jugez-vous que l'évaluation des compétences contribue au développement professionnel ?



Source : réalisé par nos soins sur la base de l'enquête.

La figure ci-dessus, montre que les enquêtés non favorables à un impact de l'évaluation des compétences sur le développement professionnel des salariés sont plus nombreux (66,7% des répondants) par rapport à ceux qui sont favorables (33,30%). A partir de ces résultats, nous pouvons déduire que l'évaluation des compétences n'a motivé qu'une certaine catégorie de salariés de la SONATRACH.

Question N°23 : Si oui. De quel type ?

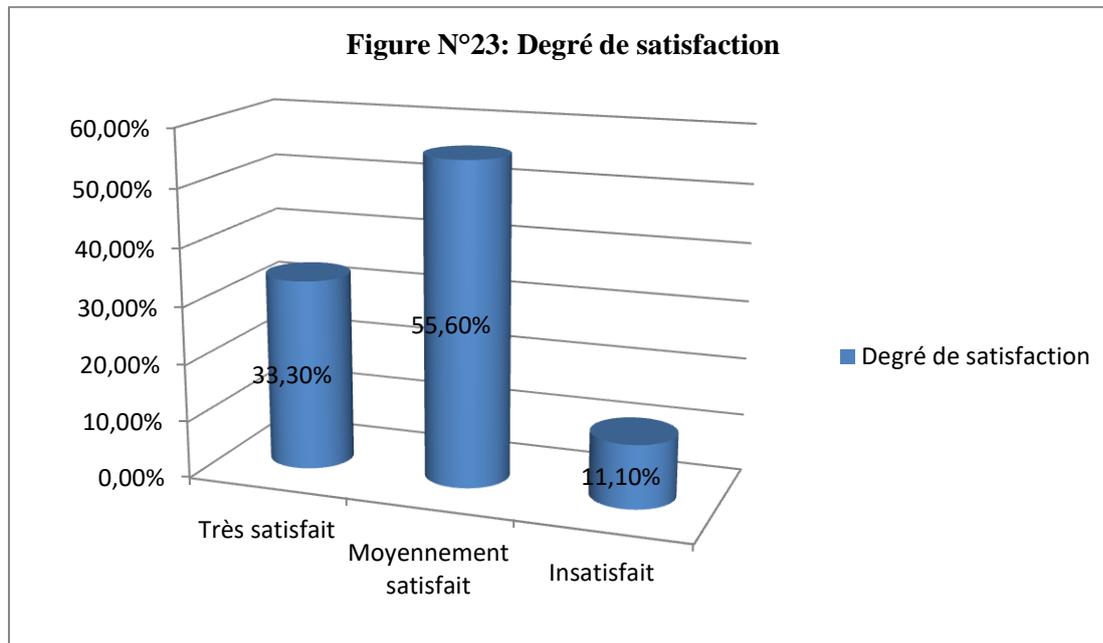


Source : réalisé par nos soins sur la base de l'enquête.

La figure ci-dessus montre que l'impact le plus reconnu en termes de développement professionnel, consiste en la promotion et la formation. En effet, peu nombreux ceux qui considèrent l'enrichissement dans le poste comme développement professionnel obtenu à l'issue d'une évaluation des compétences.

Chapitre III : L'apport de l'évaluation des compétences au développement professionnel des salariés : cas de SONATRACH

Question N°24 : Etes-vous satisfait de cette contribution ?



Source : réalisé par nos soins sur la base de l'enquête.

La figure ci-dessous, révèle un certain niveau de satisfaction de ce développement. Ce niveau est dans sa globalité jugé moyen puisque 55.6% des répondants se disent moyennement satisfaits contre 33.3% de très satisfaits et 11,10% d'insatisfaits.

Conclusion

Dans le cadre de ce dernier chapitre, nous avons tenté d'appréhender empiriquement la question de la contribution de l'évaluation des compétences au développement professionnel des salariés au sein de l'entreprise SONATRACH. L'analyse des résultats obtenus à partir du questionnaire et de l'entretien effectué avec le responsable RH, nous a permis d'obtenir des éléments de réponses à nos questionnements.

Nos recherches empiriques auprès de SONATRACH révèlent l'intérêt porté par l'entreprise à la démarche de gestion des compétences à travers les différentes politiques mises en œuvre (formation, motivation et rémunération). En effet, la formation est l'une des plus importantes actions d'ajustement en termes de compétence car elle est considérée comme étant un pilier pour le développement de la compétence professionnelle. Ceci aura certainement des répercussions positives sur la motivation du personnel et sur le développement de l'entreprise.

Chapitre III : L'apport de l'évaluation des compétences au développement professionnel des salariés : cas de SONATRACH

Cependant, ces politiques ne semblent pas convaincre l'ensemble du personnel de la SONATRACH. D'ailleurs, l'évaluation des compétences n'a motivé qu'une certaine catégorie de salariés de l'entreprise. Sa contribution au développement professionnel ne fait pas l'unanimité puisque le niveau de satisfaction du personnel est plutôt moyen.

A l'issue de ce chapitre, nous pensons avoir une vision plus claire de l'évaluation des compétences et son impact en termes de développement professionnel du personnel. En définitive, cette problématique impose pour toute entreprise une mise en cohérence permanente des besoins des salariés voulant s'améliorer professionnellement avec les besoins économiques, mais également stratégiques de l'entreprise.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale

L'objet du présent travail a été d'étudier l'apport de l'évaluation des compétences au développement professionnel des salariés au sein de l'entreprise publique algérienne. En effet, l'évaluation des compétences est utilisée pour apporter un changement dans la vie professionnelle des salariés. Ce changement peut porter sur les choix en matière de formation, de rémunération et de mobilité.

Dans cette conclusion générale, nous présenterons une synthèse générale de nos résultats de recherche afin d'en tirer les enseignements, dégager les limites du travail et proposer d'éventuelles pistes de recherche.

1. Synthèse générale des résultats de recherche

Dans ce travail de recherche, nous avons commencé par clarifier les concepts de base autour desquels s'articule notre problématique de recherche : évaluation des compétences et développement professionnel. En effet, face à l'accroissement du rôle économique de la compétence, sa gestion devient nécessaire à plus d'un titre. Gérer les compétences, c'est tout mettre en œuvre pour disposer, en temps voulu, quantitativement et qualitativement, des compétences nécessaires au fonctionnement et au développement de l'organisation. C'est un processus qui implique mobilisation, développement et évaluation.

L'évaluation des compétences permet à l'entreprise de diagnostiquer ses ressources humaines en termes de potentialités détenues, de savoirs et de savoirs faire. Elle permet de suivre l'ascension de l'agent dans son milieu professionnel, comme elle contribue à la mise en place d'une cartographie des compétences pour leur capitalisation. C'est un outil au service de la GRH à mettre en cohérence avec les choix stratégiques de l'entreprise et les aspirations du personnel.

La contribution de l'évaluation des compétences au développement professionnel des salariés, réside dans son apport à la prise de décisions concernant les carrières professionnelles. Dans le deuxième chapitre du présent travail, nous avons montré comment s'opère, à l'aide de l'évaluation, des changements dans la vie professionnelle des salariés. L'évaluation constitue finalement un moyen d'orienter les choix faits par les organisations en matière de formation, de rémunération, de mobilité et de gestion de la carrière.

Conclusion générale

La revue des travaux consacrés aux EPE algériennes dans ce travail, semblent révéler une évaluation des compétences limitée et un impact faible de celle-ci sur le développement professionnel des salariés au sein de l'EPE. Les décisions de recrutement et de promotion, notamment, des cadres sont prises à l'extérieur de ces entreprises. Cette situation crée un climat d'insatisfaction et de conflit parmi le personnel. De même, le retour sur investissement en formation est faible en raison de l'absence de mesures d'accompagnement et de suivi.

Dans le dernier chapitre du travail, nous avons tenté d'appréhender empiriquement la question de la contribution de l'évaluation des compétences au développement professionnel des salariés au sein de l'entreprise SONATRACH. L'analyse des résultats obtenus à partir du questionnaire et de l'entretien effectué avec le responsable RH, nous a permis d'obtenir des éléments de réponses à nos questionnements .

L'enquête menée auprès de SONATRACH semble révéler une prise de conscience de l'importance d'une démarche de gestion des compétences, et ce, à travers les différentes politiques mises en œuvre (formation, motivation et rémunération). En effet, la formation se considère essentielle pour le développement de la compétence professionnelle. Ceci peut avoir des répercussions positives sur la motivation du personnel .Or, nous avons constaté que ces politiques n'ont pas pu convaincre l'ensemble du personnel de la SONATRACH. L'évaluation des compétences n'a motivé qu'une certaine catégorie de salariés de l'entreprise. Ces éléments nous permettent de confirmer notre première hypothèse de recherche.

La contribution de l'évaluation des compétences au développement professionnel des salariés est faiblement établie au sein de la SONATRACH. Les enquêtés non favorables à un impact de l'évaluation des compétences sur le développement professionnel des salariés sont plus nombreux par rapport à ceux qui sont favorables. Ceci nous permet de confirmer notre deuxième hypothèse de recherche.

2. Limites et perspectives de la recherche

A l'issue de ce travail de recherche qui a tenté d'apporter quelques éclairages sur la question de la contribution de l'évaluation des compétences au développement professionnel des salariés au sein des EPE algériennes, des limites sont dégagées et de nombreuses questions demeurent posées suscitant de nouvelles recherches .

Conclusion générale

Au plan théorique, nous nous sommes heurtés à la rareté des travaux consacrés aux EPE et portant sur le phénomène étudié. Ceci pose des difficultés à renforcer les résultats auxquels nous avons abouti.

Au plan empirique, nous admettons que notre échantillon est un peu limité. Nous aurions pu arriver à des résultats plus intéressants et facilement généralisables avec un échantillon plus important au sein de la SONATRACH.

Nous envisageons une piste de recherche comme prolongement à ce travail. Il serait intéressant de procéder à une approche comparative de l'expérience d'entreprises appartenant au secteur public et privé en y intégrant la PME et CEVITAL.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- BALICCO, C «Les méthodes d'évaluation en ressources humaines : la fin des marchands de certitude », Edition organisation, 1999.
- BEIRENDONCK, L « Tous compétent le management des compétences dans l'entreprise », Boeck, Bruxelles, 2006.
- BELAIBOUD, M « Gestion stratégique de l'entreprise publique Algérienne », OPU, 1986, Alger.
- BENAOUA, H « Système productif algérien et indépendance nationale », Tome 1, OPU, 1983.
- BENISSAD, H « Economie du développement de l'Algérie », OPU, 1979, Alger.
- BOUZIDI, A. «Economie algérienne : éclairages », ENAG Edition, Alger, 2011,
- BRAHIMI, A « L'économie algérienne : défis et enjeux », Dahlab, 1991, Alger.
- BRAHIMI, A « l'économie algérienne : défis et enjeux », Dahlab, 1991 Alger, p.285
- CADIN, L. et al, «Gestion des ressources humaines », 3eme édition, Dunod, Paris, 2007.
- CITEAU, J-P « Gestion des ressources humaines principes généraux et cas pratique », 4eme Edition armand colin, 2002.
- CLAUDE, L. « La gestion des compétences », édition, organisation, paris, 2009.
- DAHMANI, A «L'Algérie à l'épreuve, économie politique des réformes 1980-1997 », casbah Edition 1999.
- DEJOUX, C « Gestion des compétences et gpec », Dunod, paris, 2008.
- GILBERT, P. « La gestion prévisionnelle des ressources humaines : histoire et perspectives », Revue Française de Gestion, N° 124, Lavoisier, 1999.
- GUERIN, G, WILS, T. « La gestion des carrières : une typologie des pratiques », Publications de l'Université de Montréal, 1992.
- GUERIN, G, WILS, T. « La gestion des carrières : une typologie des pratiques », Publications de l'Université de Montréal, 1992.
- GUERRERRO, S « Les outils des RH : les savoir-faire essentiels en GRH », DUNOD, 2009.
- GUILLOT-SOULEZ, C « la gestion des ressources humaines », édition Gualino, 2015-2016.
- GUITTET, A « Développer les compétences par une ingénierie de la formation », ESF Editeur, Paris, 1998.
- LE BOTERF, G « Construire les compétences individuelles et collectives », édition d'organisation, paris, 2001.
- MARBACH, V « Evaluer et rémunérer les compétences », édition d'organisation paris, 2000.
- MARBACH, V, « Evaluer et rémunérer les compétences », éditions d'organisation Paris 2000. P209.
- MARTORY, B et CROZET, D « GRH pilotage social et performances » Edition DUNOD, février 2013.
- MAURISE, Thevenete : « Impliquer les personnes dans l'organisation », Edition liaisons, 1992.

BIBLIOGRAPHIE

- PERETTI, J-M « Dictionnaire des ressources humaines », 5^{ème} édition.1999
- PERETTI, J-M, «gestion des ressources humaines », Librairie Vuibert, 15 éditions, Paris, 2008.
- RAYMOND, Q « Manuel de recherche en science social », 4^{ème} édition DUNOD, paris, 1995,2006, 2011.
- SADI, N. « La privatisation des entreprises publiques en Algérie : objectifs, modalités et enjeux. », OPU, 2005,
- SCHMIDT, G. MMERCIER, .E, « Gestion des ressources humaines », Pearson, 2004.
- TREPO G, ESTELLAT, N, OIRY, E « L’appréciation du personnel mirage ou oasis ?», édition d’organisation, Paris, 2002.
- VATTEVILLE ? E, « Mesure des humaines et gestion d l’entreprise », Edition ECONOMICA, Paris Novembre 1985.
- WEISS, D « Les ressources humaines», Edition d’organisation, 1999.
- ZARIFIAN, P « Objectifs compétence, pour une nouvelle logique », édition LIAISION, 2001.

Reuves

- Bimestriel du réseau anact pour l’amélioration les conditions du travail, « Favoriser le développement professionnel à tous les âges» Revue de la qualité de vie N °295/ AVRIL –MAI 2004.
- CHERAIET, M. « Aspects des pratiques managériales à Sider El-Hadjar : témoignage », Revue les Cahiers du CRASC, N°12,2005.
- GILBERT, P. « La gestion prévisionnelle des ressources humaines : histoire et perspectives », Revue Française de Gestion, N° 124, Lavoisier, 1999.
- GOSSELIN, M, VIAU-GUY, A et BOURASA, B « Le développement professionnel dans une perspective constructiviste ou socioconstructiviste : une compréhension conceptuelle pour des implications pratiques », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* [En ligne], 16-3 | 2014, mis en ligne le 05 juin 2014, consulté le 28 juin 2019. URL : <http://journals.openedition.org/>
- GRIMAND, A. « L’appropriation des outils de gestion des effets sur les dynamiques organisationnelles : Le cas du déploiement d’un référentiel des emplois et des compétences », Revue Management et Avenir, N° 54, 2012.
- LEGHIMA, A. et HADJOU, L. « Déterminants des contraintes internes et externes à l’internationalisation des entreprises publiques économiques algériennes : cas de l’ENIEM, ENEL et de la BCR », Revue Géopolitiques et Géostratégies Régionales, Volume III, (1), 2015.
- MEKSEM, A. « L’impact de la formation continue sur la compétitivité des entreprises publiques algériennes », Revue El Wahat pour les Recherches et les Etudes, Volume 10, N°1, 2017.
- SOUKI, H et MELBOUSI, L « L’Entreprise publique algérienne face aux défis de l’économie du savoir : l’analyse par les théories contractuelles », revue EL-Bahith, n°15, 2015.

BIBLIOGRAPHIE

- UWAMARIYA, A, MUKAMURERA, J « Le développement professionnel des enseignants» article de la revue des sciences de l'éducation Volume 31, Numéro1, 2005, p.133–152 IGEN, D-M, « Professionnalisation et développement professionnel : les dynamiques à l'œuvre au cœur du PPCR », Revue éducation permanente n°123, édition OCTARES, France, 2016.

Thèses et mémoires

- GUENOUN, L « Evaluation et suivi d'un plan de formation au sein de l'entreprise publique industrielle algérienne Cas de : SONATRACH-FCP-EN » Mémoire de master soutenu à l'université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2018.
- HAMANI, M. « Management des ressources humaines : d'une pratique traditionnelle vers une approche par les compétences .Application aux entreprises algériennes », Mémoire de magister soutenu à l'université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, le 04/06/2017.
- HAMMOUTENE, O. « Processus d'intégration des TIC au sein de l'entreprise publique industrielle algérienne et apprentissage organisationnel », Thèse de doctorat soutenue à l'Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, le 16/10/2019.
- OULD MOUSSA-OUCHALLAL, H. « Accès aux technologies, innovation et pratiques de recherche et développement dans le milieu industriel public algérien », Thèse de doctorat soutenue à l'université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, le 19/10/2016.

Autres documents

- Document interne de l'entreprise, juin 2019.
- DOUAYRI, K « L'évaluation des ressources humaines: méthodes et mise à l'épreuve, Dossiers de Recherches en Economie et Gestion Dossier spécial N°3 : Octobre 2016.
- DRH, air France, «Entretien de développement professionnel Pas à Pas, Guide pour réussir l'entretien Personnels au Sol », direction Générale Ressources Humaines et Politique Sociale, Juin 2013.

Liste des abréviations

LISTE DES ABREVIATIONS

BDM	Business Développement Marketing
CDD	Contrat A Durée Déterminée
CDI	Contrat A Durée Indéterminée
COM	Commercialisation
CSP	Catégorie Socioprofessionnelle
DP	Développement Professionnel
DRH	Direction Ressources Humaines
DSI	Digitalisation & Systèmes D'information
E&P	Exploration – Production
EDP	Entretien De Développement Professionnel
ENSP	Entreprise Nationale De Services Aux Puits
ENTP	Entreprise Nationale Des Travaux Aux Puits
EPE	Entreprise Publique Algérienne
EPM	Engineering & Projet Management
FIN	Finances
GPEC	Gestion Prévisionnelle De l'Emploi Et Des Compétences
GRH	Gestion Des Ressources Humaines
JUR	Juridique
LQS	Liquéfaction & Séparation
O.S.T	Organisation Scientifique Du Travail
P&L	Procurement & Logistique
PDG	Président Directeur Général
PDP	Plan De Développement Professionnel
PIB	Produit Intérieur Brut
PME	Petite Moyenne Entreprise
REN	Ressources Nouvelles
RH	Ressources Humaines
RPC	Raffinage & Pétrochimie
SARL	Société A Responsabilité Limité
SPE	Stratégie Planification & Economie
TRC	Transport Par Canalisation
VAE	Validation Des Acquis De L'expérience

Liste des tableaux

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°1	Le corps du questionnaire de l'enquêtep72
Tableau N° 2	Les critères les plus déterminants lors de l'évaluation des compétences au sein de SONATRACH.....p74
Tableau N° 3	La population d'étude.....p75
Tableau N° 4	Répartition de l'échantillon par niveau d'instruction.....p75
Tableau N° 5	Répartition de l'échantillon par type de contrat.....p76
Tableau N° 6	Répartition de l'échantillon par ancienneté.....p77
Tableau N° 7	Les problèmes rencontrés.....p83
Tableau N° 8	Critère d'envoi en formation.....p84
Tableau N° 9:	L'impact de l'évaluation.....p88

Liste des figures

LISTES DES FIGURES

Figure N° 1	Le profil du professionnel.....P26
Figure N° 2	Le rôle de l'évaluation dans la gestion de la ressource humaine.....P42
Figure N° 3	Organigramme macro structure SONATRACH.....P66
Figure N° 4	Organigramme division explorationP69
Figure N° 5	Répartition de l'échantillon par catégorie professionnelle.....P76
Figure N° 6	Connaissance de ce qu'est l'évaluation des compétences.....P77
Figure N° 7	l'existence d'un système d'évaluation.....P78
Figure N° 8	Les méthodes d'évaluation utilisées.....P79
Figure N° 9	Les axes soumis à l'évaluation.....P80
Figure N° 10	La communication des résultats.....P81
Figure N° 11	Le degré de satisfaction.....P82
Figure N° 12	Les problèmes rencontrés.....P83
Figure N° 13	Le besoin d'être formé.....P83
Figure N° 14	La communication avec le supérieur.....P84
Figure N° 15	Critère d'envoi en formation.....P84
Figure N° 16	L'évaluation après le stage de la formation.....P85
Figure N° 17	Les acteurs de l'évaluation.....P85
Figure N° 18	Les retombées de l'évaluation.....P86
Figure N° 19	Le degré de satisfaction par rapport au résultat de l'évaluation.....P87
Figure N° 20	Les attentes des salariés de l'évaluation.....P87
Figure N° 21	la contribution de l'évaluation des compétences au DPP89
Figure N° 22	Type de development professionnel.....P89
Figure N° 23	Degré de satisfaction.....P90

Liste des annexes

LISTE DES ANNEXES

Annexe N°01 : Questionnaire.....	P102
Annexe N°02 : Guide d'entretien	P104
Annexe N°03 : Organigramme de l'activité Production-Exploration.....	P109

Annexes

Annexe N°01 : le Questionnaire

Dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin d'étude en Gestion des Ressources Humaines sous le thème : " l'évaluation des compétences " nous vous prions de bien vouloir répondre objectivement à notre questionnaire afin de collecter et de réunir les données nécessaires pour la réalisation de cette étude. Nous vous assurons que vos réponses resteront anonymes et confidentielles ; merci d'avance pour votre collaboration.

I. Les données personnelles

1. Genre

1. Masculin 2. Féminin

2. âge

1. 18-24 2. 25-34 3. 35-49
 4. 50-64 5. 65+

3. Quelle est votre Situation familiale ?

1. Célibataire 2. Marié(e)

4. Quel est votre niveau d'études ?

1. BTS 2. DEUA 3. Licence
 4. Ingéniorat 5. Magister 6. Master

5. Quel type de contrat avez-vous ?

1. CDI 2. CDD

6. La catégorie professionnelle

1. Cadre supérieur 2. Cadre moyen
 3. Agents de maîtrise 4. Agent d'exécution

7. Nombre d'années d'expérience au sein de SONATRACH ?

II. Evaluation des compétences

8. Avez-vous connaissance de ce qu'est l'évaluation des compétences ?

1. Oui 2. Non

9. Si 'Oui', Que signifie d'après vous l'évaluation des compétences ?

10. Votre entreprise recourt t-elle à une évaluation des compétences?

1. Oui 2. Non

11. Si 'Oui', Quelles sont les méthodes d'évaluation utilisées ?

1. Les tests 2. les entretiens
 3. Assessment center 4. 360°
 5. Autres

12. Quelles sont les différentes évaluations auxquelles vous avez été confronté au sein de SONATRACH ?

1. A l'occasion d'un recrutement
 2. Pour détecter les besoins en formation
 3. A l'occasion d'une éventuelle promotion
 4. De motivation

Vous pouvez cocher plusieurs cases.

13. Etes-vous informé des résultats de votre évaluation ?

1. Oui 2. Non

14. Êtes-vous satisfait des stratégies et des méthodes utilisées ?

1. Satisfait 2. Insatisfait

15. Avez-vous rencontré des problèmes durant l'évaluation ?

1. Oui 2. Non

Annexes

16. Si 'Oui', citez-les :

17. Avez-vous déjà ressenti le besoin d'être formé ?

1. Oui 2. Non

18. Si 'Oui', vous l'avez-vous communiqué à vos supérieures ?

1. Oui 2. Non

19. Sur quel critère êtes-vous envoyés en formation ?

1. Recommandation de votre responsable direct
 2. Décision de la direction
 3. Votre demande

III. Evaluation des compétences et Développement

23. Après l'évaluation de vos compétences avez-vous bénéficié d'une :

1. Formation 2. Promotion
 3. Augmentation de salaire 4. Mobilité
 5. Autres

24. Êtes-vous satisfait de ces résultats ?

1. Oui 2. Non

25. Si 'Non', A quoi vous vous y attendiez ?

1. Promotion
 2. Changement de poste
 3. Amélioration de salaire
 4. Motivation

26. Quel est l'impact de l'évaluation sur vous ?

20. Êtes-vous évalué après votre stage de formation ?

1. Oui 2. Non

21. Si 'Oui', par qui êtes-vous évalués ?

1. Par Hiérarchie 2. Par Formateur

22. Et comment ?

27. Dans votre entreprise, jugez-vous que le l'évaluation des compétences contribue au développement professionnel? ?

1. Oui 2. Non

28. Si 'Oui', de quel type ?

1. Promotion 2. Augmentation de salaire
 3. Formation 4. Mobilité

29. Êtes-vous satisfait de cette contribution?

1. Très satisfait 2. Moyennement satisfait
 3. Insatisfait

Annexes

Annexe N°02 : Guide d'entretien

Données personnelles :

Type de contrat : a) CDI b) CDD

Vous êtes : a) Femme b) Homme

Nationalité : a) Algérienne b) Etrangère

Vous êtes : a) Célibataire b) Marié (e)

1) A quelle tranche d'âge appartenez-vous ?

Moins de 25 ans	26 à 31 ans	32 à 37 ans	38 à 43 ans	44 à 49 ans	50 à 55 ans	56 ans et plus

2) A quelle tranche d'ancienneté appartenez-vous ?

Moins de 4 ans	5 à 8 ans	9 à 12 ans	13 à 16 ans	17 à 20 ans	21 à 25 ans	25 ans et plus

3) Quelle est votre niveau d'étude ?

BAC DEUA licence Ingénieur magister

Autre

.....
.....

L'évaluation des compétences

1) Existe-t-il une structure chargée de la fonction ressource humaine dans votre entreprise ?

.....
.....

2) Quel est le statut institutionnel de cette structure dans votre entreprise ?

- 1. Service
- 2. Département
- 3. Direction

.....
.....

3) En quoi consiste le rôle du responsable ressources humaines (RH) ?

.....
.....

4) En tant que responsable RH, est ce que votre entreprise a intégré une démarche de gestion des compétences ?

- a) Oui
- b) Non

Si oui : Qu'est-ce qu'attend l'entreprise de cette démarche ?

.....
.....

5) Cette démarche inclut-elle un système d'évaluation des compétences au sein de votre entreprise ?

- a) Oui
- b) Non

Si oui. Avez-vous fait objet d'évaluation ?

- a) Oui
- b) Non

Annexes

Si oui. A quelle occasion ?

.....
.....

6) Quelles sont les méthodes utilisées ?

a) Les tests b) Les entretiens

c) Assesement center d) 360°

Autre.....

.....

7) Votre entreprise dispose-t- elle d'outils d'identification des compétences ?

Oui Non

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

1. D'un référentiel de compétences

2. Un bilan de compétence;

3. Une cartographie de compétence;

4. Autres

Si autres précisez.....

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

.....
.....

8) Quelles sont les critères les plus déterminants lors de l'évaluation des compétences ?

A / pour le recrutement ?

1. Connaissance théorique (diplôme, titre, certificat...)

2. Comportement, attitude, capacité d'adaptation

3. Expérience

B/ Pour établir un bilan social ?

- 1. Ancienneté
- 2. Profil
- 3. Rendement
- 4. Expérience
- 5. Autre

C/ pour promotion/ succession ?

- 1. Ancienneté
- 2. Volume et qualité de travail
- 3. Profil
- 4. Capacité d'adaptation à un poste supérieur
- 5. Autre

D/ pour la formation ?

- 1. Exigences du poste
- 2. Demande de formation
- 3. Les besoins en formation

9) Comment jugez-vous le rôle de la formation dans le développement des compétences ?
Expliquez.

.....

.....

.....

Annexes

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

.....
.....
.....

11) Entant que responsable RH, Quelles sont les difficultés que vous rencontrez dans l'évaluation des compétences? Est-ce il y aura des améliorations pour éviter ces difficultés ?

.....
.....
.....

12) Avez-vous reçu une formation dans le cadre de l'évaluation des compétences entant que responsable ?

.....
.....
.....

13) Jugez-vous que la démarche d'évaluation des compétences de votre entreprise est efficace ?

.....
.....
.....

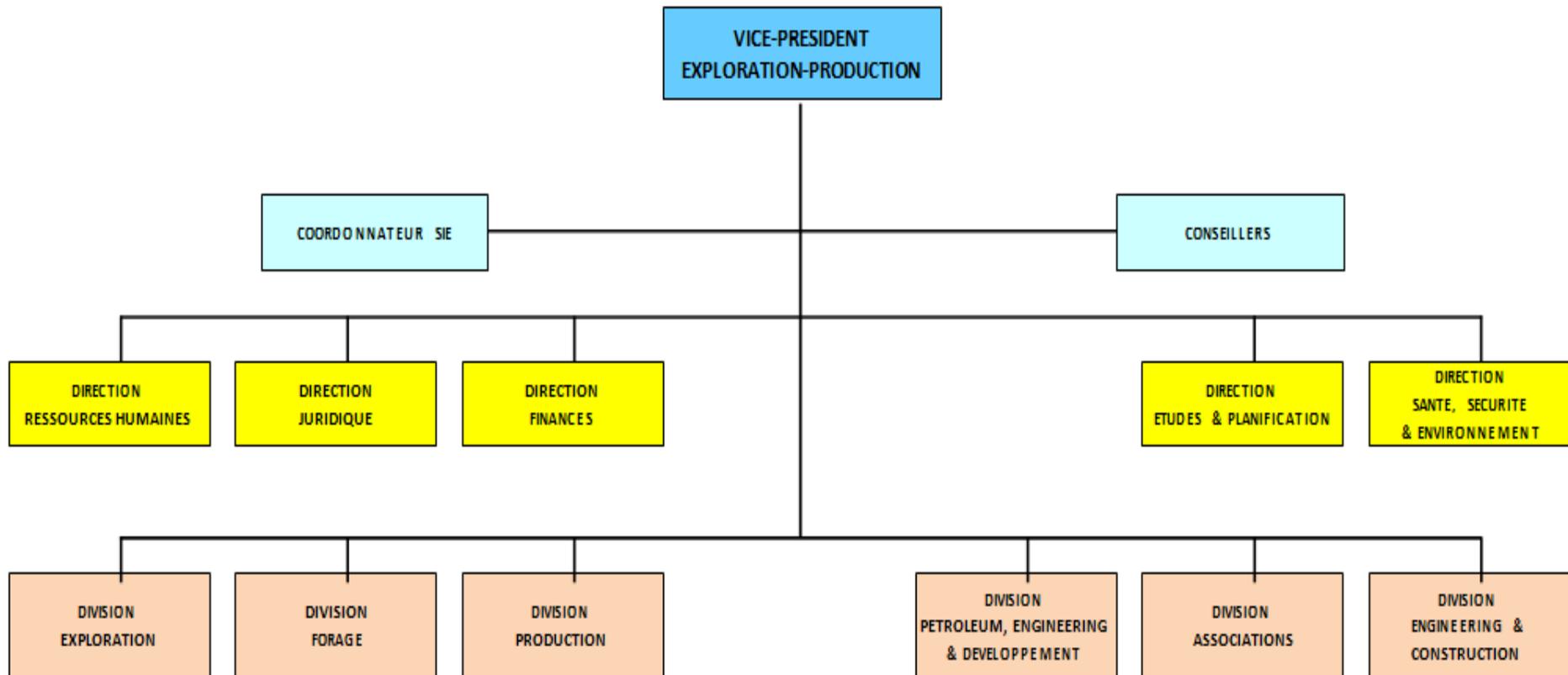
14) Quelles sont les améliorations que vous pouvez proposer pour cette démarche ?

.....
.....
.....

Merci pour votre collaboration.

Annexes

Annexe N° 03 : Organigramme de l'activité Exploration-Production



TABLES DES MATIERES

Remerciements	I
Dédicace	II
Sommaire	IV
INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE I : EVALUATION DES COMPETENCES ET DEVELOPPEMENT PROFESSIONNEL	
DES SALARIES : APPROCHE THEORIQUE ET CONCEPTUELLE	6
Introduction	6
Section 01 : L'évaluation : une étape du processus de gestion des compétences	7
1- La notion de compétence	7
2- La gestion des compétences	9
2-1 La démarche de gestion des compétences	10
2-1-1 Identification des compétences	10
2-1-2 Le développement des compétences	13
2-1-3 Evaluation des écarts	14
3- Evaluation des compétences	14
3-1 Performance et évaluation des compétences	15
3-2 Les différentes approches de l'évaluation des compétences	17
3-2-1 L'approche du management scientifique	17
3-2-2 L'approche de la théorie des relations humaines	18
3-2-4 La sociologie interactionniste	19
3-3 Les méthodes d'évaluation	20
3-3-1 L'entretien	20
3-3-2 Les tests	21
3-3-3 L'assessment center	21
3-3-4 Le 360°	23
Section 02 : Le développement professionnel : fondements théoriques	24
1- Le développement professionnel : de quoi s'agit-il ?	24
2- Les changements engendrés par le DP	27
3- Les principales perspectives pour concevoir le développement professionnel	27
3-1 La perspective managerial	28
3-2 Perspective constructiviste	28
3-2-1 Les études empiriques ayant porté sur la dimension personnelle du développement professionnel	30

TABLES DES MATIERES

3-2-2 Les études empiriques portant sur la dimension socioculturelle du développement professionnel	31
3-3-3 Les études empiriques pourtant sur la dimension socioculturelle du développement professionnel	32
4- Le processus de développement professionnel	34
4-1 La planification du développement professionnel	34
4-1-1 Auto-évaluation	34
4-1-2 Évaluation du poste actuel et de l'environnement de travail	34
4-1-3 Fixation des objectifs de DP	35
4-1-4 Détermination des activités de DP	35
4-1-5 Exécution d'un plan	35
4-2- L'entretien de développement professionnel (EDP)	36
5- Le succès d'un processus de DP	37
5-1 Développer les compétences et préserver la santé des salariés	37
5-2 Prendre en compte les « âges critiques » de la vie professionnelle	38
5-3- Articuler stratégies individuelles et collectives pour se former	39
5-4 Innover par des politiques de ressources humaines s'appuyant sur l'organisation	39
Conclusion	40
CHAPITRE II : EVALUATION DES COMPETENCES ET DEVELOPPEMENT PROFESSIONNEL DU PERSONNEL : LES LEÇONS A TIRER DE L'EXPERIENCE DE L'ENTREPRISE PUBLIQUE ALGERIENNE	41
Introduction	41
Section 01: L'impact de l'évaluation des compétences sur le développement professionnel des salariés	42
1- L'évaluation au cœur de la fonction ressource humaine	42
2- L'évaluation et le développement professionnel	43
2-1 L'évaluation des compétences et la formation	43
2-2 L'évaluation des compétences et la mobilité/la gestion de la carrière	45
2-3 L'évaluation des compétences et la rémunération	47
2-4 L'évaluation des compétences et la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)	49
2-4-1 La GPEC : c'est quoi ?	49
2-4-2 La relation entre la GPEC et le système d'appréciation des compétences	50

TABLES DES MATIERES

Section 2 : Evaluation des compétences et développement professionnel au sein de l'entreprise publique algérienne	50
1- Les mutations traversées par l'EPE	51
1-1 L'entreprise centralement dirigée	51
1-2 La restructuration organique	54
1-3 Le passage à l'autonomie	57
2- La situation de l'entreprise publique algérienne par rapport à l'évaluation des compétences et son impact sur le développement professionnel	59
Conclusion	61
CHAPITRE III: L'APPORT DE L'EVALUATION DES COMPETENCES AU DEVELOPPEMENT PROFESSIONNEL DES SALARIES : CAS DE SONATRACH	62
Introduction	62
Section 01 : Présentation de l'entreprise enquêtée et de la méthodologie d'enquête	62
1- Présentation de la SONATRACH	62
1-1 Historique de la SONATRACH	62
1-2 Missions de la SONATRACH	63
1-3 Organisation de la SONATRACH	65
1-4 Les activités	70
2- Présentation de la méthodologie de l'enquête	71
2-1 Le choix de l'échantillonnage	71
2-2 Les techniques d'investigation	71
Section 02 : Présentation et l'analyse des résultats	73
1- Résultats des entretiens avec le responsable RH	73
2- Présentation et discussion des résultats de l'enquête par questionnaire	75
Conclusion.....	90
Conclusion générale	92
Références bibliographiques	95
Liste des abréviations.....	98
Liste des tableaux	99
Liste des figures	100
Annexes	101
Table des matières.....	110

Résumé

L'objet de ce travail de recherche a été d'étudier la relation entre l'évaluation des compétences et le développement professionnel des salariés au sein des entreprises publiques algériennes (EPE). En nous basant sur la littérature consacrée à la gestion des compétences et au développement professionnel, nous avons mené une enquête auprès de l'entreprise publique algérienne SONATRACH au niveau de la division exploration. Nos résultats empiriques nous permettent de confirmer notre première hypothèse selon laquelle « La politique ressource humaine de L'EPE n'accorde pas suffisamment d'importance au suivi, à l'accompagnement et à l'évaluation des compétences ». Ils nous permettent également de confirmer notre deuxième hypothèse selon laquelle « Le système d'évaluation des compétences a un faible impact sur le développement professionnel des salariés au sein de l'EPE ».

Mots clés : Compétence, Gestion des compétences, Evaluation des compétences, développement professionnel, Gestion des ressources humaines.

Abstract

The purpose of this research work was to study the relationship between competency assessment and the professional development of employees in Algerian public companies (APC). Based on the literature on competency management and professional development, we conducted a survey of the Algerian public company SONATRACH in the exploration division. Our empirical results allow us to confirm our first hypothesis according to which "The human resource policy of APC does not give enough importance to monitoring, support and competency assessment". They also allow us to confirm our second hypothesis that "The competency assessment system has little impact on the professional development of employees within the APC ».

Key words : Competency, competency management, competency assessment, professional advancement, Human Resources Management.