

**Ecole Des Hautes Etudes Commerciales**

# **HEC Alger**

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de  
master en sciences commerciales**

**Option : Management des Ressources Humaines**

**Thème :**

**Essaie d'analyse du Système d'évaluation des  
compétences et son impact sur le développement  
des ressources humaines**

**Etude de cas : EPTP Constantine**

**Présenté par :**

**Encadreur :**

**Mlle. Hadjer TABET**

**Mme Nabila ACILA**

**Maitre de conférences à HEC Koléa**

**2<sup>ème</sup> promotion**

**Septembre 2015**

## **Remerciements**

*Je tiens à remercier tout d'abord Dieu qui m' a donné la force et la volonté d'effectuer ce travail.*

*L'Ecole des Hautes Etudes Commerciales qui m' a offert l'opportunité d'un stage pratique pour l'élaboration de mon mémoire en vue de l'obtention d'un master en sciences commerciales option management des ressources humaines.*

*EPTP Constantine, l'entreprise qui m' a accueilli dans le cadre de mon stage pratique ;*

*Et plus particulièrement, **Mr BENYAHIA**, Chef de département Ressources Humaines de l'EPTP Constantine ;*

***Mme ZOHRA**, chef de Service Personne de l'EPTP Constantinel;*

***M. BAHCHACHI**, Directeur de département Commerciale de l'EPTP Constantine.*

*Mon encadreur, **Mme ACILA**, qui m'a assisté et accordé toute son attention tout au long de mon travail.*

*Sans oublier mes proches, mon mari ; ma famille et mes amies, qui m' ont soutenus et encouragés durant mon travail.*

## Liste des abréviations

**CDD** : Contrat à durée déterminée

**DRH** : Département des ressources humaines

**DRH** : Direction des ressources humaines

**EPE** : Entreprise publique économique

**EPTP** : Entreprise publique des travaux publics

**GPEC** : Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

**GPRH** : Gestion prévisionnelle des ressources humaines

**GRH** : Gestion des ressources humaines

**MRH** : Management des ressources humaines

**NTIC** : Nouvelles technologies de l'information et de la communication

**PDG** : Président directeur général

**RH** : Ressources humaines

**RMQ** : Responsable management de qualité

**RRH** : Responsable ressources humaines

**SEC** : Système d'évaluation des compétences

**SGP** : Société de gestion des participations

**SIRH** : Système information ressources humaines

**SMQ** : Système management qualité

**SP** : Service personnel

**SP** : Service paie

**SS** : Service social

**SPA** : Société par actions

## Liste des figures

### Chapitre 1

Figure 1-1 : Les missions (d'après Ulrich).....	11
---	----

### Chapitre 2

Figure 2-1 : Le principe de l'évaluation à 360° (Marlot et al 2007).....	46
Figure 2-2 : Les liens entre les processus RH.....	52
Figure 2-3 : La place centrale de l'évaluation du personnel dans les politiques de gestion (Campoy 2008).....	55

### Chapitre 3

Figure 3-1 : Positionnement de l'EPTP.....	60
Figure 3-2 : Siège de l'EPTP à Constantine.....	61
Figure 3-3 : Evolution du nombre d'effectif de l'EPTP.....	62
Figure 3-4 : Organigramme de l'EPTP.....	63
Figure 3-5 : Organigramme de la DRH de l'EPTP.....	68
Figure 3-6: Répartition par sexe.....	80
Figure 3-7 : Répartition par âge.....	81
Figure 3-8 : Répartition par ancienneté.....	82
Figure 3-9 : Fréquence concernant les personnes qui ont fait l'objet d'une évaluation.....	83
Figure 3-10 : L'importance d'être évalué.....	84
Figure 3-11 : Méthodes d'évaluation.....	85
Figure 3-12 : Connaissances du système d'évaluation en vigueur.....	86
Figure 3-13 : Satisfaction du système d'évaluation.....	87
Figure 3-14 : Analyse de la contribution personnelle des RH au SEC.....	88
Figure 3-15 : Efficacité du SEC à déterminer les compétences réelles des RH.....	89
Figure 3-16 : Objectivité du SEC.....	91
Figure 3-17 : Equité du SEC.....	92
Figure 3-18 : Influence du SEC sur le développement des RH.....	93
Figure 3-19 : Influence de la méthode d'évaluation.....	94
Figure 3-20 : L'évaluation du personnel est-elle suivie de mesures ou d'actions afin de pallier aux insuffisances relevées lors de l'évaluation ?.....	96
Figure 3-21 : Satisfaction des mesures prises.....	97
Figure 3-22 : Aimeriez-vous que l'on vous assigne des objectifs à atteindre sur la base desquels vous serez évalués ?.....	98
Figure 3-18 : Choix des critères d'évaluation.....	99
Figure 3-19 : Application des acquis de formation.....	100
Figure 3-20 : Besoins en formation au futur.....	102

## Liste des tableaux

### Chapitre 1:

Tableau 1-1 : Gestion du personnel et gestion des ressources humaines.....	8
--	---

### Chapitre 2:

Tableau 2-1: Utilité de l'évaluation (L.Boyer 2008).....	39
--	----

### Chapitre 3:

Tableau 3-1: Le contenu de la procédure du SEC.....	76
Tableau 3-2: Répartition par sexe.....	79
Tableau 3-3: Répartition par Age.....	80
Tableau 3-4: Répartition par ancienneté.....	81
Tableau 3-5 : Fréquence concernant les personnes qui ont fait l'objet d'une évaluation.....	83
Tableau 3-6 : L'importance d'être évalué.....	84
Tableau 3-7 : Méthodes d'évaluation.....	85
Tableau 3-8 : Connaissance du système d'évaluation en vigueur.....	86
Tableau 3-9 : Satisfaction du système d'évaluation.....	87
Tableau 3-10 : Analyse de la contribution personnelle des RH au SEC.....	88
Tableau 3-11 : Efficacité du SEC à déterminer les compétences réelles des RH.....	89
Tableau 3-12 : Objectivité du SEC.....	90
Tableau 3-13 : Equité du SEC.....	92
Tableau 3-14 : Influence du SEC sur le développement des RH.....	93
Tableau 3-15 : Influence de la méthode d'évaluation.....	94
Tableau 3-16 : L'évaluation du personnel est-elle suivie de mesures ou d'actions afin de pallier aux insuffisances relevées lors de l'évaluation ?.....	95
Tableau 3-17 : Satisfaction des mesures prises.....	96
Tableau 3-18 : Aimeriez-vous que l'on vous assigne des objectifs à atteindre sur la base desquels vous serez évalués ?.....	98
Tableau 3-19 : Choix des critères d'évaluation.....	99
Tableau 3-20 : Application des acquis de formation.....	100
Tableau 3-21 : Besoins en formation au futur.....	101



**Introduction  
générale**

## Introduction générale

Dans le contexte actuel de la globalisation et la nouvelle économie, les entreprises sont appelées à relever le défi de la performance et de la compétitivité.

Pour cela, l'introduction de nouveaux modes de management dans les entreprises et le recours aux ressources humaines constituent des changements majeurs et deviennent un impératif primordial.

De ce fait, les entreprises ont commencé à prendre connaissance de l'importance des ressources humaines dans leur réussite et elles ont fini par considérer le facteur humain comme une ressource à part entière, en mettant en place un système de gestion des ressources humaines qui a considérablement évolué au cours de ces dernières décennies. Parmi ces activités, l'évaluation des compétences.

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

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

Dans l'entreprise EPTP Constantine, le personnel cadre est considéré comme une catégorie aussi bien sensible qu'importante dans ce sens qu'elle constitue en général le maître à penser de toute organisation. C'est pour cela que nous avons focalisé notre recherche sur cette catégorie du personnel en essayant d'avoir leur avis sur le système d'évaluation en place dans leur environnement professionnel. L'évaluation étant très souvent un facteur clé en terme de motivation, il est donc logique que nous nous intéressions justement à l'impact que peut avoir ce procédé sur les employés.

Dans ce cadre, le thème choisi pour notre travail de recherche s'intitule :

**« Essai d'analyse du système d'évaluation des compétences et son impact sur le développement des ressources humaines cas : EPTP Constantine ».**

Il convient donc de se poser la question :

**« Quels sont les enjeux, les effets et les répercussions que peuvent avoir un bon système d'évaluation sur le développement des ressources humaines ? »**

De cette problématique principale, découle les questions secondaires suivantes :

- Quel est l'objectif d'élaboration d'un SEC ?
- Est-ce que l'entreprise met-elle en relief la contribution personnelle de ses ressources humaines ?

Afin de mieux cerner notre sujet, nous avons émis les hypothèses suivantes :

**H 1 :** Le système d'évaluation paraît statique et figé, et donc peut avoir des conséquences négatives sur le développement des RH (sur la motivation, la performance...)

**H 2 :** La manière dont se déroule l'appréciation du personnel n'est pas propice à une émulation, à une amélioration des performances individuelles des ressources humaines.

**H 3 :** le système d'évaluation ne met pas en relief la contribution personnelle des employés, du fait de sa nature simpliste, sommaire et expéditive. Par conséquent, il ne paraît pas équitable et juste par rapport à l'apport personnel de chaque employé.

Nous avons effectué notre recherche au sein de la Direction des Ressources Humaines au siège de l'EPTP Constantine et cette étude a porté sur l'évaluation du système d'évaluation des personnels cadres de cette entreprise. En effet, il a surtout été question d'enquêter sur le dispositif actuel d'évaluation, en relation avec les acteurs de ce système que sont les managers et leurs collaborateurs tout en insistant sur la pertinence de ce dispositif sur le personnel en ce qui concerne leurs compétences exactes, ainsi que les conséquences du système sur ces derniers.

L'objectif de notre travail est d'analyser le système d'évaluation des compétences au sein de l'EPTP Constantine et son impact sur le développement des ressources humaines.

Parmi les raisons qui ont motivé mon choix pour l'élaboration de ce thème de recherche :

- L'importance du SEC qui est un pilier préalable incontournable dans le processus RH.
- L'actualité et l'importance de ce thème sur les différents plans.
- Aujourd'hui la compétence constitue un enjeu stratégique pour l'entreprise voire le moteur de celle-ci.

Pour confirmer ou infirmer ces hypothèses, nous nous sommes basés dans le cadre de ce travail sur une approche descriptive et analytique, en ayant recours aux principaux ouvrages théoriques traitant le sujet, des travaux universitaires en plus de la documentation fournie par l'entreprise en question. En effet, le recueil et l'analyse des données font largement appel à des outils statistiques quantitatifs.

Notre travail s'est composé de quatre chapitres. Les deux premiers chapitres sont intégralement théoriques : le premier s'étend sur des fondements théoriques de la gestion des ressources humaines et le second parle de l'impact du SEC sur le développement des RH.

Et les deux derniers sont empiriques, le premier informe sur le processus du SEC au sein de l'EPTP Constantine, et le second représente le diagnostic et l'analyse du SEC de l'EPTP Constantine.

# **Chapitre 1 : Les fondements de la gestion des ressources humaines**

**Section 1 : Définition, historique et objectifs de la GRH.**

**Section 2 : Les activités principales de la GRH.**

Face aux défis économiques, sociaux et technologiques du 21<sup>e</sup> siècle, la qualité du management des ressources humaines (MRH) est un facteur clé de succès essentiel. Il y a, sur ce point, aujourd'hui consensus, les dirigeants savent que la mobilisation optimale des ressources humaines donne à l'entreprise un avantage compétitif déterminant. Cette conviction s'est forgée progressivement, contribuant à l'émergence de la fonction personnel et à sa transformation en fonction ressources humaines, à la prise en compte des enjeux du contexte avec une approche contingentielle. La crise a fait ressortir l'importance de la fonction RH. Après la crise, la fonction RH est confrontée à de nouveaux défis.

Afin de traiter cette thématique, nous avons subdivisé ce premier chapitre en deux sections dans la première section ; nous aborderons la notion de la gestion des ressources humaines avec ses définitions et son évolution, et la deuxième section ; sera consacrée aux activités principales de la gestion des ressources humaine.

## Section 1 : Définition, Historique et objectif de la GRH

Aujourd'hui nous parlons de changements et de mutations que connaît le monde des affaires et des entreprises, c'est de mettre en valeur le potentiel humain.

Il s'agit pour l'entreprise d'orienter son action managériale vers des méthodes plus participatives et humaines.

### 1.1 Définition de la gestion des ressources humaines<sup>1</sup>

La fonction « Ressources Humaines » est une discipline assez récente. Elle est la dernière fonction née des grandes fonctions de l'entreprise après la production, la finance et le marketing. Les ressources humaines sont considérées comme un élément fondamental de la réussite des organisations.

#### 1.1.1 Les Définitions de la GRH:

Il existe plusieurs définitions :

« La Gestion des Ressources Humaines consiste en des mesures (politiques, procédures,... etc.) et des activités (recrutement... etc.) impliquant des ressources humaines et visant une efficacité et une performance optimales de la part des individus et de l'organisation. Elle a une approche individuelle et considère les personnes comme une ressource plutôt que comme un coût. Elle fait du partage de la fonction ressource humaine une priorité nécessaire pour la coordination des ressources ».

D'après Jean-Marc LE GALL, la DRH est une fonction de l'entreprise « qui vise à régir, à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses ressources (ses salariés) et ses emplois, en termes d'effectifs, de qualifications et de motivation. Elle a pour objet l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie de l'entreprise, dans la définition de laquelle elle intervient ».

La Gestion des Ressources Humaines peut être aussi définie comme suit : « C'est une pratique, elle correspond à une fonction de l'entreprise, elle rassemble des activités ayant un rôle spécifique à jouer par rapport à la mission générale de l'organisation, et aussi une discipline des sciences sociales qui aident à créer et mobiliser des savoirs utiles et nécessaires pour faire face aux problèmes liés à la régulation du travail dans l'organisation ».

---

<sup>1</sup> GUERROUAHEN, (M.Abdelouaheb) et BRAHMI, (M.Fodil) : *Essaie d'analyse de la politique de recrutement, étude de cas : Ooredoo Algérie*, mémoire de mastère en sciences commerciales, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Alger, 2014, P.7.

D'après ces trois définitions, on peut dire que la gestion des ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité. Les activités en question sont le recrutement, la rémunération, l'appréciation, la mobilité et la gestion des carrières, la formation...etc.

### 1.1.2 La différence entre la GRH et gestion du personnel <sup>2</sup>

Selon Mary GREEN MINER et John B. MINER : La gestion du personnel c'est : « le processus de développement, d'application et d'évaluation des politiques, procédures, méthodes et programmes concernant les ressources humaines dans l'organisation ».

**Tableau N° 1 :** Gestion du personnel et gestion des ressources humaines

	<b>Gestion du personnel</b>	<b>Gestion des ressources humaines</b>
<b>Temps et planification</b>	<i>Court terme</i>	<i>Long terme</i>
<b>Contrat psychologique</b>	<i>Obéissance</i>	<i>Implication</i>
<b>Système de contrôle</b>	<i>Externes</i>	<i>Auto-contrôle</i>
<b>Relation avec les employés</b>	<i>Pluraliste</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Collective</i></li> <li>• <i>Confiance faible</i></li> </ul>	<i>Unitaire</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Individuelles</i></li> <li>• <i>Confiance élevée</i></li> </ul>
<b>Structures préférées</b>	<i>Bureaucratique / mécanique</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Centralisées</i></li> <li>• <i>Définitions formelles des rôles</i></li> </ul>	<i>Organique</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Décentralisées</i></li> <li>• <i>Rôles flexibles</i></li> </ul>
<b>Rôles</b>	<i>Spécialistes / professionnels</i>	<i>Largement intégré dans le « line management »</i>
<b>Critères d'évaluations</b>	<i>Minimisation des coûts</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Homme = coût qu'il faut minimiser</i></li> </ul>	<i>Utilisation maximum</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Homme = ressource à développer</i></li> </ul>

**Source :** KHEROUFI Radhia et autre : Mémoire de licence en sciences commerciales, option management, *Impact de la formation sur les ressources humaines*. Cas : SONATRACH, INC, 2006, P.05.

<sup>2</sup> Ib.id, P.8.

## 1.2 Historique de la gestion des ressources humaines

**1.2.1 L'évolution de la gestion des ressources humaines :** Le management des ressources humaines a récemment trouvé son importance dans les entreprises, la fonction « personnel » a émergé lentement à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle, pour devenir fonction « ressources humaines », et être connue comme une fonction importante et stratégique à la fin du 20<sup>ème</sup> et au début du 21<sup>ème</sup> siècle.

### 1.2.2 Les modèles de la GRH

Il existe plusieurs modèles :

- **Modèle traditionnel :**

Ce modèle se rattache au modèle taylorien de l'organisation. Il est centré sur **l'efficience** et la **prédictibilité**. Les ressources humaines sont perçues comme un coût à minimiser. La fonction ressources en charge de veiller à l'application de la division verticale et horizontale du travail et au contrôle des activités des humaines.

- **Le modèle des relations humaines :**

A la recherche d'efficience, est ajoutée la notion **d'équité**, la fonction ressources humaines ne se réduit pas à une mission de minimisation des coûts mais elle doit aussi s'assurer du degré de satisfaction du salarié dont la coopération est indispensable au développement d'entreprise.

- **Le modèle de la gestion « moderne » des ressources humaines :**

Le personnel est considéré comme une **ressource pour l'organisation**, voire la plus importante. Il est mis en œuvre un système de gestion participatif où le manager de proximité n'est pas là uniquement pour contrôler mais aussi pour motiver son équipe. L'objectif n'est plus d'améliorer de la satisfaction mais la prise de décision et d'efficacité globale de l'organisation en utilisant les ressources humaines.

- **Le modèle de la gestion stratégique :**

L'individu recherche, avant tout, sa propre satisfaction. Il servira l'organisation dans la mesure où cela lui permettra d'atteindre ses propres objectifs. La fonction ressources humaines est alors définie comme la prise en compte des stratégies individuelles, des ressources et des coûts que représente pour chacun d'eux la coopération aux buts d'organisation.

### **1.3 Les caractéristiques de la gestion des ressources humaines**

Parmi les caractéristiques de GRH :

#### **1.3.1 Fonction stratégique :**

Les ressources humaines constituent l'un des leviers de la stratégie globale de l'entreprise au même titre que la fonction marketing, financière ou juridique. Le responsable des ressources humaines est chargé d'assurer la cohérence entre la stratégie de l'entreprise et les plans d'action ressources humaines.

#### **1.3.2 Fonction partagée :**

La fonction ressources humaines est une fonction partagée en ce sens que les niveaux hiérarchiques intermédiaires (responsables de services d'ateliers...) exercent de plus en plus des fonctions anciennement dévolues au service des ressources humaines. C'est un moyen de les responsabiliser vis-à-vis de leur équipe. Le partage peut se faire en interne (délégation de certaines fonctions auprès des responsables hiérarchiques comme l'entretien annuel, l'évaluation) ou en externe (appel à des cabinets de consultants pour organiser des formations ciblées ou des séances de coaching comme technique d'accompagnement des managers).

#### **1.3.3 Fonction innovante :**

La fonction ressources humaines est une fonction innovante car elle doit sans cesse s'adapter aux évolutions de son environnement interne (évolution de la structure de l'organisation, des relations sociales...) et externe (évolutions économiques, technologiques, politiques et juridiques). Elle est un outil pour accompagner ces mutations.

#### **1.3.4 Gestion individuelle et collective :**

La gestion des ressources humaines se situe sur deux plans distincts : individuel et collectif. La somme des individualités qui composent l'organisation se différencie du collectif. Par exemple, une politique de la rémunération individualisée (primes spécifiques, l'attribution de stocks options...) tout en ayant une vision collective (tous les salariés de l'entreprise bénéficieront de la participation).

### **1.3.5 Gestion des éléments quantitatifs et qualitatifs :**

La gestion des ressources humaines conduit, en tant que discipline de gestion, à penser en terme quantitatif et qualitatif. Ainsi, la flexibilité des ressources humaines (entendu ici le facteur travail) est envisagée à la fois sur des aspects quantitatifs (le nombre de salarié nécessaires au fonctionnement de l'outil productif) et qualitatifs (les compétences requises pour l'accomplissement d'une tâche).

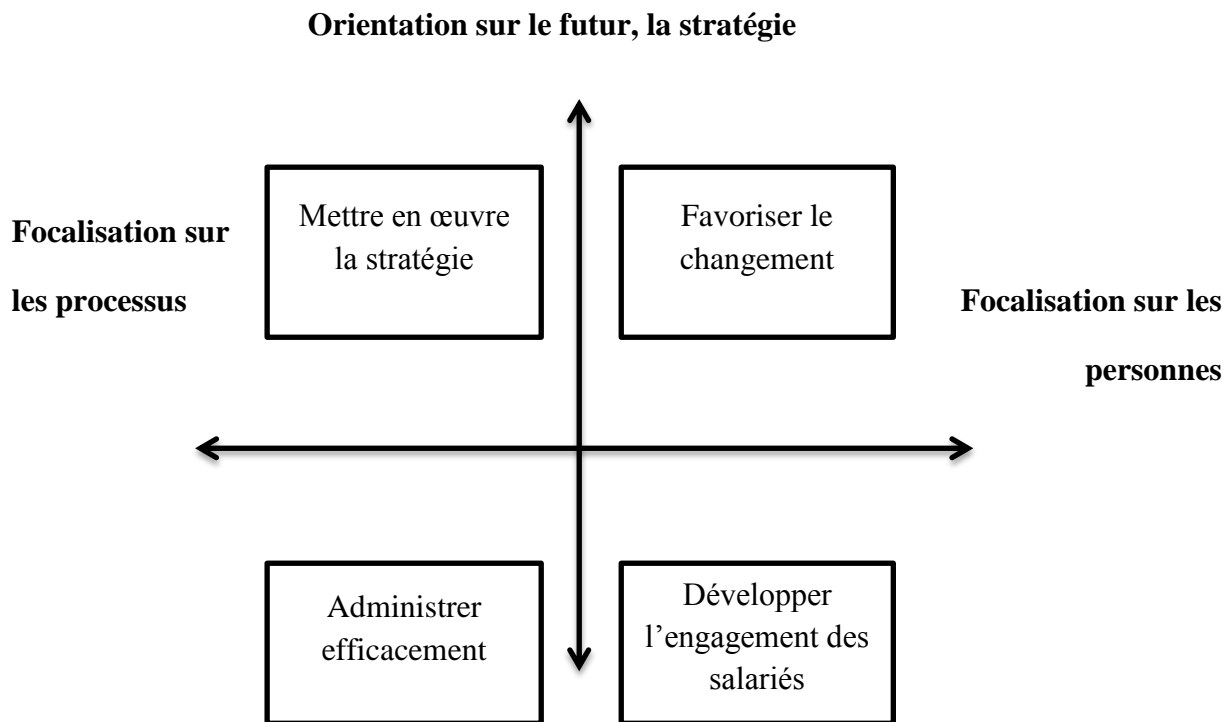
### **1.3.6 Gestion à court terme et long terme :**

Le fonctionnement d'une organisation fait sur le court, moyen et long terme, sachant qu'aujourd'hui, le long terme a tendance à devenir du moyen terme. La fonction des ressources, interface entre la direction et les salariés, applique donc à son tour une gestion sur la cour ou le long terme. Les politiques de gestion des ressources humaines peuvent être à court terme lorsqu'il s'agit d'agir vite et d'obtenir des résultats rapidement. Au contraire, la gestion se fera sur le long terme pour les politiques demandant des moyens financiers et humain importants (exemple : la mise en œuvre d'une GPEC).

### **1-4 Les missions de la GRH :**

Les missions de la fonction RH peuvent être examinées selon deux axe : orientation sur le présent ou le futur, focalisation sur les hommes ou sur les processus (figure 01).

**Figure N°1 : Les missions (d'après Ulrich).**



**Orientation sur le présent, le quotidien, l'opérationnel**

**Source :** GUERROUAHEN, (M.Abdelouaheb) et BRAHMI, (M.Fodil) : *Essaie d'analyse de la politique de recrutement, étude de cas : Ooredoo Algérie*, mémoire de mastère en sciences commerciales, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Alger, 2014, P.12.

Depuis l'émergence de la fonction des ressources humaines, cette dernière n'a cessé de s'affirmer comme une fonction « stratégique ». Pour Jean-Marie PERETTI, « les DRH se retrouvent sur trois priorités : partage de la fonction ressources humaines, implication stratégique et renforcement de son professionnalisme ».

Les actions d'investissement dans les hommes menées par les responsables ressources humaines (RRH) doivent converger vers les objectifs de l'entreprise et de chacune des directions opérationnelles. Par conséquent, cette fonction est loin d'être réduite à un centre de coût. La fonction RH doit veiller à la bonne cohérence entre les objectifs RH et ceux de l'entreprise, elle doit définir des indicateurs et les suivre pour mettre en place, si besoin, des plans d'actions appropriés. Les objectifs des RH visent la stratégie globale de l'entreprise et les processus RH.

Selon Jean-Marie PERETTI, la fonction RH se trouve investie de quatre missions<sup>3</sup> :

- 1. Administrer efficacement** : Être un opérationnel efficace dans l'administration du personnel est une mission très tôt confiée à la fonction. La fonction RH mobilise des moyens humains et matériels. Elle doit avoir une productivité exemplaire. Depuis quelques années, les DRH ont accru significativement leur efficacité et leur efficacité administrative, les directions centralisées, lourdes et peu réactives. Ont laissé place à des organisations décentralisées, plus proches du terrain, plus mobilisatrices et réactives. Les effectifs de la fonction se sont réduits et leur niveau de compétences et d'expertise s'est développé. La microinformatique, l'intranet et les portails RH ont contribué à la reconfiguration du SIRH. Avec intranet, de nouveaux espaces de progrès sont apparus. Le salarié participe plus directement à sa gestion administrative. La fonction recherche une efficacité sans cesse renforcée, s'appuyant sur les apports de prestataires externes dont la qualité est aujourd'hui élevée. Ces efforts doivent permettre un déploiement des moyens pour mieux répondre aux attentes des clients internes de la fonction et créer plus de valeur.
- 2. Favoriser le changement** : Pour être agent du changement, la DRH intervient en amont dans le processus de changement. Elle consacre une part importante de son activité à encourager les comportements nouveaux plus efficaces, à mettre en place une culture de changement et de transformation. Elle apporte son appui à la ligne hiérarchique pour accompagner le changement.
- 3. Être un agent du changement** : Il s'agit d'encourager les comportements nouveaux grâce à la formation et à certains programmes de mobilisation tels que de nouvelles modalités de travail ou la rémunération.
- 4. Être un partenaire stratégique** : C'est-à-dire être habile dans l'analyse et le traitement des données sociales, en disposant d'outils lui permettant d'apprécier l'impact humain. La stratégie pour Laurent BELANGER est : « un processus de formulation et de mise en œuvre des moyens appropriés en vue d'atteindre les objectifs d'une entreprise et de réaliser sa mission dans un environnement difficilement prévisible et concurrentiel ». La DRH doit participer à la définition de la stratégie de son entreprise et doit veiller à la prise en compte en amont des conséquences RH des décisions prises.

---

<sup>3</sup> GUERROUAHEN, (M.Abdelouaheb) et BRAHMI, (M.Fodil) : *Essaie d'analyse de la politique de recrutement, étude de cas : Ooredoo Algérie*, mémoire de mastère en sciences commerciales, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Alger, 2014, P.12.

## **Section 2 : Les activités principales de la GRH**

La gestion des ressources humaines comprend un ensemble d'éléments qui visent à assurer la fiabilité, la confiance et la performance des ressources humaines.

### **2.1 L'acquisition du personnel <sup>4</sup>**

Processus regroupant l'ensemble des activités de la gestion des ressources humaines, telles le recrutement, la sélection et l'engagement, qui sont utilisées en vue de combler une charge de travail ou un poste.

#### **2.1.1 La gestion prévisionnelle**

La gestion prévisionnelle des ressources humaines comprend l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources compétentes nécessaires, et cela au moment où elle en a besoin.

##### **2.1.1.1 Définition :**

La GPRH est « l'ensemble des activités permettant aux dirigeants d'une organisation, en collaboration étroite et harmonieuse avec tous les niveaux hiérarchiques, d'identifier, d'analyser, d'évaluer, et de prévoir les besoins en effectifs humains qui répondront à la fois aux objectifs de l'organisation et aux objectifs particuliers des salariés à travers des stratégies à court, moyen et long termes ».

On peut dire donc que la GPRH est l'ensemble des activités qui visent à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise tant sur le plan quantitatif (effectifs) que sur le plan qualitatif (compétences).

##### **2.1.1.2 Les objectifs de la GPRH :**

La GPRH se présente comme un outil efficace de gestion des ressources humaines, elle a pour objectifs de :

- ✓ Permettre une meilleure utilisation des ressources humaines ;
- ✓ Accroître l'apport des ressources humaines à la réussite de l'entreprise ;
- ✓ Obtenir davantage d'information sur les ressources humaines ;

---

<sup>4</sup> SANTINI, (André) : Guide méthodologique : Bonnes pratiques de la gestion des ressources humaines, P.25.

- ✓ Agencer adéquatement les différents programmes en GRH ;
- ✓ Permettre une meilleure maîtrise des conséquences des changements technologiques et économiques ;
- ✓ Permettre de meilleurs procédés pour le recrutement et la sélection ; de meilleurs programmes de formation ...

### 2.1.1.3 L'importance de la GPRH :

Les nouvelles exigences sur le plan démographique et le plan des affaires, contribuent à accroître l'importance de la gestion des ressources humaines pour l'entreprise. La diversité de la main d'œuvre (vieillesse, féminisation, diversité ethnique), les lois adoptées dans le domaine de travail et enfin l'expansion des organisations suscitées par la forte concurrence qu'entraîne la mondialisation des marchés contribuent à accroître l'importance de la gestion prévisionnelle des ressources humaines.

De ce fait, la gestion prévisionnelle permet de :

- Considérer les coûts liés à la gestion des ressources humaines comme un investissement plutôt que comme une dépense difficile à gérer.
- Orienter la gestion des ressources humaines vers l'avenir.
- Reconnaître l'existence d'un lien explicite entre la planification des ressources humaines et les autres fonctions organisationnelles telles que la planification stratégique, les prévisions économiques et les prévisions du marché.
- Déterminer les méthodes de recrutement, des programmes de formations, des systèmes de rémunérations et des avantages sociaux.

## 2.1.2 Le recrutement<sup>5</sup>

### 2.1.2.1 Définition

Le processus de recrutement peut être défini comme étant : « toutes les actions menées pour entreprendre une embauche, de la réflexion préalable sur le poste à l'accueil jusqu'à l'accueil du nouveau salarié ».

De cette définition, on peut dire que le recrutement est l'ensemble des actions qui permettent d'assurer la meilleure adéquation entre des aptitudes individuelles et les besoins d'un poste.

---

<sup>5</sup> AROUS, (Khaled) : Les pratiques de la gestion des compétences : cas des grandes entreprises tunisiennes, P.10.

### 2.1.2.2 L'importance de recrutement

L'importance du recrutement se confirme donc à travers son coût généré, sa contribution à la stabilité de la main d'œuvre et sa fourniture à toute organisation les compétences dont il aura besoin pour mettre en œuvre ces stratégies.

## 2.2 La stimulation des ressources humaines

### 2.2.1 La rémunération<sup>6</sup>

La rémunération de puis toujours constitué un sujet primordial pour les entreprises dans leur recherche de maîtrise des couts et de levier de motivation et de performance pour les salariés.

#### 2.2.1.1 Définition

«La rémunération globale est l'activité consistant à évaluer la contribution des employées à l'organisation afin de déterminer leur rétribution monétaire et non monétaire, directe et indirecte, en accord avec la législation existante et la capacité financière de l'organisation».

#### 2.2.1.2 Les enjeux et les objectifs de la rémunération

Une politique de rémunération met en jeu, tant pour l'individu, que pour l'organisation :

**a. L'équité :** Les salariés ont besoin de percevoir un sentiment de justice. L'entreprise a besoin d'équité salariale pour que son collectif soit performant. Le système de rémunération» au-delà d'être le reflet du système de valeurs de l'entreprise, renvoie à la place et à la valeur de la personne dans l'entreprise.

**b. La compétitivité :** Pour survivre, l'entreprise a besoin d'être compétitive. Elle doit donc trouver un équilibre entre réduire ses coûts humains et investir dans le développement des personnes. Son système de rémunération doit donc permettre d'attirer et de retenir les collaborateurs de valeur en offrant des rémunérations attractives par rapport au marché.

**c. La flexibilité :** Le contexte économique et technologique impose à la politique de rémunération une fonction de régulation des coûts : les coûts salariaux doivent suivre la courbe des revenus de l'entreprise, surtout quand ces derniers baissent.

---

<sup>6</sup> ROMAN, (Bernard) : Bâtir une stratégie de rémunération, DUNOD, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2010, P.33

**d. La reconnaissance des prestations fournies :** Une politique de rémunération doit au moins créer une espérance crédible de développement salarial par rapport aux besoins de chaque salarié. La rémunération doit répondre à des besoins humains de base : les besoins physiologiques et de sécurité. Une fois que ces besoins fondamentaux sont satisfaits, la rémunération doit permettre de reconnaître les individus en répondant à leur besoin de reconnaissance et d'estime de soi (le pyramide de Maslow).

Afin que la politique de rémunération soit un outil de gestion et une source de compétitivité, elle doit servir la stratégie de l'entreprise et répondre aux questions suivantes :

- Quels sont ses objectifs de développement à court et à moyen terme ?
- Quel est le degré de compétitivité du marché dans lequel l'entreprise évolue ?
- Quelle est l'importance de la main-d'œuvre au sein de l'organisation ?
- Dans quelle mesure le capital humain est-il coût ou investissement ?
- Dans quelle mesure l'organisation cherche-t-elle à valoriser son collectif de travail et le considère-t-elle comme un capital social ?

La politique de rémunération doit être cohérente avec les réponses à ces questions, c'est-à-dire avec la stratégie de l'entreprise. Une fois cette cohérence déterminée, les finalités de la politique de rémunération doivent être hiérarchisées. Elles peuvent être de plusieurs ordres :

- Attirer et recruter des candidats répondant aux besoins de l'organisation ;
- Démontrer de la reconnaissance aux employés en leur versant une rétribution juste ;
- Fidéliser;
- Respecter l'équité interne ;
- Être compétitif par rapport au marché (équité externe) ;
- Contrôler les coûts liés à la masse salariale.

### **2.2.1.3 Les éléments constitutifs de la rémunération :**

#### **1) Le salaire de base :**

Le montant verse aux salariés calculés sur base du classement des postes organisationnels, fondés sur un taux horaire, hebdomadaire, mensuel ou à la pièce.

#### **2) Les heures supplémentaires :**

Elles sont effectuées au-delà de la durée légale de travail, elles doivent être analysées de point de vue des causes qui les justifient et des effets qu'elles entraînent.

**3) Les primes :**

Elles sont reçues, soit à la fin de l'année (conventionnelle), soit à un salaire répondant aux objectifs fixés (individuelles), soit à un effort général (collectif)

**Avantages supplémentaires :**

- Des avantages dont bénéficient l'ensemble du personnel (installations sportives).
- Avantages attribués d'une manière sélective (voyages, logement).
- Avantages sociaux (couverture du risque malade, congés supplémentaires).

**2.2.2 L'évaluation de la performance****2.2.2.1 Définition de l'évaluation de la performance du personnel**

L'évaluation de la performance est « une activité de la GRH qui consiste à porter un jugement global et objectif sur un salarié quant à l'exercice de ses tâches pendant une période déterminée dans une organisation, en prenant appui sur des critères explicites et des normes établies ».

De cette définition, on peut dire que l'évaluation de la performance permet d'évaluer la performance d'un salarié afin de le comparer soit à une norme établie, soit à la performance d'autres salariés qui occupent des postes équivalents.

Cette évaluation permet par la suite au service des ressources humaines de déterminer différents plans de formation des salariés et de prendre plus efficacement des décisions administratives (promotion, rémunération,...).

**2.2.2.2 Les objectifs de l'évaluation de la performance**

L'évaluation joue un rôle important dans plusieurs programmes de la gestion des ressources humaines.

Les objectifs de l'évaluation en ce qui concerne l'employé peuvent se résumer par ces quelques points :

- Connaître ses responsabilités et les attentes de l'employeur ;
- Savoir exactement sur quels critères et selon quelles normes il est évalué ;
- Savoir ce que son supérieur pense de son rendement, de son comportement général ;
- Connaître les objectifs visés dans l'avenir ;
- Connaître et discuter des possibilités de progresser dans l'entreprise ;
- Identifier la formation à acquérir.

En ce qui concerne l'employeur, l'évaluation lui permet de :

- ❖ Connaître le rendement de chacun de ses employés ;
- ❖ Posséder des données suffisantes pour appuyer ses recommandations quant aux promotions, mutations, augmentations des salaires ;
- ❖ Etre en mesure de conseiller adéquatement ses employés pour favoriser l'acquisition de connaissance ;
- ❖ Connaître les réactions, les attitudes, les sentiments et les problèmes des employés face à leur travail.

### 2.2.2.3 L'importance de l'évaluation de la performance

La gestion des ressources humaines a pour objectif de servir la stratégie de l'entreprise. Dans le contexte d'imprévisibilité dans lequel les entreprises évoluent, les organisations doivent donc être capables d'évaluer leur portefeuille de ressources humaines et d'anticiper les évolutions de leurs compétences. Le système d'appréciation est au carrefour de la gestion des hommes, et ce, pour plusieurs raisons :

- ✓ Il est le point d'ancrage de la relation entre un manager et son collaborateur.
- ✓ Il sert de base à la connaissance des salariés de l'entreprise.
- ✓ Il sert de référence pour toute décision de gestion des ressources humaines.
- ✓ C'est un moment crucial de communication en entreprise.

## 2.3 Le développement des ressources humaines

### 2.3.1 La formation<sup>7</sup>

D'abord considérée comme une forme d'avantage, consenti aux salariés, la formation a été utilisée pour satisfaire des besoins concrets d'adaptation du personnel au développement des entreprises.

---

<sup>7</sup> AROUS, (Khaled) : Les pratiques de la gestion des compétences : cas des grandes entreprises tunisiennes, P.10.

### 2.3.1.1 Définition

Selon LOUART Pierre qui définit la formation professionnelle comme suit : « Par la formation professionnelle, on désigne habituellement les moyens pédagogiques offerts aux salariés pour qu'ils développent leurs compétences au travail. Les actions proposées renforcent les aptitudes techniques et opérationnelles, elle enrichissent la personnalité en l'aidant à évoluer vers de nouveaux rôles ».

### 2.3.1.2 Les objectifs de la formation

Les principaux objectifs visés par la formation en milieu organisationnel peuvent être cités comme suit:

- Adapter les salariés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois.
- Maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation.
- Engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives qui permettent de réduire les coûts et les pertes de production ainsi qu'améliorer la qualité et la quantité des produits.
- S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant.
- Améliorer le statut des salariés par la promotion.
- Donner la possibilité aux salariés d'acquérir une culture générale ou de la maintenir ou de la parfaire.
- Aider la hiérarchie à assurer l'équilibre en ressources humaines afin de répondre aux objectifs immédiats de chacun des services de l'organisation.

### 2.3.1.3 L'importance de la formation

La formation a une grande importance car elle est :

- Un facteur d'efficacité, car elle permet d'accroître les compétences des personnes, qui peuvent de ce fait, maîtriser de mieux en mieux leurs activités actuelles et futures ;
- Un facteur de motivation des salariés, car elle répond au besoin du développement et d'épanouissement de l'individu ; elle leur permet de conserver leur emploi et leur
- assurer une progression dans leur parcours professionnel ;
- Un moyen de développement économique, de progrès social et d'assurance contre la sclérose, la perte d'emploi et l'inadaptation de l'individu au travail.

## 2.3.2 La gestion de carrières

### 2.3.2.1 Définitions

L'expression "**gestion de carrière**" est composée de deux mots "**gestion**" et "**carrière**". Tout d'abord, la notion même de carrière mérite d'être bien définie afin de savoir ce que l'entreprise et les salariés gèrent.

- **La carrière:**

« Une carrière dans une entreprise est une succession d'emplois, d'affectation, elle est définie aussi comme une suite de fonctions et d'activités liées au travail qu'occupe une personne au cours de sa vie et aux quelles on associe des attitudes et des réactions particulières pour lesquelles il reçoit une contribution ».

La notion de carrière revêt deux aspects, un aspect subjectif et un aspect objectif. La face objective de la carrière revient, dans l'optique de l'organisation, à considérer pour un individu sa carrière comme une succession de postes qui répondent aux besoins organisationnelles. La face subjective se focalise plutôt sur l'individu, porteur de sa propre définition du succès de carrière.

- **Gestion de carrière :**

C'est le suivi dans le passé le présent et l'avenir de la vie professionnelle du salarié. Elle apparaît comme un compromis permanent entre les attentes des employés et les objectifs tracés par l'organisation.

### 2.3.2.2 L'importance de la gestion des carrières

Elle regroupe des activités destinées à satisfaire les besoins en RH futures de l'organisation, comprenant aussi bien la sélection, l'évaluation, l'affectation et le développement des salariés. L'organisation identifie des trajectoires et des activités pour les salariés pris individuellement. De son côté l'individu entreprend des activités lui permettant d'introduire, d'orienter et de suivre son cheminement professionnel, en dedans ou en dehors de l'organisation, de façon à lui permettre de développer pleinement ses aptitudes, habilités et compétences.

### 2.3.2.3 Les objectifs de la gestion des carrières

Comme la gestion des carrières vise à concilier les besoins individuels et les besoins organisationnel .Elle permet d'attendre les objectifs suivants :

- Améliorer les flexibilités humaines de l'entreprise.
- Développer des ressources humaines qualifiées pour les promotions.
- Diminuer des coûts de recrutement.
- Réduire le roulement du personnel.
- Diminuer le risque de sous-utilisation ou de mal utilisation des ressources humaines.
- Satisfaire les besoins des ressources humaines de l'entreprise.

En plus de ces principales activités, on retrouve également d'autres activités, qui visent l'implication directe de la part des salariés et des employeurs pour le meilleur fonctionnement possible de l'entreprise.

## **Conclusion du chapitre**

Pour conclure ce chapitre, on peut dire que la gestion des ressources humaines comporte un processus opérationnel et des responsabilités administratives. La gestion des ressources humaines exige une bonne planification qui n'a pas besoin d'être complexe mais qui devrait être réfléchie et constante. Les décisions en matière de ressources humaines sont le reflet des valeurs de l'entreprise ou de l'organisme. Une saine gestion des ressources humaines rapporte et profite tant à l'entreprise qu'à l'organisme.

# **Chapitre 2 : L'impact du SEC sur le développement des ressources humaines**

**Section 1 : Notions fondamentales sur la compétence**

**Section 2 : Le Système d'Evaluation des Compétences**

Le changement organisationnel induit de l'évolution des techniques de production se traduit par de nouvelles formes d'organisation de travail et de relation de travail. Les rapports de travail entre les hommes évoluent. Il ne s'agit plus de travail prescrit et programmé préalablement par l'entreprise.

Le développement des compétences peut permettre, d'une part, à l'entreprise de s'adapter avec son environnement tout en étant souple et réactive face aux changements et par conséquent être en mesure de satisfaire des exigences de plus en plus fortes de la part des clients. D'autre part, l'individu trouve intérêt dans le développement de son patrimoine de compétences car ceci signifie pour lui une véritable garantie d'employabilité et de carrière professionnelle.

L'appréciation des performances ou des compétences est un aspect essentiel du management pour une entreprise. Elle sert de manière efficace à mesurer les contributions individuelles des employés. Une démarche d'évaluation bien menée participe grandement à l'assignation des objectifs stratégiques de l'entreprise car elle met en commun les intérêts de l'entreprise et ceux des hommes qui y travaillent.

Afin de traiter cette thématique, nous avons subdivisé ce deuxième chapitre en deux sections dans la première section : on va mettre l'accent sur la notion de compétence avec ses définitions et ses dimensions. La deuxième section : sera consacrée au Système d'évaluation des compétences avec ses définitions, ses objectifs, son importance et ses effets sur les processus de gestion des ressources humaines.

## **Section 1 : Notions fondamentales sur la compétence**

### **1-1- La naissance d'un concept « la compétence »<sup>1</sup>**

La notion de compétence est apparue dans les années 80 dans un environnement marqué par la turbulence et les changements qui ont touché la nature même du travail. Ainsi, il est demandé à la ressource humaine d'être polyvalent et à l'entreprise d'être flexible.

La notion de compétence émerge, dans un contexte caractérisé par des « turbulences », la période pos-taylorienne. Cette notion de compétence, même si elle constitue, selon le Boterf. G, un attracteur étrange, polysémique, à la conceptualisation inachevée, apparaît apporter une solution adéquate aux problèmes de gestion de l'emploi et de la formation.

Malgré l'abondance d'une littérature sur la compétence, son histoire reste toujours ambiguë. Certains auteurs insistent sur les éléments explicatifs d'un glissement sémantique de la qualification à la compétence (Courpasson et Livian. 1991). D'autres trouvent cette dernière comme un basculement par rapport à la notion de qualification (Lichtenberger. 1999).

Courpasson et Livian (1991), renvoient l'irruption de la notion de compétence à l'importation d'un modèle anglo-saxon de gestion. Ils confirment cette idée avec l'absence de la notion de compétence dans les ouvrages les plus classiques, en France, de gestion des ressources humaines, notamment dans l'index de l'ouvrage collectif dirigé par D. Weiss (1998), dans celui de J-M Peretti (1984, 1990) et dans son analyse de l'histoire des compétences, trouve un parallèle entre l'émergence de la notion de qualification qui a remplacé celle de métier et l'apparition de la notion de compétence suite à un abandon de la négociation sur la régulation sociale de la qualification. Oiry et d'Iribarne (2000) considèrent que le glissement vers la notion de compétence est imposé par une approche instrumentale de la compétence. Cette dernière représente une réponse à un système français caduc de la qualification (Oiry et d'Iribarne, 2001).

---

<sup>1</sup> BENYAHIA, (Ghalia) et autres : Ingénierie des compétences : production, développement et évaluation des compétences dans les entreprises algériennes, Université d'Oran, P.14

## **1-2- Les raisons d'émergence de la notion de « compétence »**

### 1.2.1 Le troisième cycle économique :

L'enjeu n'est plus aujourd'hui de produire en masse pour répondre aux besoins de premier équipement des ménages, mais d'alimenter un marché de remplacement qui se caractérise par la nécessité de développer des offres de produits ou de services plus personnalisés afin de se distinguer de la concurrence qui se mondialise. Il faut donc être capable de décliner un produit de base en petites séries originales, le produire le plus rapidement possible, l'assortir de services divers dont il faut avoir pressenti la demande.

Cette situation commune à toutes les entreprises va conduire à un raccourcissement des cycles économiques et technologiques, une augmentation des échanges, une obsolescence rapide des produits.

L'ensemble de ces phénomènes qui caractérise ce troisième cycle économique que nous connaissons actuellement, exige réactivité et adaptabilité des organisations et des personnes : les entreprises doivent faire preuve de plus de souplesse, et réorganiser leurs modes de production. Les décisions et les arbitrages doivent pouvoir être faits au plus près des situations de production, ce qui conduit à de nouvelles formes d'organisation et de management, introduisant naturellement la logique compétence.

### 1.2.2 La loi de la concurrence :

Si la notion de mondialisation de l'économie est presque devenue un lieu commun, ses effets en termes d'intensification de la concurrence, d'accélération des échanges et de pression des marchés n'ont pas fini de retentir sur la vie des entreprises qui se trouvent engagées dans une lutte sans merci.

L'internationalisation des entreprises et les processus de restructuration devenus quasi-permanents sont une conséquence directe de cette compétition accrue qui tend à modifier en profondeur le paysage économique. Ainsi, les modifications de structure (changement de capital, privatisation, fusion, rachat) peuvent conduire à la logique compétence, permettant de revoir l'organisation de l'entreprise, d'intégrer le personnel d'une autre société ou d'externaliser certaines activités.

Tout en conservant des équilibres nécessaires sur le plan des marchés financiers et de l'actionnariat qui se montre de plus en plus exigeant et volatile, les entreprises se doivent pour continuer d'exister et se développer, de trouver les plus infimes possibilités de progression : plus de qualité, plus de rapidité, au moindre coût, pour être la meilleure sur un marché changeant et peu lisible. Toutes les ressources de l'entreprise doivent être optimisées et en particulier les ressources humaines.

Par ailleurs, les exigences de qualité sont telles qu'aucune firme ne veut y échapper. Cela signifie que tout le processus de production doit être optimisé, ressource humaine comprise.

### 1.2.3 La nouvelle révolution industrielle :

Outre l'impact de la mondialisation de l'économie sur les organisations du travail, la transformation de la nature même du travail constitue un facteur d'évolution majeur.

Le développement de l'informatique a bouleversé les modes de travail, les rendant beaucoup plus abstraits, permettant d'organiser des processus de fabrication très décentralisés et introduisant une flexibilité qui n'existait pas à l'époque de la production de masse.

L'évolution des techniques de production demande pour assurer la fiabilité et la sécurité, une meilleure compréhension, une maîtrise du processus, une adaptabilité permanente et, globalement un niveau de qualification plus élevé. On assiste donc à une professionnalisation des tâches de production : la part croissante que prennent les métiers d'expertise et d'assistance reflète cette transformation du travail.

Ces évolutions conduisent certaines entreprises à la compétence.

### 1.2.4 Une nouvelle forme de gestion des ressources humaines :

Certaines entreprises évoquent la gestion des ressources humaines comme chemin qui les a conduit à la compétence.

Si la raison est louable et pertinente, il nous paraît toutefois essentiel d'insister à nouveau sur le fait que la compétence ne peut être considérée uniquement comme un outil à finalité sociale.

Toute démarche compétence dictée par le développement social ou la gestion des ressources humaines doit être intégrée dans la stratégie globale de l'entreprise et prendre en compte sa vocation, son marché, ses produits, ses clients, sous peine d'être vouée à l'échec ou de rester improductive.

Ainsi, l'entrée dans une démarche compétence par les ressources humaines ne peut constituer que la première étape d'un processus plus global.

Parmi les pratiques et les expérimentations recensées, sont évoquées :

4-1) La gestion de la pyramide des âges et les départs en retraite : Les pyramides des âges déséquilibrées peuvent, entre autre, entraîner une hémorragie de savoir-faire au moment de départs massifs : cela conduit certaines entreprises à chercher à les capitaliser, par la mise en place d'une démarche compétence.

4-2) Le choc des restructurations : De la même façon, les restructurations, la fermeture d'une usine ou d'un site par exemple poussent des entreprises à s'intéresser au stock de compétences, à leur conservation, à leur développement.

L'entrée dans une démarche compétence apparaît alors comme un moyen d'atténuer et de gérer les conséquences de ces chocs.

4-3) La capitalisation des savoir-faire nouveaux : Certaines entreprises récentes ou ayant connu des développements rapides ont également ressenti la nécessité de formaliser, pour les capitaliser et les transmettre, leurs savoir-faire.

Ainsi, un témoignage fait état de la création d'une université interne "pour développer et transférer par le tutorat les compétences commerciales et les capitaliser".

4-4) L'anticipation des évolutions des métiers : Qu'il s'agisse de mettre en place un véritable système de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, ou d'imaginer les compétences qui seront utiles demain, cette préoccupation est apparue chez plusieurs entreprises de secteurs variés qui déclarent également être arrivées à la compétence par ce chemin.

4-5) La mobilisation du personnel : La gestion des compétences centrée sur l'individu et non plus sur le poste a, de fait, une vertu impliquante pour le salarié. Elle présente en outre l'intérêt de renouer le dialogue social, de chercher à remplacer le lien salarial à vie par une aide sur le développement de l'employabilité.

De ce fait, et c'est important à noter, certaines entreprises ne sont pas venues à la compétence pour des raisons immédiatement économiques mais bien pour des raisons plus "sociales".

### **1-3- Qu'est –ce que la compétence ? <sup>2</sup>**

Plusieurs travaux de recherche se sont intéressés à la notion de compétence. Nous constatons une polysémie de la notion et la difficulté d'en donner une définition rigoureuse (Azoulay & Weinstein, 2000). Globalement, les auteurs s'accordent à définir la compétence comme un savoir-agir face à des situations complexes et évolutives. La compétence est un concept « dynamique » ; il se construit en permanence.

Parmi les définitions données au concept de « compétence », citons celle de AFNOR X50-750 selon laquelle : une compétence est la « mise en œuvre, en situation professionnelle, de capacités qui permettent d'exercer convenablement une fonction ou une activité ».

Pour ACAP 2000 : c'est un « savoir-faire opérationnel validé ». Et enfin, selon le MEDEF : une compétence est la « combinaison de savoir-faire, expériences et comportements, s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle est un « savoir agir » validé. C'est une combinaison de trois savoirs : savoir combiner, savoir transposer et savoir mobiliser des ressources (connaissances, capacités) individuelles et de réseaux dans une situation professionnelle complexe en vue d'une finalité.

Une autre définition de la compétence se trouve dans le « Traité des sciences et des techniques de la formation », ouvrage collectif dirigé par Pierre Caspar et Philippe Carré : « la compétence permet d'agir et/ou de résoudre des problèmes professionnels de manière satisfaisante dans un contexte particulier, en mobilisant diverses capacités de manière intégrée ». Cette dernière définition propose de relier la compétence à l'action, autrement dit de considérer que la compétence n'existe pas en dehors de l'usage que l'on en fait, et qui plus est, et c'est le plus important, dans un contexte donné. Cette contextualisation, toutefois, ne doit en aucun cas interdire de considérer ces compétence comme transférables d'un contexte à un autre. Cette définition insiste davantage sur la notion d'intégration de ces différentes capacités ; sur ce qui « transforme » les capacités en compétences et permet la réussite de l'action.

---

<sup>2</sup> Ib.id, P.15.

Il est important de mentionner que le terme de « compétence » dans le cadre de la GRH ne recouvre pas la même réalité que dans celui de la stratégie (Durand 1997, Meschi 1997).

Les compétences fondamentales proposées par Hamel et Prahalad (1995), trouvent leur origine dans la théorie des ressources et des compétences. Selon les adeptes de ce mouvement, la gestion des compétences est un processus qui implique tous les acteurs aux dispositifs du travail (Klarsfeld et al, 2003). Dans ce cadre, la compétence est la capacité à mobiliser un ensemble de ressources dans le but de réaliser une activité. Arrègle (1995) considère que les compétences sont des routines organisationnelles qui existent à travers plusieurs lignes de produits. Elles résultent de l'interaction entre une technologie, un apprentissage collectif et des processus organisationnels.

### **1-4- Les dimensions de la compétence<sup>3</sup>**

La compétence découle d'une interaction entre le savoir, le savoir-faire et le savoir-être (Durand, 2000). Le savoir est représenté par les connaissances, le savoir-faire c'est la capacité à réaliser une opération avec succès et le savoir-être c'est un ensemble de construit social et de comportement humain. Igalens et Scouarnec (2001) proposent trois dimensions de la compétence :

- une dimension individuelle qui est la source de la performance organisationnelle ;
- une dimension cognitive qui a la charge d'analyse, de traitement et d'acquisition d'informations ;
- une troisième dimension sociale qui est une construction à partir du vécu de la personne.

Selon Schiller (1998), le concept de compétence est une combinaison des connaissances (savoir) et des pratiques (savoir-faire) et son évaluation s'effectue par la performance et savoir-être :

- Le savoir : il est constitué par l'ensemble des connaissances acquises par l'individu, à travers le système éducatif ou de formation ; des connaissances théoriques.
- Le savoir-faire : il est constitué par l'ensemble des connaissances pratiques et aptitudes acquises dans et pour l'action en milieu de travail. Le savoir-faire découle ainsi de la mise en pratique du savoir (théorique). Par conséquent, le savoir-faire constitue un savoir socialement « validé ».

---

<sup>3</sup> AROUS, (Khaled) : les pratiques de la gestion des compétences : cas des grandes entreprises tunisiennes, Université de Pau et des Pays de l'Adour, France, 2012, P.5.

- Le savoir-être : il renvoie au relationnel qui accompagne l'exercice du savoir-faire. Le savoir-être confirme la sociabilité de l'individu : ce dernier se comporte comme un être social et agit en conformité avec les normes et les valeurs dans lesquelles il évolue (environnement, situation de travail).

Etre compétent revient à pouvoir combiner (et actualiser) constamment et de façon harmonieuse ces trois savoirs fondamentaux.

### **1-5 La gestion des compétences**<sup>4</sup>

La "gestion des compétences" dans les entreprises et institutions publiques est le courant actuel qui exprime le besoin permanent de mieux gérer les richesses humaines des travailleurs et qui se traduit par la nécessité d'identifier et, le plus souvent, de développer celles-ci.

Selon une *gestion des compétences* ou une *logique compétence un management par les compétences* » ou encore une *démarche compétence*, et pour ne citer que ces appellations, plusieurs variables permettent de mesurer celle-ci au sein des entreprises. La "*gestion par les compétences*" commence à prendre un ascendant sur la "*gestion des compétences*" et sur la "*GPEC*".

Selon Rosé (2006, p 408) : « *Le « management par les compétences » (qui doit être distingué du « management des compétences » plus répandu) oblige par exemple à abandonner une logique d'organisation du travail en termes de poste au profit d'une logique de missions autour de compétences professionnelles évolutives donc oblige à adapter un modèle mental différent du modèle du management traditionnel* ». De ce point, une différenciation plus pointilleuse entre la gestion ou le management des compétences et la gestion ou le management par les compétences est indispensable. Rosé (2006) et Cohen, Soulier (2004) décrivent la gestion des compétences comme un système qui se base sur une logique de poste, ce qui signifie que le poste et ses exigences sont les plus importants.

Zarifian les décrit comme suit : « *En effet, lorsqu'on parle de management par les compétences, ce qu'il s'agit de manager (de piloter), c'est avant tout la mise en œuvre de la stratégie de service et l'atteinte des performances qui y correspond, en faisant, de la compétence, une ressource centrale pour assurer cette mise en œuvre avec succès. Nous l'appelons : la politique de la compétence. Elle est un moyen au service*

---

<sup>4</sup> Ib.id, P.6.

*de la stratégie, très fortement imbriquée dans le fonctionnement organisationnel de la firme ».*

En 2005, Parlier distingue une typologie des modèles de la gestion des compétences :

- *L'usage des compétences* : l'objectif est de renforcer l'implication au travail, mais l'évolution de la carrière et de la rétribution sont réduites.
- *L'affectation des compétences* : les postes de travail sont affectés par les compétences maîtrisées par les collaborateurs. L'entreprise utilise les connaissances et les compétences des collaborateurs. La gestion de carrière et la reconnaissance ne sont pas prises en considération.
- *Le développement des compétences* : l'objectif est la valorisation des ressources existantes dans l'entreprise. Son rôle est d'évoluer professionnellement ainsi qu'au niveau des compétences.
- *Le management par les compétences* : la démarche compétence (Zarifian, 1999) peut s'avérer la forme la plus importante du développement des compétences des salariés.

En 2002, Gunia développe le développement ainsi que la nouvelle fonction des ressources humaines. En effet, la GRH est de plus en plus orientée vers le développement des compétences sans négliger les autres missions traditionnelles de cette fonction. La nouvelle fonction des RH est désormais orientée vers quatre rôles (Gunia, 2002) :

- l'administration ;
- la communication, information et motivation ;
- la gestion des relations professionnelles ;
- les études, formation et développement social.

### **1-6 Proposition des types de la gestion des compétences**<sup>5</sup>

A la suite des éléments théoriques étudiés, quatre types de gestion des compétences se distinguent. Ces quatre types sont détaillés ci-dessous sur la base de deux axes. Le premier axe représente une évolution d'une gestion administrative des ressources humaines vers une gestion du développement interne et individuel. C'est l'axe horizontal qui représente négativement la gestion administrative et positivement le développement individuel. Le deuxième axe est vertical. Il représente la communication, motivation et l'implication du sens faible au sens fort.

1) *La gestion administrative* : ne correspond à aucun développement et à aucun intérêt aux compétences individuelles. Cette gestion est doublement négative au sens d'une gestion des compétences. Elle profite uniquement à l'entreprise et ne prévoit pas un développement des potentiels humains.

2) *La gestion administrative des compétences* : correspond à une utilisation des compétences. Celles-ci sont développées uniquement pour le profit de l'entreprise. Le salarié ne profitera pas de ses compétences qui ont été développées. Toute même, un programme de motivation et de communication nettement modernisé dans le but d'impliquer d'avantage l'ensemble du personnel.

3) *La gestion vers les compétences* : correspond à un investissement de développement des compétences de la part de la direction en mettant l'accent sur la GPEC, la formation, la politique social, etc. Ce type privilégie la compétence en gardant une communication et une motivation négative en sein de l'entreprise. C'est en ce sens que nous avons appelé ce type la gestion vers les compétences.

---

<sup>5</sup> AROUS, (Khaled) : les pratiques de la gestion des compétences : cas des grandes entreprises tunisiennes, Université de Pau et des Pays de l'Adour, France, 2012, P.8.

4) *La gestion des compétences* : correspond à un développement individuel dans une optique de performance organisationnelle. Cette gestion est doublement positive au sens d'une gestion des compétences. Ici les entreprises développent leur propre stratégie de développement des compétences. Elle peut atteindre la gestion par les compétences en intégrant la rémunération par les compétences et l'autonomie ainsi que l'initiative.

## **Section 2 : le Système d'évaluation des compétences**

L'appréciation des performances ou des compétences est un aspect essentiel du management pour une entreprise. Elle sert de manière efficace à mesurer les contributions individuelles des employés. Une démarche d'évaluation bien menée participe grandement à l'assignation des objectifs stratégiques de l'entreprise car elle met en commun les intérêts de l'entreprise et ceux des hommes qui y travaillent. Dans ce chapitre, nous étudierons succinctement l'utilité et l'importance de l'appréciation pour le personnel, puis les préalables, les raisons et les conséquences à l'évaluation, ensuite les objectifs et les méthodes d'évaluation, aussi les difficultés et conditions de succès de l'évaluation, enfin les processus RH et la place de l'évaluation dans ces processus. Mais avant tout cela, nous donnerons l'avis de certains auteurs sur ce qu'est l'évaluation ou l'appréciation.

### **2-1- Notions sur le SEC**

#### **2-1-1 Concept d' « Evaluation »<sup>6</sup>**

Les termes « *évaluation des performances ; évaluation du rendement, appréciation du personnel, appréciation des compétences ; appréciation ou encore évaluation tout court...* » 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.

En effet, dans le livre d'Eric Campoy *et al.* (2008), les auteurs disent que « *l'évaluation désigne une activité sous-jacente à toute pratique sociale dès qu'une décision quelconque doit être prise* » ; l'appréciation quant à elle « *correspond plus précisément à l'ensemble des situations standardisées et périodiques dans lesquelles l'entreprise mesure la performance de chaque salarié* ». Luc Boyer (2006) pour sa part, ne fait pas une très grande différence entre les termes 'appréciation' et 'évaluation' quand il déclare « *...l'appréciation des salariés (dite aussi évaluation des performances) fait l'objet d'une attention plus générale...* ». Eléonore Marbot *et al.*

---

<sup>6</sup> DJIEUGA TCHOUATCHA, (Vivien Roméo) : L'évaluation du système d'appréciation du personnel : étude de cas : Amen Bank, Université Time, mémoire en mastère professionnel en Management des Ressources Humaines, 2010, P.8.

(2007) ne fait pas de distinction entre les termes « appréciation » et « évaluation », mais note l'ambiguïté qui existe encore entre ces termes lors qu'elle dit « *les termes « appréciation » ou « évaluation » seront employés de façon indifférenciée...bien qu'un certain nombre de chercheurs, par exemple Galambaud, explique que ces deux notions renvoient à des paradigmes d'actions et de pensées fort différents* ». Néanmoins, vu qu'une dénomination précise en la matière n'est pas très claire pour distinguer ces deux notions, nous utiliserons celles-ci indifféremment l'une de l'autre tout au long de notre travail, faisant référence cependant à la même réalité.

### 2-1-2 Définition du concept évaluation <sup>7</sup>

Pour Chloé Guillot-Soulez (2008), « *l'évaluation est un jugement porté sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions. Le jugement peut être exprimé sous différentes formes : par une notation, par un inventaire des points forts et des points faibles, par rapport à la fonction exercée, par un bilan professionnel, par rapport aux objectifs de la période précédant l'entretien...* ».

Bernard Martory et Daniel Crozet (2007) définissent l'appréciation comme « *un jugement porté par un supérieur hiérarchique ou des collègues de travail sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions* ».

Eric Campoy *et al.* (2008) perçoivent l'appréciation comme « *l'ensemble des situations standardisées et périodiques dans lesquelles l'entreprise mesure les performances de chaque salarié. Ces dispositifs d'appréciation ou « d'évaluation formalisée » conditionnent en profondeur, à titre individuel et collectif, les décisions de GRH dans leur ensemble : rémunération, formation, mobilité...* ».

Les définitions en ce qui concerne l'évaluation ou l'appréciation du personnel que nous avons données ne sont pas exhaustives, mais nous jugeons bon de nous arrêter à celles-là pour ne pas trop nous étendre sur les définitions et pour conclure :

Evaluer évoque l'idée de mesure, de positionnement par rapport à une norme, à une référence et par là aussi l'idée de classement. « L'idée de compétence, comme l'écrit Gérard Vergnaud, consiste à mettre le doigt sur ce qui fait la différence entre un individu et un autre dans un poste de travail, ce qui fait la différence entre une équipe soudée et opératoire et une autre, ce qui fait la différence entre une entreprise et ses concurrents ».

Evaluer nécessite :

- de dire ce qui va faire l'objet de l'évaluation, ce qui va être mesuré ;
- de choisir des « références » sur lesquelles on va s'appuyer pour réaliser l'évaluation ;

<sup>7</sup> <http://www.Mémoire online.com> (publié le 18/05/2012 consulté le 06/07/2015).

- d'identifier les outils et les méthodes qui vont être utilisés ;
- de désigner les acteurs qui seront chargés de mener cette évaluation ;
- de préciser les effets de l'évaluation.

### 2-2- L'utilité et importance de l'évaluation des compétences<sup>8</sup>

Pour une entreprise ou une organisation, évaluer son personnel est primordial. L'évaluation trouve son utilité à plusieurs niveaux dans l'entreprise. Elle a des intérêts et des limites, et peut aussi être considérée comme un acte managérial.

L'évaluation du personnel est un moment critique à la fois pour l'évalué, pour l'évaluateur et pour l'entreprise. En effet, il permet à l'évalué de faire le point sur sa situation actuelle en ce qui concerne ses compétences et performances, mais a aussi un rôle plus stratégique pour l'entreprise car comme l'affirme L. Boyer (2006) parlant de l'évalué, « *le système d'appréciation est un moment d'échange permettant de faire remonter l'information de terrain, de faire des suggestions et des propositions, de faire le point sur son activité, ainsi que sur ses compétences et ses axes de progrès envisageables et d'analyser l'évolution de son parcours professionnel ou de sa carrière en rendant plus rationnelles les décisions à prendre* ». Tout comme elle représente un moment important pour la personne évaluée, l'évaluation est un moment déterminant pour l'évaluateur en ce sens qu'elle est considérée comme un moment privilégié qui l'aide à avoir du recul par rapport à sa pratique du management et d'avoir une meilleure visibilité sur les axes de travail à établir. Il faudrait dire que le procédé qu'est l'évaluation des performances est un acte dont l'entreprise se sert afin de jauger ou tester la fiabilité des actions qu'elle entreprend et ainsi, elle peut prendre des mesures concrètes et ciblées pour répondre aux insuffisances, critiques et remarques apportées lors des évaluations des performances de ses employés

Dans le management, l'appréciation/évaluation des compétences du personnel trouve son sens car elle favorise le dialogue qui aide à l'établissement d'un bon climat social, ainsi qu'une compréhension améliorée entre les équipes. Ceci se matérialise par la facilité de transmission des informations du terrain à la hiérarchie. Le manager travaille avec son équipe et ses collaborateurs sur les modalités de l'évaluation afin de déterminer le rapport entre la performance et le poste des collaborateurs.

---

<sup>8</sup> DJIEUGA TCHOUATCHA, (Vivien Roméo) : *L'évaluation du système d'appréciation du personnel* : étude de cas : Amen Bank, Université Time, mémoire en mastère professionnel en Management des Ressources Humaines, 2010, P.5.

**Tableau N°2 : Utilité de l'évaluation (L. Boyer (2006))**

<b>Une enquête développée en juillet 2002 par l'association pour l'emploi des cadres (APEC) a montré que l'entretien annuel d'évaluation avait permis (en % des cadres interrogés) :</b>
- pour presque 40% : d'étudier leurs perspectives de mobilité
- pour 58% : de faire le point sur leur plan de carrière
- pour 54% : de faire le point sur les formations envisageables
- pour 81% : de faire le point sur leur relation +/- avec leur supérieur hiérarchique et les membres de l'équipe

**Source :** <http://www.Mémoire online.com> (publié le 18/05/2012 consulté le 06/07/2015).

### **2-3- Les objectifs du SEC<sup>9</sup>**

Toute évaluation des performances est bénéfique pour l'entreprise à bien des égards puisque cette évaluation lui permettra de mieux gérer son personnel et d'avoir des données fiables et à jour sur les compétences dont elle dispose. C'est dans cette lancée que Y. Alouane (1997) affirme « *elle permet en effet d'une part d'enrichir les informations dont dispose le service du personnel et de contrôler l'efficacité des actions entreprises et d'autre part de s'assurer que les agents sont prévenus de leurs performances et ainsi apporter l'orientation adéquate à leur carrière* ». Comme autre point on peut dire qu'à travers l'appréciation, il est possible d'obtenir des informations importantes en ce qui concerne les points forts et ainsi que les lacunes des salariés dans une organisation. Aussi, comme Y. Alouane le dit si bien, « *elle permet d'apprécier la pertinence des actions du service du personnel lui-même et en particulier : la formation, la rémunération, le recrutement et la promotion* ».

On peut distinguer plusieurs objectifs liés à l'évaluation :

- Les objectifs organisationnels :

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

<sup>9</sup> DJIEUGA TCHOUATCHA, (Vivien Roméo) : L'évaluation du système d'appréciation du personnel : étude de cas : Amen Bank, Université Time, mémoire en master professionnel en Management des Ressources Humaines, 2010, P.13.

*permet d'abord d'aligner les efforts individuels sur les objectifs généraux de l'entreprise* ». Donc il est question de l'intérêt de l'entreprise lorsqu'on parle d'évaluation du personnel car des employés compétents et performants équivalent une entreprise performante et concurrentielle.

Campoy (2008) poursuit en déclarant « *l'évaluation permet ainsi de donner à la juxtaposition des efforts de chacun (salariés et hiérarchie) une orientation commune en cohérence avec la stratégie de l'entreprise décidée par la direction. Ainsi, les critères mis en avant lors de l'évaluation reflètent des réalités stratégiques de l'entreprise, ce qui permet de les diffuser rapidement auprès de l'ensemble des salariés* ». Si l'organisation change de stratégie, il est nécessaire pour les RH de modifier quelques critères d'évaluation pour que cette évaluation soit mieux acceptée et soutenue par la direction.

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

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

- Les objectifs du Management :

Se fiant à Campoy (2008), le management poursuit un triple objectif lorsqu'il procède à l'évaluation du rendement de ses équipes. Tout d'abord, il lui permet « *d'asseoir sa fonction d'encadrement et de légitimer son pouvoir hiérarchique* » car de plus en plus, on remarque que la relation manager-collaborateur est de moins en moins respectée au sens strict du terme, ce qui n'est pas pour faciliter les rapports au quotidien, d'où l'importance de cet « *espace-temps durant lequel cette relation est imposée* ». Le deuxième objectif fait état de la période privilégiée durant laquelle « *le supérieur pourra recueillir des informations indispensables pour repérer d'éventuels dysfonctionnements* », que ce soit en ce qui concerne la répartition des moyens humains et financiers, la dégradation du climat social, etc. Cet objectif est d'autant plus primordial que ces moments d'échange et de mise au point entre manager et collaborateur sont rares car il peut ne pas y avoir de contact régulier entre eux.

- Dans le dernier objectif, le supérieur hiérarchique est désormais au courant des différents dysfonctionnements, réclamations, manquements... de son équipe après évaluation et il dispose donc du recul nécessaire afin de mieux gérer son équipe pour la période à venir :
  - Amélioration de l'efficacité (par une meilleure allocation des ressources) ;

- Amélioration de l'efficacité (par une définition pertinente et actualisée des objectifs) de son équipe.

Dans certains cas, le manager peut se servir des résultats de ses collaborateurs afin de pouvoir atteindre ses objectifs car lui aussi peut être évalué sous la base de ces résultats.

Les objectifs de l'évaluation sont évoqués comme suit :

- OBJECTIFS ORGANISATIONNELS : ajustement dans la précision des missions et responsabilités.
- OBJECTIFS PSYCHOLOGIQUES : le collaborateur a besoin de situer sa contribution par rapport aux normes de réussite et par rapport aux attentes de sa hiérarchie. Besoin de reconnaissance de ses efforts et de sa contribution.
- OBJECTIFS DE PERFORMANCE : le collaborateur a besoin d'objectifs ambitieux et réalisables. L'évaluation porte sur le degré de réalisation des objectifs, sur le contexte et les moyens mis à la disposition du salarié.
- OBJECTIFS DE DEVELOPPEMENT : adaptation au poste, à l'entreprise, développement de l'employabilité, progression de carrière.

De tous ces points, on peut retenir qu'il semble clair que sans des objectifs bien définis, précis et surtout planifiés à l'avance, il devient difficile de mettre sur pied une procédure d'évaluation fiable, mais surtout formelle et crédible, car c'est sur la base de cette pratique bien menée que

l'entreprise, le management et le personnel vont s'accorder sur la ligne de conduite à tenir et ainsi augmenter la productivité de l'organisation.

### **2-4- Les intérêts et les limites de l'évaluation**

L'évaluation présente à la fois des avantages et des problèmes. En effet, parlant des avantages, elle dit que l'évaluation permet de faire le point sur la période écoulée. L'évaluation est une démarche qui permet de détecter les compétences des salariés. Elle favorise la motivation en offrant au salarié des perspectives d'évolution dans l'entreprise (lien avec la gestion des carrières). Enfin, l'évaluation permet de connaître les attentes des salariés et d'y répondre (formation, mobilité, rémunération...).

Comme limite observée à la pratique de l'évaluation, l'évaluation peut comporter une part de subjectivité ; la méthode d'évaluation utilisée peut parfois mélanger aspects personnels et aspects professionnels. Comme les outils d'évaluation (fiches de notation, grilles d'évaluation) peuvent générer des effets de halo (réponses tranchées positivement ou négativement), et que l'évaluation est source de stress. Par ailleurs, l'enjeu de l'évaluation peut conduire l'évalué à se censurer et la pratique d'une évaluation individuelle est parfois en contradiction avec des exigences de travail en équipe. Enfin, le choix des critères d'évaluation apparaît comme central et ce choix est d'autant plus difficile que les postes sont élevés.

### 2-5- Quel est l'objet de l'évaluation ? <sup>10</sup>

Nous avons essayé ici, en nous appuyant sur des travaux préliminaires, sur les pratiques mises en œuvre dans certaines entreprises et aussi sur la littérature existante, d'identifier les éléments que les différents acteurs considèrent comme pouvant faire l'objet de l'évaluation. Nous en avons identifié quatre :

- évaluer les compétences, c'est évaluer des résultats et des performances ;
- évaluer les compétences, c'est analyser la façon dont un salarié se situe sur son poste de travail ;
- évaluer les compétences, c'est apprécier la façon dont le salarié obtient les résultats et réalise des performances ;
- évaluer les compétences, c'est évaluer le potentiel du salarié.

#### a) Evaluer la compétence c'est évaluer des résultats, des performances

La définition des compétences, qui est sous-jacente, est qu'elles n'existent et ne se concrétisent que par des résultats et des performances. Cette démarche d'évaluation c'est d'abord, pour reprendre l'expression de Le Boterf (1997), « un jugement d'efficacité ». On estime que l'activité a été réalisée avec compétence, parce qu'il y a présence de résultats. Elle implique la définition de critères, d'indicateurs stables qui vont permettre de mesurer (critères quantitatifs, par exemple taux de rebuts, économie de matière d'œuvre, délais, élargissement de la clientèle, progression du chiffre d'affaires,...) ou d'apprécier (critères qualitatifs, par exemple, le degré de satisfaction du client, la fidélisation de la clientèle, la réactivité, la prise d'initiatives...). Ces critères, plus ou moins élaborés et outillés, sont mobilisables à des degrés très variables selon les activités (en particulier selon qu'il s'agisse d'activités industrielles ou de services) et les entreprises.

Ce mode d'évaluation est séduisant parce qu'il s'appuie sur des résultats tangibles et qu'il permet de mobiliser facilement la hiérarchie de proximité. Mais il a tendance à établir une relation presque mécanique entre performances et compétence.

#### b) Evaluer les compétences, c'est analyser la façon dont un individu se situe dans son poste

Cette forme d'évaluation privilégie un descriptif de l'état. Par rapport à un ensemble de capacités, d'attitudes qui sont attendues dans un poste ou dans des missions, on fait un point sur les capacités et les comportements dont l'individu fait effectivement la preuve au travail et on mesure les écarts. Il s'agit dans ce cas des compétences constatées à un moment précis.

---

<sup>10</sup> FEUTRIE, (Michel) : *Evaluer, valider et certifier les compétences professionnelles*, CEDEX16, Tome 6, Paris, 1998, P.16.

C'est vérifier que l'intervention du salarié correspond bien aux critères affichés dans le descriptif d'emploi ou de poste.

L'évaluation, dans ce cadre, peut cependant prendre une autre forme, moins comportementale, moins adéquationniste, si elle cherche en particulier à mesurer de façon positive les écarts entre le travail prescrit et le travail réel. Dans ce cas, la démarche d'évaluation a moins pour objectif de combler des manques, mais plutôt d'essayer d'identifier dans le travail, tel qu'il se fait, la part d'initiative, de responsabilité, d'inventivité, de compréhension de l'ensemble du système, mobilisée par le salarié pour réagir à des situations non prévues ou à des situations de crise.

### **c) Evaluer les compétences, c'est apprécier la façon dont un salarié obtient les résultats attendus**

L'évaluation va ici porter, non pas sur des résultats (certes, les résultats sont pris en compte, mais ils ne constituent pas l'élément unique ou essentiel de l'évaluation), mais sur les comportements adoptés pour atteindre les résultats. Comprendre comment l'individu est parvenu ou n'est pas parvenu, avec le degré de qualité ou l'intensité attendus, aux résultats enregistrés.

C'est à dire qu'on va essayer de comprendre comment il s'y prend pour faire et comment également il démontre sa capacité à faire face à des situations non prévues, à traiter des problèmes, à changer de schéma opératoire en cours de séquence, à passer d'une situation à une autre. On sait qu'on peut prévoir une partie des résultats en fonction des informations dont on dispose, par exemple sur les caractéristiques de l'équipement, sur l'organisation du travail adoptée, etc... On sait qu'on peut prévoir une partie des résultats à partir de ce que l'on sait des individus que l'on mobilise sur une tâche.

Mais, il reste toujours, tant en ce qui concerne l'environnement que les individus, une part d'imprévisible. C'est la façon dont les individus font face à l'imprévisible, se mobilisent, se motivent ou s'investissent sur une activité qui va faire la différence entre une activité (et donc des résultats) largement soumise aux aléas et une activité (et donc des performances) qui s'affranchit des aléas. On va donc mesurer ce qui est mouvement, ce qui est initiative, voire, dans certains métiers, ce qui relève de la prise de risque.

On va repérer, en prenant en compte les facteurs externes, ces compétences spécifiques et examiner la façon dont l'individu, de façon volontaire ou non, les a combinées pour atteindre les résultats, pour faire face au problème, pour maîtriser la situation.

**d) Evaluer la compétence, c'est évaluer le potentiel de l'individu**

Un des enjeux de la démarche compétence pour l'entreprise est la constitution d'un potentiel de réponse en matière de ressources humaines qui lui permette d'accompagner ses projets, d'anticiper. Mais les entreprises qui veulent entrer dans cette forme de gestion prévisionnelle se heurtent à des difficultés de mise en œuvre qu'elles réussissent à des degrés très divers à surmonter. Il faut pour cela que l'entreprise ait une réelle capacité à définir un certain nombre d'hypothèses d'évolution sur ce que sera le contenu des missions nouvelles qu'il faudra exercer dans l'application des plans stratégiques ou des objectifs incertains en termes de marchés ou de produits et à organiser une démarche appropriée. Il faut aussi surmonter l'impression de flou qui entoure la notion de potentiel.

Il faut enfin que le recours à la notion de potentiel ne soit pas un moyen de légitimer un mode de gestion qui ne fait que confirmer les normes d'excellence issues de la culture de l'entreprise ou tout simplement de notre système de formation.

Constituer un potentiel de réponse, c'est en priorité identifier des potentiels. Une démarche compétence qui chercherait à construire un potentiel oblige à déplacer quelque peu le cœur de l'évaluation. Celle-ci doit être centrée sur l'individu, ses acquis et surtout ses motivations et ses projets. Travailler sur le potentiel c'est faire une plus grande place à l'individualisation de la gestion des ressources humaines. Et on mesure bien le danger qu'il y aurait, dans cette perspective, à limiter l'évaluation des compétences à un inventaire d'un état par rapport à des normes ou à un référentiel. Pour être efficace elle doit porter un « état des lieux ».

**2-6- Les différents outils d'évaluation des compétences <sup>11</sup>**

On dénombre quelques méthodes d'évaluation toutes aussi différentes les unes des autres, mais qui s'adaptent selon le style de management, la structure de l'entreprise ou encore la culture de celle-ci.

**2-6-1- L'entretien d'appréciation ou d'évaluation :**

L'entretien d'appréciation ou d'évaluation est la forme d'évaluation des compétences professionnelles la plus répandue dans les entreprises. Les formes prises par ce processus d'évaluation diffèrent suivant les entreprises. Il est, en général, conçu comme un outil de communication (qualité des relations entre le salarié et sa hiérarchie, temps privilégié de dialogue, facteur d'amélioration du climat social), de management (suivi de l'évolution du salarié, trajectoire individuelle, mobilité...) et de

---

<sup>11</sup> Ib.id, P.48 à 55.

gestion des ressources humaines (recueil d'information pour une aide à la prise de décision en matière de rémunération, de formation, de gestion de la carrière...).

La plupart des entreprises utilisent un support. Les thèmes les plus fréquemment abordés sont le bilan des objectifs de l'année écoulée, la définition des objectifs pour l'année à venir, la gestion de la carrière ou des projets professionnels, la formation.

Le point-clé de cette procédure d'évaluation reste cependant l'exploitation des entretiens, sinon, la démarche provoque le désintérêt chez les salariés et la hiérarchie.

Au-delà des protocoles très variables et des instruments à des degrés divers d'élaboration, on peut caractériser les procédures mises en place par les entreprises, dans le cadre de ces entretiens, en prenant appui sur les six rubriques qui suivent.

### **2-6-2- L'auto-évaluation**

Cette procédure qui peut prendre plusieurs formes selon les entreprises est toujours associée à d'autres outils.

Dans un premier cas, elle est associée à l'entretien annuel dont elle constitue la phase préparatoire. Il s'agit de la réflexion d'un individu sur sa situation et sur ses projets ou perspectives, que l'on va aider en mettant à sa disposition une grille qui va lui permettre de faire le point sur ce qu'il estime réussi dans son activité, sur les compétences dont il fait preuve, sur ses intérêts et préoccupations ainsi que sur ses points forts.

Dans un second cas, elle est liée à la démarche de construction de la compétence professionnelle. L'entreprise va mettre à la disposition du salarié un certain nombre d'outils qui vont lui permettre, en dehors de toute situation formelle d'évaluation, de se tester seul ou avec d'autres, pour vérifier son niveau de maîtrise d'une situation de travail particulière ou sa capacité à traiter un problème.

Un troisième type de procédure d'auto-évaluation qui est destiné aux candidats souhaitant intégrer le potentiel de la société ; ceux-ci vont avoir à se confronter à une fiche technique correspondant à l'emploi recherché.

Cette auto-évaluation est ensuite validée par le recruteur qui la complète d'informations subjectives sur les motivations du candidat par rapport à l'emploi postulé.

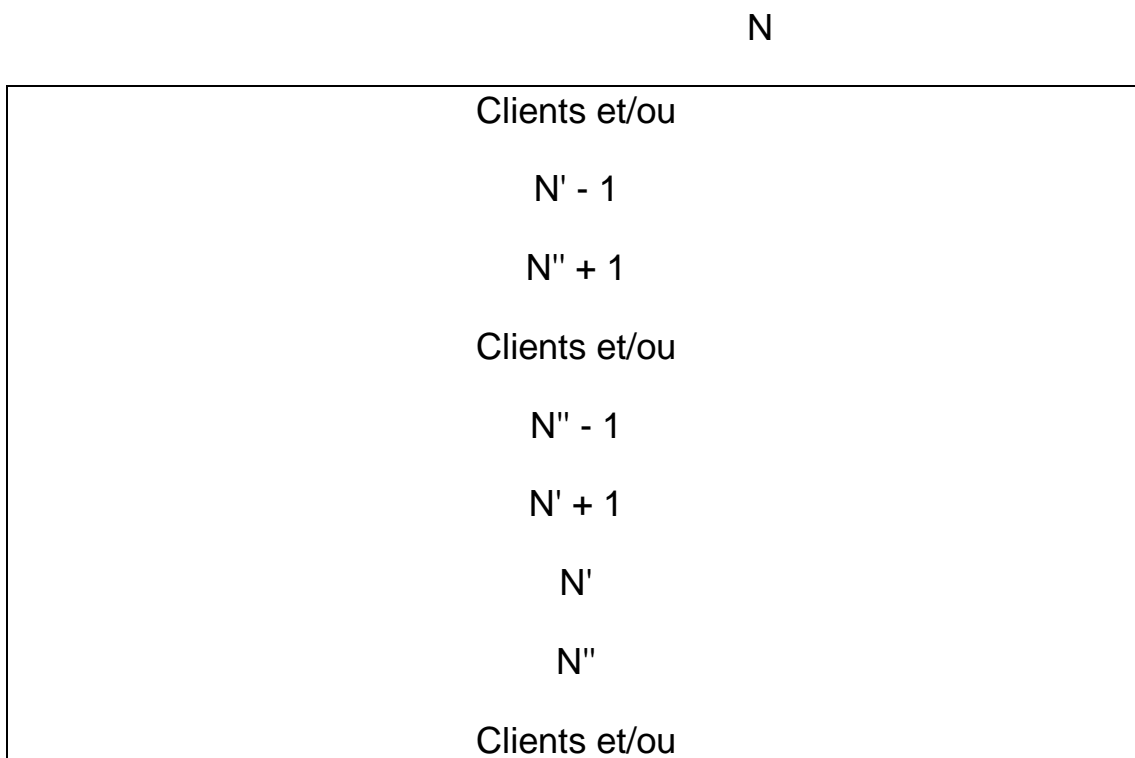
### **2-6-3 L'évaluation à 360°**

Elle constitue une démarche d'évaluation qui mobilise, non seulement la hiérarchie, mais aussi, des collaborateurs et éventuellement des subordonnés. Elle consiste en la diffusion d'un questionnaire auprès d'un échantillon de personnes de l'entourage professionnel que la personne aura choisie ou qui auront été, pour partie, désignées.

Le support de cette évaluation est un questionnaire comportant une quarantaine de questions proposées avec une échelle de réponse de 1 à 5. Le manager le remplit et en remet un exemplaire (7 au maximum) à son responsable hiérarchique et à plusieurs de ses collaborateurs et/ou collègues pour obtenir son évaluation à 360°. Les questionnaires sont ensuite traités et renvoyés au manager, de façon confidentielle, qui bénéficie ainsi d'un diagnostic partagé, présenté sous forme de courbes lui permettant de positionner ses réponses par rapport à celles de sa hiérarchie et de ses collaborateurs.

Cette démarche présente l'intérêt de les inciter à échanger non seulement avec leur hiérarchique mais aussi avec leurs collaborateurs. Cette discussion est souvent très riche et débouche sur des actions concrètes d'amélioration suivies à l'occasion de l'entretien d'appréciation des performances. La seule limite de cette démarche est la tendance qui se manifeste parfois chez certains managers dans la recherche d'évaluateurs favorables pour peser sur les résultats.

**Figure N°2 :** le principe de l'évaluation à 360° (Marbot et al. 2007)



**Source :** DJIEUGA TCHOUATCHA, (Vivien Roméo) : L'évaluation du système d'appréciation du personnel : étude de cas : Amen Bank, Université Time, mémoire en master professionnel en Management des Ressources Humaines, 2010, P.36.

#### **2-6-4 Les situations-épreuves**

Sous ce qualificatif de situation-épreuve, nous avons regroupé différentes procédures qui placent les salariés dans une situation qu'on pourrait qualifier d'évaluation traditionnelle (même si les formes adoptées peuvent être nouvelles) qui est celle de l'épreuve de vérification de ses capacités, en prenant appui sur une situation « artificielle » susceptible d'éclairer les évaluateurs.

Les épreuves ont pour objectif d'attester d'un niveau de connaissances dans les métiers concernés. Les conditions d'accès à ces « Essais » sont définies par niveau et font jouer les critères d'âge, d'ancienneté ou de diplôme professionnel. Ils comportent d'une part, une épreuve théorique écrite portant sur la technologie générale, la technologie du métier et les mesures de prévention qui s'y rattachent et le calcul professionnel et, d'autre part, une épreuve pratique.

Des entreprises utilisent pour leur part des batteries de tests. Ces tests sont utilisés dès lors que le salarié est susceptible d'accéder à une responsabilité hiérarchique ou s'il souhaite obtenir certains niveaux de coefficient ou lorsque l'entreprise veut faire le point sur certains aspects de la maîtrise de savoirs et savoir-faire. Ces tests peuvent être des tests psychologiques ou des tests généraux ou professionnels.

#### **2-6-5 Les grilles d'observation**

L'observation in situ, c'est-à-dire une observation de type technique destinée éventuellement à faire apparaître les décalages entre les besoins fonctionnels et les compétences effectives.

#### **2-6-6 L'échelle de notation :**

Elle indique le degré auquel un individu fait preuve des caractéristiques personnelles. Le formulaire de l'échelle de notation est généralement accompagné d'une appréciation globale qui contient les détails des points forts et des points faibles de l'employé évalué. Les grilles de notation sont en principe adaptées à chacune des catégories socioprofessionnelles. Communément, les points appréciés sont : le niveau d'atteinte des objectifs de la période écoulée, la quantité de travail, la qualité de travail, le sens de la planification, le sens de l'organisation, le sens du contrôle, le jugement, le leadership, l'esprit de décision, la motivation, la communication écrite, la communication orale, l'esprit d'initiative... les auteurs précisent que le résultat de ce

type d'évaluation dépend aussi bien du soin mis à définir les caractéristiques personnelles et à évaluer les comportements que de la préparation des évaluateurs.

### 2-6-7 Référentiels d'activité ou référentiels des compétences

Avec l'entretien d'appréciation, c'est l'un des éléments d'évaluation le plus souvent cité par les entreprises. Sous ce terme générique, les entreprises désignent cependant, des outils ou des gammes d'outils très divers.

Le référentiel de compétences va permettre d'observer, d'analyser de manière rationnelle des situations de travail, d'identifier des axes de compétences et de définir les niveaux de performance attendus. Par exemple, les référentiels de compétences définis par certaines entreprises sont construits par fonction (regroupant plusieurs emplois). Ils comprennent des rubriques concernant : les activités, le degré d'expertise, les savoirs et l'expérience exprimée en durée.

### 2-6-8- L'assessment center

Guillot-Soulez (2008) affirme que l'assessment center sert à « *Evaluer la performance, les comportements, les compétences et les potentiels des individus* ». On peut faire des simulations organisées en face-à-face ou en groupe mais l'évaluation est individuelle. Cette méthode comme le dit l'auteur, est utilisée pour le recrutement, mais elle sert avant tout à l'évaluation des managers et chefs de projets même si elle tend à se généraliser à tous les salariés. On rencontre cette méthode dans les très grandes entreprises le plus souvent. Elle présente l'avantage de proposer des simulations proches des situations de travail réelles ; d'avoir des résultats consolidés grâce à différents outils ou à différents utilisateurs et c'est une évaluation effectuée par un regard externe. Selon l'auteur cette méthode est très coûteuse et ce type d'évaluation a comme conséquence que elle donne lieu à un rapport de restitution remis à l'évalué puis à l'entreprise.

## 2-7 Quels sont les effets de l'évaluation ?

L'évaluation des compétences tente de répondre à une double préoccupation :

- d'une part, mieux maîtriser les ressources humaines au regard des enjeux économiques auxquels est confrontée l'entreprise, en tentant de substituer à une gestion par la qualification des postes de travail, une gestion par les compétences des individus,
- d'autre part, construire un instrument de relation à l'individu pour l'organisation de son évolution au sein de l'entreprise.

## **2-8 La place du SEC dans le processus RH**

L'activité de gestion des ressources humaines se constitue d'un ensemble d'éléments aussi importants les uns des autres et qui sont interdépendants. En effet, tout système de GRH dans une entreprise se doit de fonctionner comme les pièces d'une machine, c'est à dire en tenant compte de chaque aspect de ce système, au risque de ne pas fonctionner normalement. C'est ainsi que en GRH, les processus sont liés et dans ce processus, nous nous attarderons sur le processus de l'évaluation après avoir présenté l'ensemble des processus ressources humaines et nous verrons par la suite la place qu'occupe ce processus dans tout le système.

### **2-8-1- Les processus de gestion des ressources humaines <sup>12</sup>**

Stéphanie Desfontaines (2007), dans le site web 'Le Portail Microfinance' ([lamicrofinance.org](http://lamicrofinance.org)), présente les différents processus de gestion des ressources humaines. Elle y décrit de manière synthétique les enjeux et les pratiques pour les principaux processus de GRH : le recrutement, l'évaluation, la rémunération, la gestion des compétences (qui inclut la formation) et la gestion des carrières.

#### **a) Le recrutement**

L'auteur dit du recrutement que son objectif est avant tout de « *pourvoir des postes disponibles immédiatement, mais il doit aussi évaluer les capacités des candidats à évoluer dans l'institution grâce à des promotions internes* ». Les étapes classiques d'un recrutement sont les suivantes :

- Définition du besoin : qualification du poste et définition des compétences
- Identification des sources de recrutement (ex. : annonce dans la presse, cabinet de recrutement)
- Mise en place des moyens de recrutement (ex. : diffusion de l'annonce, contractualisation avec le cabinet de recrutement) Campagne de recrutement (réception des candidatures)
- Sélection (le plus souvent en plusieurs étapes : sélection sur CV puis un ou plusieurs entretiens)

---

<sup>12</sup> DJIEUGA TCHOUATCHA, (Vivien Roméo) : L'évaluation du système d'appréciation du personnel : étude de cas : Amen Bank, Université Time, mémoire en master professionnel en Management des Ressources Humaines, 2010, P.33.

- Décision d'embauche et signature du contrat de travail
- Accueil et intégration.

### **b) L'évaluation**

Desfontaines, parlant des objectifs de l'évaluation, dit qu'elle «  *vise à mesurer la capacité des membres du personnel à remplir leur poste. Elle vise aussi à fixer les objectifs de la période à venir ainsi que les moyens qui permettront d'atteindre ces objectifs (ex. : formation) »*. L'évaluation peut permettre d'envisager les évolutions de poste possibles à court et moyen termes. L'évaluation est donc un exercice tourné à la fois vers le passé et vers l'avenir, afin de permettre une progression constante de la compétence du personnel.

Quand elle est conduite de manière transparente par le supérieur hiérarchique direct, L'évaluation est également une occasion d'échange avec l'évalué, ce qui facilite les relations interpersonnelles et la bonne coopération. Pour que l'évaluation atteigne les objectifs cités ci-dessus, quelques conditions sont nécessaires :

- L'évaluateur et l'évalué doivent bien comprendre les objectifs et le processus de l'évaluation ;
- L'évaluation doit être préparée par l'évaluateur et par l'évalué ;
- L'évaluation doit se dérouler comme un dialogue entre l'évaluateur et l'évalué, et non comme un monologue de l'un ou de l'autre ;
- L'évaluation doit se référer à des faits concrets et des exemples précis, pour éviter toute personnalisation de la discussion ;
- L'évaluation doit aboutir à des décisions positives et constructives ;
- Les décisions prises lors des évaluations doivent être mises en œuvre.

### **c) La rémunération**

Pour l'auteur, la rémunération est un des éléments de motivation et d'implication du personnel. Il est important de ne pas le considérer comme le seul élément de motivation. La rémunération peut être fixe et/ou variable, financière et/ou non financière, et chacune de ses composantes répond à des objectifs spécifiques :

- La rémunération fixe (salaire) garantit un niveau de ressource à chaque membre du personnel, indépendamment de sa performance sur la période en

cours. Le montant du salaire est fixé d'après une grille salariale qui définit des niveaux de salaire (minima et maxima) pour chaque catégorie de personnel. Le salaire est un élément de motivation et d'implication dans la mesure où il est considéré comme une compensation pour le travail fourni, et où chaque employé peut prétendre, selon certains critères, à des augmentations de salaire régulières.

- La rémunération variable (primes mensuelles, annuelles, intéressement, etc.) rétribue la performance sur une période donnée. Elle peut être individuelle et/ou collective. Elle vise donc essentiellement à améliorer les résultats de l'entreprise à travers des incitations proposées au personnel.
- Outre les différentes formes de rémunération financière (salaire, primes, etc.), le personnel peut aussi recevoir des formes de rémunération non financière : avantages en nature (véhicule de fonction, logement), prix honorifiques, etc.

Certaines conditions doivent être réunies pour que le système de rémunération de l'organisation demeure un élément de motivation et d'implication du personnel :

- Le système doit être perçu comme juste (ex. : grille de salaire, conditions d'accès à la rémunération variable) ;
- Tous les membres du personnel doivent recevoir une rémunération qui répond aux règles du système, sans exception ;
- Le système doit être suffisamment transparent, et compris par tous.

#### **d) La gestion des compétences**

La gestion des compétences a pour objectif de développer les compétences du personnel pour que chacun développe au maximum son potentiel professionnel, au bénéfice mutuel de l'organisation et de l'individu. La gestion des compétences est coordonnée à la gestion des carrières pour faire évoluer chaque membre du personnel vers les postes où il donnera le meilleur de lui-même.

La gestion des compétences est plus large que la formation : la formation est un des moyens de développer les compétences, mais elle n'est pas le seul. La réflexion sur les moyens de développer les compétences est liée à la réflexion sur « qu'est-ce que la compétence ? ».

#### **e) La gestion des carrières**

La gestion des carrières cherche à placer chaque membre du personnel au poste où il donnera le meilleur de lui-même. Il s'agit donc d'une gestion évolutive, où chaque employé de l'entreprise accède, selon l'évolution de ses compétences et à travers des promotions internes, à des postes de plus en plus complexes et/ou de plus en plus élevés dans la hiérarchie. La gestion des carrières se fait au bénéfice de l'entreprise (qui optimise l'utilisation de ses ressources humaines) et de l'employé (qui développe ses capacités professionnelles, améliore sa position au sein de la structure,

sa rémunération et sa reconnaissance par ses pairs). La gestion des carrières est un élément essentiel de la GRH pour motiver et fidéliser le personnel.

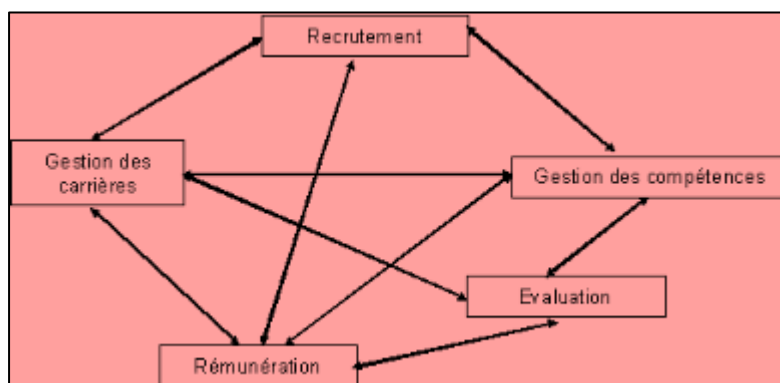
Pour bien fonctionner et atteindre ses objectifs, la gestion des carrières doit pouvoir s'appuyer sur :

- Un bon système d'évaluation, qui permet de mesurer les compétences de chaque employé ainsi que l'évolution de ces compétences dans le temps ;
- Un bon système d'information GRH (en particulier dans les grandes sociétés), capable de conserver et restituer les informations sur les compétences de chaque employé de manière ciblée et organisée ;
- Une vision claire des compétences nécessaires à chaque poste, par exemple à travers un référentiel des emplois et des compétences ;
- Une implication de chaque manager dans la politique de gestion des carrières ;
- Une compréhension partagée parmi le personnel des objectifs et du fonctionnement de la gestion des carrières dans l'organisation.

### 2-8-2 Les liens entre les processus RH

Pour **Stéphanie Desfontaines**, les processus RH sont tous liés les uns aux autres et ne peuvent être conçus et appliqués que les uns par rapport aux autres.

**Figure N°3 : Les liens entre les processus RH**



Source : DJIEUGA TCHOUATCHA, (Vivien Roméo) : L'évaluation du système d'appréciation du personnel : étude de cas : Amen Bank, Université Time, mémoire en master professionnel en Management des Ressources Humaines, 2010, P.35.

**1) Le recrutement doit se faire en cohérence avec la gestion des compétences de l'entreprise :**

En effet, l'entreprise recrute de nouvelles compétences nécessaires aujourd'hui, pour un poste donné, mais aussi des compétences qui pourront être utiles demain, en fonction des nouveaux besoins de l'institution, grâce à des promotions internes (départs à la retraite, extension géographique accompagnée par des créations de poste, créations de poste dues à de nouvelles activités, de nouvelles fonctions de support, etc.). Par ailleurs, le recrutement se fait en fonction de la capacité de l'entreprise à développer les compétences du personnel nouvellement recruté. Certaines compétences doivent être maîtrisées au moment de l'embauche, mais d'autres peuvent être construites par la formation (formation des nouveaux agents de crédit à la méthodologie de crédit de l'organisation).

**2) Le recrutement doit se faire en cohérence avec la gestion des carrières de la compagnie :**

Tout comme dans le cas de la gestion des compétences, il faut souligner que la structure recrute de nouvelles compétences nécessaires aujourd'hui, pour un poste donné, mais aussi des compétences qui pourront être utiles demain, en fonction des nouveaux besoins de l'institution, grâce à des promotions internes.

**3) Le recrutement doit se faire en cohérence avec la rémunération :**

L'institution offre aux candidats à l'embauche une rémunération conforme à la grille salariale de l'institution. Il n'est pas souhaitable de recruter à des salaires hors grille, ni en-dessous du barème ni au-dessus du barème (ceci pourrait provoquer une démotivation et une baisse d'implication du personnel sous-payé, ainsi qu'une désolidarisation entre les catégories de personnel qui ne bénéficient pas du même régime).

**4) La gestion des compétences doit se faire en cohérence avec l'évaluation :**

L'évaluation vise à définir les besoins de développement de compétences pour la période à venir (formation, participation à des séminaires, etc.), pour chaque membre du personnel. Puis, lorsque les actions de développement de compétences ont été

mis en œuvre, l'évaluation suivante permet de mesurer l'amélioration des compétences des membres du personnel.

**5) la gestion des carrières doit se faire en cohérence avec l'évaluation :**

C'est l'évaluation qui détermine la capacité d'un membre du personnel à évoluer vers un autre poste, éventuellement suite à une /des action(s) de développement des compétences.

**6) La gestion des compétences doit se faire en cohérence avec la gestion des carrières :**

La compagnie développe les compétences de son personnel non seulement pour qu'il soit plus efficace aujourd'hui, mais aussi pour qu'il soit capable d'évoluer vers de nouveaux postes demain.

**7) La gestion des compétences et la gestion des carrières doivent se faire en cohérence avec la rémunération :**

L'amélioration des compétences qui conduit à prendre davantage de responsabilités, voire à évoluer vers un nouveau poste, doit aller de pair avec une amélioration de la rémunération. Ce principe, s'il est mis en œuvre, incite le personnel à constamment développer ses compétences et viser une évolution de poste.

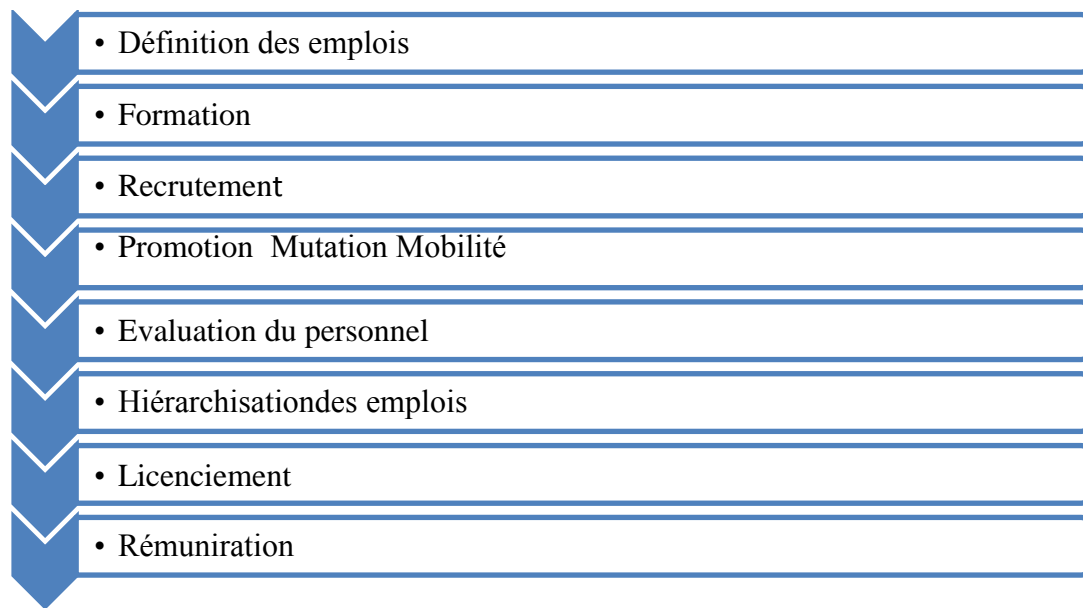
**8) La rémunération doit évoluer en cohérence avec les résultats de l'évaluation :**

Des évaluations positives doivent autant que possible conduire à des augmentations de la rémunération (éventuellement par le biais d'une rémunération variable).

Il est primordial de noter que le processus d'appréciation ou d'évaluation du personnel tient une place centrale dans les processus GRH.

De fait, on peut dire que l'appréciation du personnel est au centre de tous les processus en gestion des ressources humaines parce qu'il influence toutes les décisions en ce qui concerne le management du personnel dans une organisation..

**Figure N°4 : La place centrale de l'évaluation du personnel dans les politiques de gestion. (Campoy 2008)**



Source : DJIEUGA TCHOUATCHA, (Vivien Roméo) : L'évaluation du système d'appréciation du personnel : étude de cas : Amen Bank, Université Time, mémoire en master professionnel en Management des Ressources Humaines, 2010, P.37.

# **Chapitre 3 : Le processus du SEC au sein de l'EPTP Constantine**

**Section 1 : Le processus du SEC au sein de l'EPTP  
Constantine**

**Section 2 : Analyse et interprétation des données**

Après avoir donné la vision de quelques auteurs et professionnels du métier de GRH à travers leur littérature et donc leurs théories et analyses dans la première partie de notre travail, il est question pour nous dans cette deuxième partie de faire une investigation en ce qui concerne la pratique effective de l'évaluation des compétences en milieu professionnel, c'est-à-dire dans le milieu de travail. Dans cette étude, nous avons pu intégrer pendant une période de quelques mois dans l'entreprise appelée EPTP Constantine, et notre recherche s'est centrée exclusivement sur le personnel cadre.

Ce chapitre est constitué de deux sections (02), dans la première section on va présenter l'entreprise, ou j'ai passé le stage de cette recherche, et sa direction des ressources humaines. La deuxième section traite de la méthodologie adoptée pour notre recherche et ensuite, fait état du contexte dans lequel cette recherche s'est effectuée. En effet, nous verrons successivement les outils que nous avons utilisés pour effectuer et mener à bien notre recherche ; ensuite, nous présenterons les résultats de notre recherche.

## **Section 1 : Le processus du SEC au sein de l'EPTP Constantine**

### **1) Présentation de l'EPTP Constantine**

#### **1-1- Exposition de l'EPTP :**

L'entreprise publique des travaux publics « EPTP » est une entreprise publique algérienne créée en novembre 1979, elle se situe dans la capitale de l'est Constantine dans la zone industrielle Le Palma.

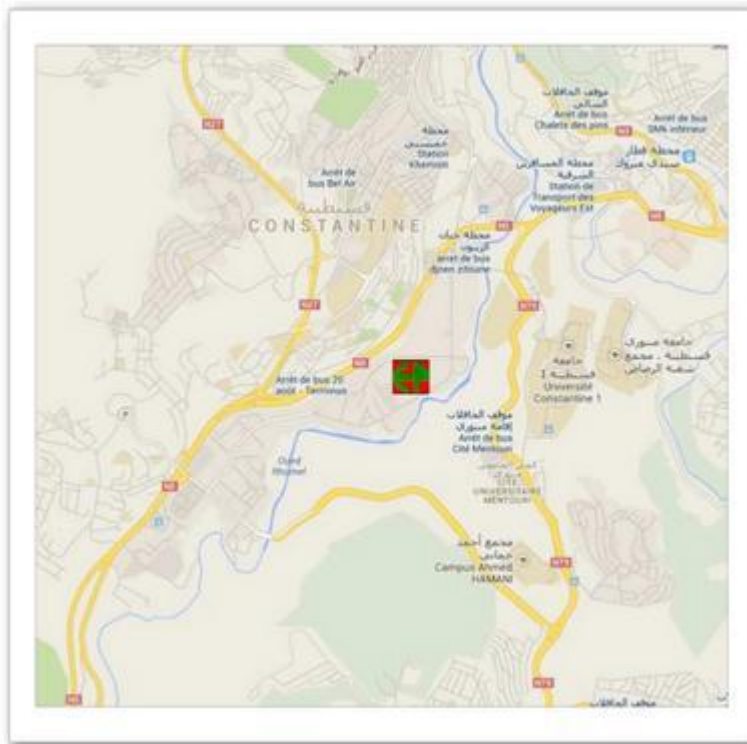
L'EPTP Constantine acquiert son autonomie en mars 1989.

Elle intervient dans le secteur des travaux publics où elle réalise principalement des routes et autoroutes, ainsi que des infrastructures aéroportuaires.

L'Entreprise Publique des Travaux Publics -EPTP- c'est une entreprise étatique économique, elle a été créé en 1979, son capital social est de 1 200 000 000 DA, son chiffre d'affaire en 2013 est de 2 500 000 000 DA, elle contient de plus de 900 d'effectif.

L'EPTP une entreprise productive et réaliste à la fois, la production qui est considérée comme le cœur battant pour celle-ci, avec une capacité de production annuelle de 1 750 000 Tonne.

**Figure N°5 : Positionnement de l'EPTP**



**Source :** Direction des Ressources Humaines de l'EPTP

**Fiche technique :**

- Dénomination : Entreprise Publique de Travaux Publics de Constantine
- Abréviation : E.P.T.P/ C ;
- Président Directeur Général : Mr ABDELBAKI BENDAKIR ;
- Tutelle: Société de Gestion des Participations –SGP– «Travaux Publics» : SINTRA ;
- Forme Juridique : Entreprise Publique Economique –EPE-/Société par Actions – Spa – ;
- Activité principale : Réalisation des infrastructures routières et aéroportuaires ;
- Activités secondaires : Maintenance, Exploitation des carrières ;
- Pourcentage activité principale / activité Globale : 90 % ;
- Principaux produits réalisés : Terrassements, Corps de Chaussée, Enrobés et revêtements ;
- Principales matières premières utilisées : Agrégats, Bitumes, Aciers, Ciments, Buses ;
- Capital Social: 1.200.000.000,00 DA ;

- Capital Libéré: 1.200.000.000,00 DA ;
- Nombre Total Actions: 30.000 actions V.N : 40.000,00 DA ;
- Principaux actionnaires: Société de Gestion des Participation Travaux Publics "SINTRA -Spa-" détient 100% des actions.

### **Figure N°6 : Siège de l'EPTP à Constantine**

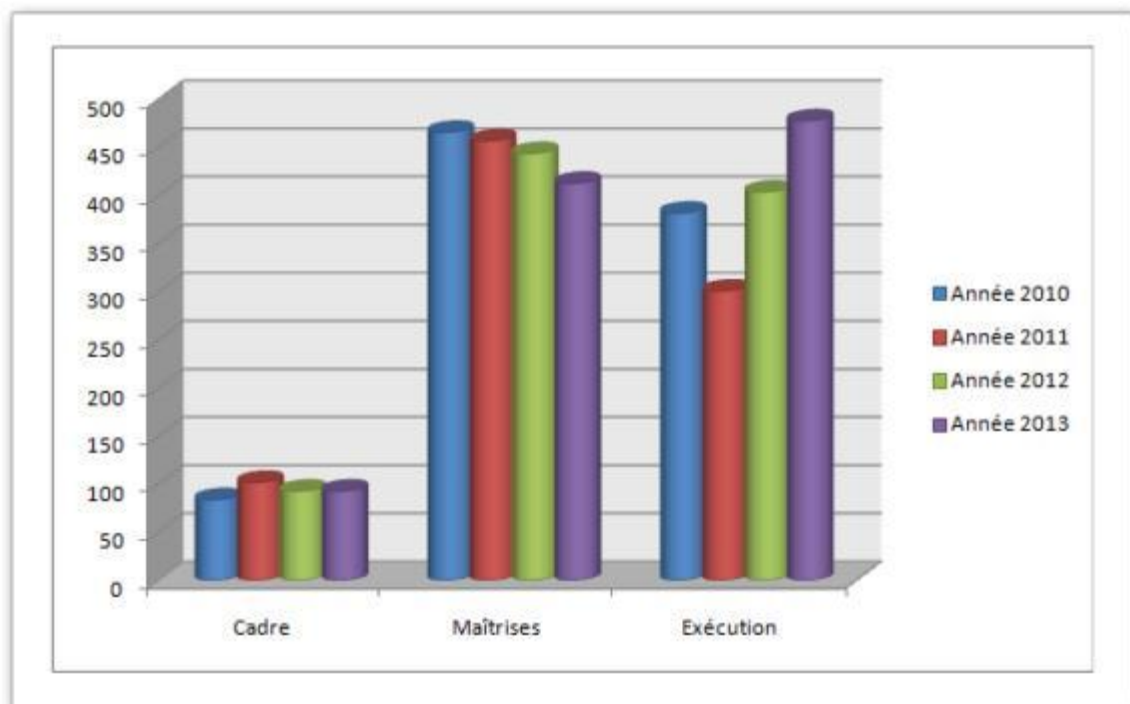


**Source :** Site internet de l'EPTP Cne : [www.eptp-cne.com](http://www.eptp-cne.com)

### **Nombre d'effectif au niveau de « l'EPTP » :**

L'EPTP Constantine intègre dans sa démarche qualité l'élément humain comme facteur décisif de productivité et d'amélioration des performances, et le schéma suivant représente l'évolution du nombre d'effectif de l'entreprise :

**Figure N°7 : Evolution du nombre d'effectif de l'EPTP**



**Source :** Direction Ressources Humaines

### **1-2- Secteur d'activité de l'EPTP :**

Dans quel secteur se spécialise cette entreprise ?

L'entreprise EPTP se spécialise dans le domaine des travaux publics, elle est spécialisée dans la construction des routes.

Cette entreprise a deux directions principales qui sont :

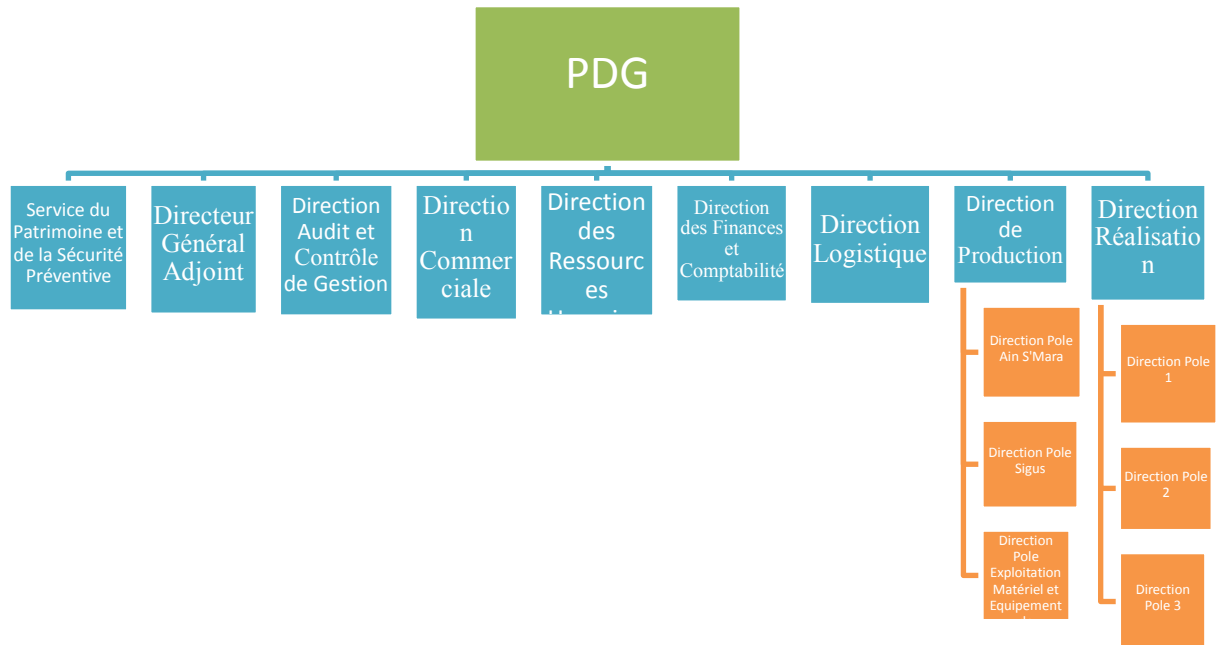
La direction Production (ou encore Travaux en Blanc) et la direction Réalisation (ou encore Travaux en noir).

La production est le cœur battant de l'EPTP, pour réaliser son plan de charge, l'EPTP dispose des équipements performants de terrassement, de production et de mise en œuvre. Ce dispositif est soutenu par une flotte de transport propre qui lui permet de répondre à tous besoins exprimés par ses clients, où qu'ils se trouvent.

**1-3- La structure organisationnelle de l'entreprise « EPTP »**

**1-3-1 L'organigramme de l'EPTP :**

**Figure N°8 :** Organigramme de l'EPTP Constantine



**Source :** Direction des Ressources Humaines de l'entreprise

**1-3-2 Les différentes directions de l'entreprise EPTP**

**1- Direction Audit et Contrôle de Gestion -DACG- :**

La structuration de la Direction d'Audit et Contrôle de Gestion(DACG), tient des spécificités et des nouveaux enjeux de l'audit interne en contexte normatif.

Elle fixe la nouvelle démarche à entreprendre, les dimensions organisationnelles et comportementales de l'audit interne et contrôle de gestion, ainsi que les éléments de méthodologie et les pistes de réflexion, relatifs à l'exercice de la fonction au sein de l'Entreprise conformément aux dispositions minimales requises pour un bon exercice de la fonction de l'audit interne, contenues dans le cadre référence international des pratiques professionnelles de l'Audit interne.

La fonction audit et contrôle de gestion, doit assurer la performance de l'entreprise EPTP dans le respect des obligations légales et des procédures internes.

### 2- Direction Commerciale :

Dans les travaux publics, la fonction commerciale est assurée le plus souvent par des technico-commerciaux. Ces derniers sont amenés à proposer une offre adaptée aux besoins du client (administrations, collectivités locales...). Ils exercent sur une zone géographique précise et sont rattachés directement au PDG.

Le rôle de la Direction Commerciale (DC) est de repérer et cibler les futures affaires, étudier les appels d'offres, fidéliser et prospecter la clientèle sur un secteur géographique donnée.

### 3- Direction Finance et Comptabilité :

La Direction financière et comptable (DFC) joue un triple rôle : concevoir, mettre en œuvre et développer le système d'information et de gestion financière et comptable le plus performant pour l'entreprise EPTP. La fonction financière et comptable implique une collaboration étroite avec la direction générale.

Il s'agit pour la direction financière et comptable de proposer des plans de financement et d'en suivre la mise en place, d'optimiser la gestion de la trésorerie et procurer les fonds permettant d'assurer les opérations courantes tout en veillant à l'équilibre financier, d'établir et maîtriser bilan, budget prévisionnel, comptabilité générale, comptabilité analytique qui sont les instruments d'information indispensables à l'entreprise.

### 4- Direction Ressources Humaines :

La Direction Ressources Humaines (DRH) assure la mise en œuvre de la politique de l'entreprise en matière d'emploi et salaires.

Elle assure la mise à la disposition des autres structures des moyens humains, matériel (Mobilier et équipements et fournitures bureaux), à même de réaliser les objectifs de réalisation fixés par l'entreprise dans les meilleurs conditions.

La Direction des ressources humaines exerce ses responsabilités à plusieurs niveaux :

- **Gestion du personnel** : elle définit une politique de recrutement, en fonction des orientations stratégiques de l'entreprise et le met en œuvre et s'occupe de la gestion des carrières (mobilité, affectation, filières, promotion), et des rémunérations, conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur.
- **Formation** : elle identifie les besoins individuels et collectifs, arrête et met en œuvre le plan de formation.
- **Relations sociales** : elle assiste la direction générale dans les instances paritaires (Commission Hygiène et sécurité, Commission de discipline) et participe aux négociations avec le partenaire social.
- **Hygiène, sécurité et conditions de travail** : elle définit une politique visant à améliorer les conditions de vie, de travail et de sécurité au sein de l'entreprise.
- **Contentieux et assurances** : elle assure la gestion et le suivi des affaires en contentieux, ainsi que l'assistance de la Direction Générale dans la préparation des requêtes et des réponses nécessaires aux affaires en justice, tout en assurant la liaison et les contacts avec les bureaux juridiques (Avocats, Huissiers, Notaires) de l'entreprise.

#### 5- Direction Logistique :

La logistique est l'activité qui a pour objet de gérer les flux physiques d'une organisation, mettant ainsi à disposition des ressources correspondant aux besoins, aux conditions économiques et pour une qualité de service déterminée, dans des conditions de sécurité et de sûreté satisfaisante.

La logistique représente donc l'ensemble des opérations qui permettent de mettre à disposition la bonne quantité de produits au bon moment à moindre coût là où une demande existe.

La Direction Logistique (DL) assure les ressources matérielles nécessaires et utiles à la mise en œuvre des plans de charge de l'entreprise, ainsi que le maintien en état de marche de tous les équipements et matériels.

#### 6- Direction Production :

Nonobstant les agrégats et les enrobés qu'elle produit, la direction de production (DP) assure également la mise en œuvre des enrobés et le revêtement superficiel.

Elle constitue un segment incontournable des travaux que l'entreprise réalise, du fait de sa position dans le cycle de production de l'entreprise, en amont (production d'agrégats et enrobés) et en aval (mise en œuvre enrobé et revêtement).

Dans ce cadre, elle assure :

- La mise en œuvre des dispositions contenues dans les cahiers de charge, relatives aux travaux de noir ;
- La production des différentes classes de granulats, et leur fourniture aux différents centres d'activités ;
- La fabrication des enrobés, leur transport sur les différents chantiers et leur mise en œuvre ;
- La gestion et l'exploitation de toutes les installations et matériel au niveau des sites de carrières et des stations d'enrobage, ainsi que leur maintenance.

### 7- Direction Réalisation :

La Direction de Réalisation (DR) est structurée en pôles de Réalisation, qui couvrent l'ensemble des zones d'intervention de l'entreprise et assurent la réalisation des travaux dits de blancs, de tous les projets qui leur sont rattachés, à savoir :

- Les travaux de terrassements généraux ;
- Les travaux de corps de chaussées ;
- Les travaux d'assainissements ;
- Les travaux de génie civil ;
- Les travaux de signalisation et de protection de la route.

### 8- Service Patrimoine et Sécurité Préventive :

Le service du Patrimoine et de la Sécurité Préventive est rattaché au Président Directeur Général.

Les attributions assignées à ce service sont consignées dans le plan de sûreté interne de l'Entreprise approuvé par la direction de l'organisation et prévention de la sécurité de la wilaya.

### **\*Application et Validité :**

L'ensemble des structures de l'Entreprise est chargé de l'application des dispositions de la présente instruction, à compter du 1<sup>er</sup> mars 2012 et reste valable jusqu'à un éventuel changement du schéma organisationnel.

## **1-4 La direction des ressources humaines DRH**

### **1-4-1 Définition de la DRH**

La fonction Ressources Humaines est une fonction de soutien de l'entreprise « EPTP » qui vise à régir, à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses ressources (ses salariés) et ses emplois, en terme d'effectif de qualification et de motivation.

Elle a pour objet l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie de l'entreprise, dans la définition de laquelle elle intervient.

Le terme de Gestion de Ressources Humaines englobe donc la gestion des relations individuelles de travail et des relations collectives de travail, et cela avec l'ensemble des salariés, des groupes de salariés et des organisations les représentant.

L'EPTP intègre dans sa démarche qualité l'élément humain comme facteur décisif de productivité et d'amélioration des performances, la qualité de l'encadrement joue à cet effet un rôle reconnu. C'est pourquoi l'entreprise étoffe son effectif par de nouveaux diplômés issus des meilleures universités algériennes et écoles spécialisées de Travaux publics.

L'entreprise a rendu une politique Ressources Humaines très intéressante, cette politique qui englobe un ensemble des intentions, des objectifs et des principes directeurs exprimés par la Direction Générale en matière de Gestion des Ressources Humaines en vue d'orienter toutes les actions la concernant vers les Politiques des autres fonctions et les objectifs de l'Entreprise.

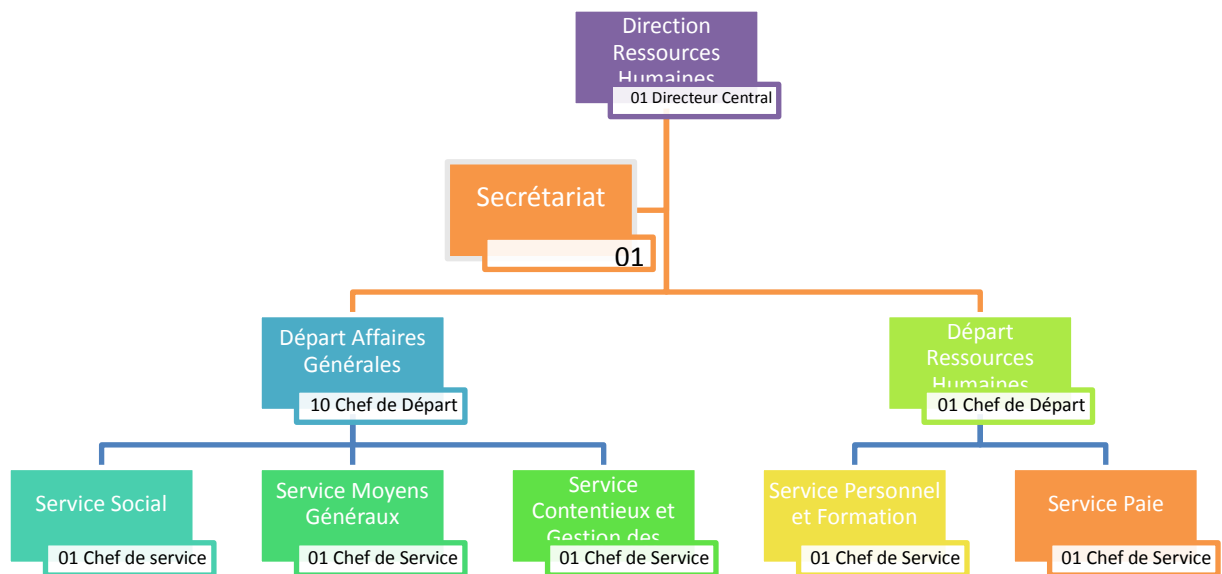
**1-4-2- Objectifs de la DRH**

- Situer le rôle des Ressources Humaines dans la stratégie de l'entreprise ;
- Permettre aux gestionnaires d'acquérir les connaissances théoriques et pratiques afin d'assurer le management en terme de savoir, savoir-faire et savoir être ;
- Acquérir les aptitudes nécessaires à mettre en œuvre les Processus relevant de la fonction Ressources Humaines.

**1-4-3 La structure organisationnelle de la DRH**

**1.4.3.1 L'organigramme :**

**Figure N°9** : Organigramme de la DRH de l'EPTP



**Source** : Document interne

### **1.4.3.2 Les différents départements de la DRH**

#### **1- Département Ressources Humaines**

##### **1.1 Service Personnel :**

SP c'est le service le plus pratique dans la Direction RH, il s'occupe de la gestion quotidienne du personnel, il est composé de :

- Chef de service
- Gestionnaire du personnel
- Chef de Service Personnel :

Il assure le suivi et la mise en œuvre de la politique RH et des dispositions du règlement intérieur de l'entreprise.

- Gestionnaire du Personnel :

Il assure la gestion du personnel en conformité avec la législation en vigueur et les procédures mises en œuvre par l'entreprise.

- ✓ Tenir à jour le fichier du personnel permettant de donner les informations sur :
  - La socio professionnel ;
  - La situation civile et familiale ;
  - La formation ;
  - La discipline ;
  - Les droits au congé.
- ✓ Préparer périodiquement les informations nécessaires à l'élaboration du :
  - ✓ Du tableau de bord mensuel ;
  - ✓ Du bilan social ;
  - ✓ Des données à communiquer aux délégués du personnel ;
  - ✓ Des données à communiquer au syndicat..

- Chef de département RH :

Son rôle consiste de superviser le fonctionnement des services personnel, paie et formation, le reporting, les négociations, et la maîtrise des données d'entrées et des sorties de la Direction, aussi il consiste à veiller directement sur la mise en œuvre des volets management des compétences, management de la qualité, audit interne, statistiques et prévisions...etc.

Le chef de département RH est chargé de :

- ✓ Veiller à l'organisation et à la conservation des dossiers administratifs ;
- ✓ Tenir le fichier des postes de travail afin d'avoir les informations sur :
  - Les liaisons postes et travailleurs (profile Homme et profile poste de travail) ;
  - Les critères de sélection de recrutement et de promotion ;
  - Les conditions de travail ;
  - Les conditions d'adaptation au poste de travail.
- ✓ Suivre et appliquer les techniques de sélection arrêtées pour recruter le personnel ;
- ✓ Accueillir et préparer l'intégration des nouvelles recrues ;
- ✓ Suivre, recueillir et exploiter les appréciations individuelles et collectives (Assiduité, prime individuelle, prime collective) ;
- ✓ Suivre, recueillir et exploiter les évaluations du potentiel dans le cadre du bilan des compétences ;
- ✓ Préparer le PV d'installation d'une nouvelle recrue, rédiger le contrat de travail (à durée déterminée) selon le poste de travail et le modèle arrêté par l'entreprise ;
- ✓ Suivre la validité des contrats à durée déterminée (CDD) ;
- ✓ Tenir à jour les registres obligatoires (demandés et contrôlés par l'inspecteur du travail) ;
- ✓ Préparer et mettre en œuvre le plan de formation ;

- ✓ Etablir les décisions relatives à :
  - Un changement de poste de travail ;
  - Un changement de situation salariale ;
  - Une occupation de poste de travail par intérim ;
  - Un mouvement vertical, horizontal ou de lieux de travail ;
  - Un congé annuel ;
  - Un congé spécial ;
  - Une suspension de la relation de travail ;
  - Une rupture de la relation de travail (Démission, départ à la retraite ou licenciement) ;
  - Une mesure disciplinaire (avertissement, mise à pied ou licenciement).
  - Veiller, avec la commission paritaire, à l'application des mesures d'Hygiène et sécurité et à l'amélioration continue des conditions de travail ;
  - Etudier les requêtes individuelles et répondre aux concernés en faisant référence à la réglementation et aux procédures appliqués par l'entreprise ;
  - Assurer l'information et la communication ;
  - Répondre à des statistiques demandées par la hiérarchie ou par la tutelle;
  - Tenir les réunions périodiques avec les représentants des travailleurs.
  - Engager les procédures disciplinaires en cas de non-respect du règlement intérieur.

### **1.2 Service Paie (SP) :**

- ✓ Préparer, exploiter et vérifier les éléments variables nécessaires à l'établissement de la paie (Absences, heures supplémentaires, primes, indemnités...);

- ✓ Procéder à l'établissement des états de règlement de la paie ;
- ✓ Etablir la paie ;
- ✓ Calculer et veiller à la déclaration (mensuelle et annuelle) des cotisations sociales (part employeur et part salariés) ;
- ✓ Mettre à jours mensuellement le registre de paie conformément à la législation en vigueur ;
- ✓ Etablir, Préserver les fiches de paie ainsi que tous les documents comptables (justificatifs, récapitulatifs comptable, éléments de contrôle de la paie) ;
- ✓ Offrir tout document demandé par les salariés conformément à l'état original existant (relevé des émoluments, attestations des salaires...).

### **2- Département Affaires Sociales**

Le Chef département Affaires Générales est chargé à superviser les 4 services en l'occurrence les services contentieux, assurances, affaires sociales (y compris la cantine) et les moyens généraux.

#### **2.1 Service Social (SS) :**

Service Gestion Assurances Sociales qui concerne le suivi du personnel dont ses maladies, les assurances (par fait de naissance, décès, circoncision, mariage, la visite du saint lieux), la médecine du travail, la mutuelle, les allocations sociales, les œuvres sociales en général.

Ce service a une relation directe beaucoup plus avec le Service Personnel et le Service Paie.

Le service Social possède d'une infirmerie très enrichissante, comme ou il se fait un contrôle médical régulièrement (se fait annuellement) au profit de tous le personnel de l'EPTP sans exception.

Au niveau de Service Social, il y a des registres, qui sont obligatoires dans la structure de l'entreprise, le registre de la médecine du travail qui se remplit par le médecin concerné, et le registre des accidents du travail qui se remplit par le gestionnaire de service régulièrement.

Ces registres vont contrôlés par l'inspection de travail.

### 2.2 Service Moyens Généraux :

Il s'occupe de la gestion de certains éléments :

- Gestion de la Cantine :
  - Mouvement des stocks de la cantine ;
  - Etat de la consommation de la cantine.
  
- Gestion des moyens généraux :
  - Matières et fournitures ;
  - Prestation des services ;
  - Frais de formation ;
  - Frais de location de logements et charges locatives ;
  - Investissements ;
  - Outillage ;
  - Produits pharmaceutiques ;
  - Etat des mouvements des moyens généraux.

Pour conclure cette partie, on a fait ce résumé :

La fonction Ressources Humaines se repose donc sur :

- Politique d'emplois :

Elle repose sur la composante et les qualifications des effectifs et définit les orientations en matière de recrutement de promotion et de mouvement du personnel.

- Politique de rémunération :

Elle repose sur des choix en matière de niveaux et de modalités de rémunération, d'évaluation et classification des emplois, hiérarchisation des rémunérations, des primes, des intéressements et des avantages sociaux.

- Politique de sécurité et d'amélioration des conditions de travail :

Elle définit les moyens d'organisation du travail, de prévention des risques professionnels, de médecine de travail et de la sécurité au travail.

- Politique de formation et de développement des compétences :

Elle repose sur les formations et leurs répartitions, sur les bénéficiaires, sur la nature, la durée, et l'impact sur les savoir et savoir-faire.

- Politique d'information et de communication :

Elle est basée sur le contenu, les moyens et les méthodes d'informations ascendantes, descendantes, latérales à assurer au sein et à l'extérieur de l'Entreprise.

- Politique des relations professionnelles :

Elle repose sur la relation avec le partenaire social (délégués du personnel et délégués syndicaux) en matière de rencontres périodiques, de négociation et avec les salariés de conflits au sujet de règlement des conflits individuels et collectifs.

- Politique des œuvres sociales :

Elle repose sur la définition des grands domaines des œuvres sociales à réaliser en vue d'améliorer le bien-être physique et moral des travailleurs.

## **2) Le système d'évaluation des compétences au sein de l'EPTP**

L'évolution des RH montre qu'on est passé de la gestion des postes de travail, à la gestion de la qualification et maintenant à la gestion des compétences.

La notion de compétences ou de talents tient au niveau de l'EPTP une grande place dans le discours quotidien de ses directeurs. Ils sont convaincus que les enjeux de la fonction ressources humaines consistent à mettre à la disposition de l'entreprise de la compétence et des talents pour permettre à celle-ci de faire à la concurrence et bien sûr assurer sa pérennité.

La formation se trouve au cœur des enjeux de la productivité, de l'innovation technologique, de la valorisation du travail humain et de l'intégration sociale et professionnelle des individus, rend indispensable l'aménagement des performances des systèmes et impose le renforcement significatif de la capacité d'intégration des systèmes de formation professionnelle.

Bien que l'EPTP est engagée dans un processus qualité, mais en fait c'est insuffisant. Elle va de s'engager de plus en plus dans une démarche compétence pour mieux valoriser ses ressources humaines en mettant en place des politiques de formation et de développement continu tout au long de la carrière du salarié par l'évaluation et le suivi de la formation.

**Le déroulement de la procédure d'Evaluation des compétences**

**1- Le but de cette procédure :**

Cette procédure a pour but de s'assurer de l'adéquation entre les compétences des ressources humaines et les exigences de qualification des postes de travail ayant une incidence sur la qualité du produit.

**2- Domaine d'application de la procédure :**

Cette procédure s'applique au personnel effectuant un travail ayant une incidence sur la qualité du produit.

**3- Responsabilité :**

La responsabilité globale de la mise en œuvre, du maintien et de l'amélioration de cette procédure est du ressort du chef de département ressources humaines. Les responsables de structures assurent l'évaluation des compétences générales et techniques de leur personnel.

**4- Le contenu de la procédure :<sup>1</sup>**

**Tableau N°3 : Le contenu de la procédure du SEC**

Etape	Activité
1-4-1	<p><b>Lancement de l'opération d'évaluation :</b>                      Au début du mois de juillet de l'année N, le chef de département ressources humaines (DRH) lance l'opération d'évaluation des compétences. Cette opération concerne les postes identifiés comme compétents et ayant un impact sur la qualité du produit, ces postes sont répertoriés dans la liste des compétences annexée à l'instruction de l'entreprise (N 021).                      « La liste des compétences est revue en fonction de l'évaluation du SMQ lors de la revue de la direction ».</p>
1-4-2	<p><b>Périodicité de l'évaluation :</b>                      L'évaluation des compétences se fait au cours des mois de Juillet et Aout de l'exercice de l'année N.</p>
1-4-3	<p><b>Préparation des supports :</b></p>

<sup>1</sup> Document interne et effort personnel.

	<p>L'opération d'évaluation est assurée par des responsables désignés à cet effet par le PDG est répertoriée dans la liste des évaluateurs annexée à l'instruction du PDG. Cette opération est contrôlée par le chef de DRH. Les évaluateurs utilisent le document N 01 qui ils doivent renseigner et retourner au chef de DRH avant la fin du mois de Septembre de l'année N.</p>
<p>1-4-4</p>	<p><b>Cotation des items :</b></p> <p>Le département des ressources humaines procède au renseignement des colonnes des requis avant le lancement de l'opération de l'évaluation des compétences et transmet le document aux évaluateurs pour remplir la colonne des acquis et évaluation de la personne sur la base des écarts constatés entre les acquis et les requis.</p> <p>Les items A, B, C et D sont relatifs au volet administratif, l'item E est lié aux performances de la personne évaluée. L'évaluateur doit accorder une attention particulière à l'écart de l'item E.</p> <p>L'écart peut être nul, négatif ou positif pour chaque item. C'est en fonction de la combinaison entre ces écarts que l'évaluateur doit statuer sur la compétence de la personne concernée.</p> <p>En cas d'écart important entre les acquis et les requis qui peut avoir des répercussions sur la qualité du produit et la satisfaction du client, le pilote du processus MRH ouvre une fiche d'actions d'amélioration.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Si le requis est égal à l'acquis : la situation est alors conforme aux dispositions de l'entreprise.</li> <li>- Si le requis est supérieur à l'acquis : il y a un manque à identifier et actions à mettre en œuvre pour réduire cet écart voire même la possibilité de l'éliminer.</li> <li>- Si le requis est inférieur à l'acquis : position confortable pour l'entreprise et présence d'opportunité de redéploiement de la personne concernée.</li> </ul> <p>Les résultats de l'évaluation sont communiqués à la personne évaluée pour l'identification préalable des causes liées aux écarts constatés et proposition d'action d'amélioration. Une fois les résultats acceptés par la personne évaluée, le document sera signé par l'évaluateur et l'évalué et soumis à la direction des ressources humaines pour validation et exploitation.</p>
<p>1-4-5</p>	<p><b>Suivi des actions d'amélioration pour la réduction des écarts :</b></p> <p>Le pilote du processus ressources humaines procède à un suivi des actions d'amélioration engagées pour réduire les écarts constatés en collaboration avec le RMQ.</p>

**Source :** Elaboré par moi-même.

## **Section 2 : Analyse et interprétation des données**

### **1- Méthodologie de recherche**

La méthodologie adoptée dans ce travail a pour but de nous aider à mieux procéder dans la procédure de l'enquête que nous avons menée. Cette sous-section explique donc la manière dont s'est déroulée notre enquête. Elle met en exergue le schéma de la recherche, la population ciblée, ainsi que la population test ; cette partie informe aussi à propos du lieu de la recherche, sans oublier la manière dont l'instrument pour la collecte des données a été construit, la méthode que nous trouvons adéquate pour l'analyse des données est à travers le tableau de Microsoft office appelé EXCEL. Il nous aidera à transformer les données recueillies en données factuelles et en pourcentages, sous forme de tableaux ou autres représentations (diagrammes, cercles...).

Enfin, nous expliquons les techniques employées pour la distribution et la collecte des données, puis la méthode de traitement des données.

#### **1-1- Schéma de la recherche**

Nous avons choisi de procéder dans notre recherche par un questionnaire car nous jugeons cette méthode appropriée pour avoir l'avis des personnes concernées. De plus, cette méthode semble être la mieux indiquée pour cette étude parce qu'elle permet d'évaluer de manière plus efficiente le système d'évaluation en place à l'EPTP à travers l'avis des personnes concernées.

#### **1-2- Population ciblée**

La population que nous avons choisie pour notre recherche se trouve dans l'environnement où nous avons effectué notre étude, c'est-à-dire au sein de l'EPTP ; cette population est dans son intégralité employée de cette entreprise. Elle peut être qualifiée d'homogène puisqu'elle inclue les individus de toute classe sociale, culture, race ou genre. Cette population a été choisie sans différenciation de sexe ou d'âge.

La technique de distribution par hasard a été utilisée pour constituer notre population, ce qui rend cette population représentative car elle donne à tous les membres les mêmes chances d'être sélectionné. Toutefois, c'est un échantillon de convenance du fait que nous avons choisi de nous concentrer uniquement sur le personnel du siège de l'EPTP. Le choix de notre population s'est effectué au siège de l'entreprise uniquement car c'est à cet endroit où nous pouvons retrouver une plus

grande diversité de la population concernée mais aussi par souci de proximité et de facilité de distribution et de collecte des données.

Notre échantillon est constitué de cinquante (50) personnes, ce qui constitue environ cinq pour cent (5%) de la population totale de la banque qui est estimée à environ 970 personnes. Le nombre total de la population se trouvant au siège est de 269 personnes. Une des remarques les plus importantes est que nous nous sommes intéressés dans notre étude à la population des cadres de l'entreprise uniquement, allant des simples cadres (rédacteur principal, sous-chef de service, chef de service et chef de service principal), aux cadres supérieurs. Le choix des cadres est justifié en raison du fait que nous avons voulu cibler notre étude sur une population bien précise. Aussi, elle représente la population qui puisse être à même de répondre de manière plus critique, efficiente, concrète et objective à nos préoccupations. Enfin, ils sont parmi les premiers concernés par le processus d'évaluation au sein de l'entreprise.

### 1-3- Structure de l'échantillon

Notre échantillon après la distribution et la collecte des données était désormais au nombre de 50 personnes, du fait que 6 personnes étaient en congés. Il est constitué de variables telles que l'ancienneté des personnes interrogées, leur catégorie en tant que cadre, et le rapport entre les différents sexes parmi les cadres.

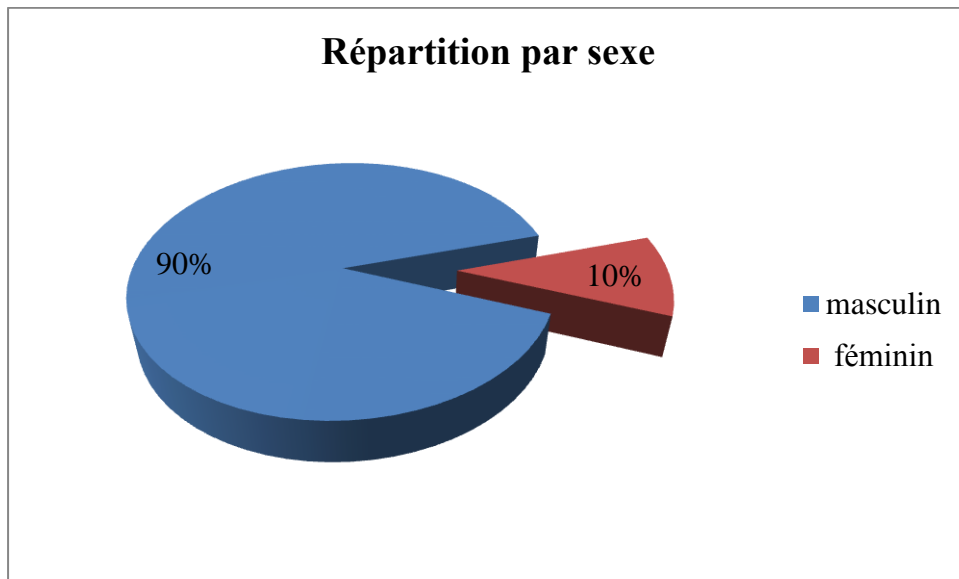
### 2- Fiche signalétique :

Dans cette partie du questionnaire nous nous sommes intéressés à connaître les employés de l'EPTP Constantine, d'une manière plus détaillée, nous avons, à cet effet, recensés les employés selon les critères suivantes :

- Le sexe :

**Tableau N° 4 : Répartition par sexe**

Variable	Fréquence	Pourcentage
Masculin	45	90
Féminin	5	10



**Figure N° 10** : Répartition par sexe

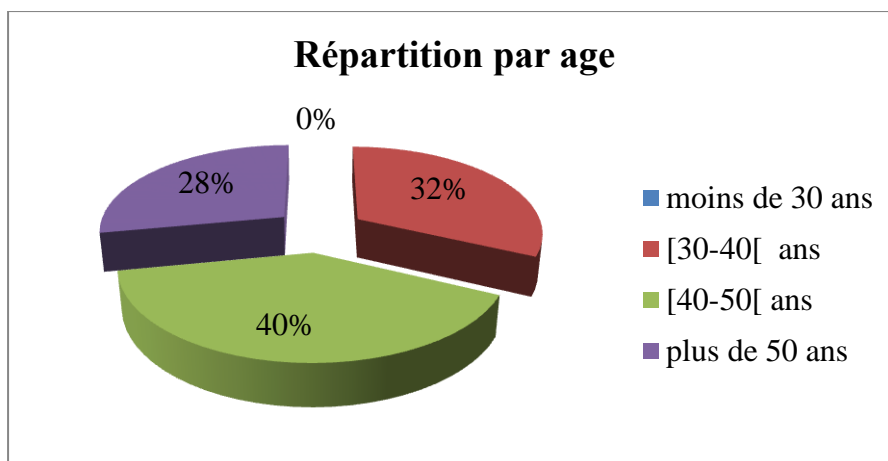
**Source** : Elaboré par moi même

L'enquête a été effectuée sur un échantillon de 50 salariés, dont 90% d'hommes et 10% de femmes.

- L'âge :

**Tableau N° 5**: Répartition par âge

variable	Fréquence	pourcentage
moins de 30 ans	0	
[30-40[ ans	16	32%
[40-50[ ans	20	40%
plus de 50 ans	14	28%



**Figure N° 11 :** Répartition par âge

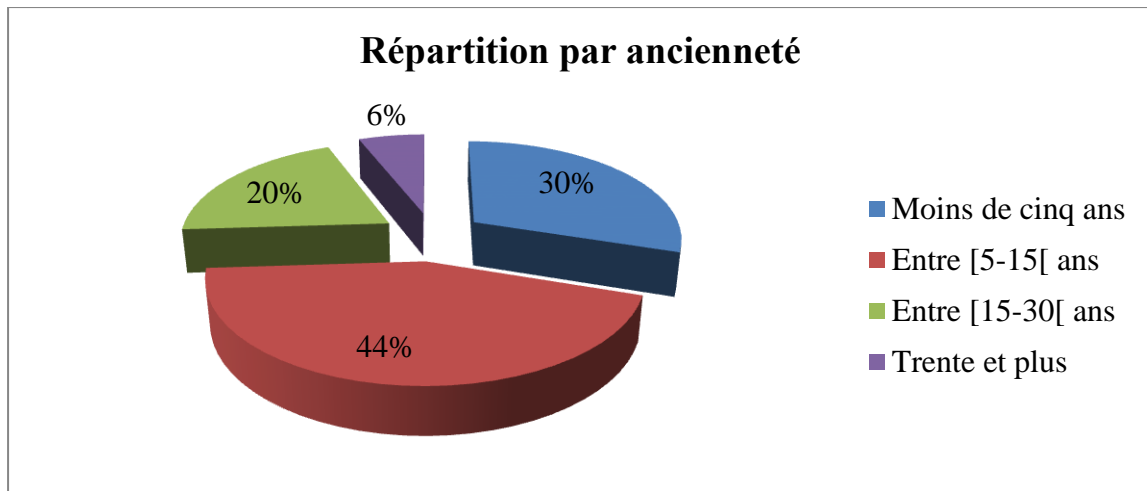
**Source :** Elaboré par moi-même.

Nous remarquons que le taux le plus élevé est celui de la tranche qui se situe entre [40-50[ ans, avec 40% contre 32% pour la tranche d'âge entre [30-40[ ans, nous avons 28% pour la catégorie de moins de 30 ans. Il est clair que la population étudiée est pratiquement moyen âge, d'un côté elle est active et d'autre coté elle constitue un atout d'une bonne expérience pour l'entreprise.

- Ancienneté

**Tableau N° 6 :** Répartition par ancienneté

Variable	Fréquence	Pourcentage
Moins de cinq ans	15	30%
Entre [5-15[ ans	22	44%
Entre [15-30[ ans	10	20
Trente et plus	3	6



**Figure N°12 :** Répartition par ancienneté

**Source :** Elaboré par moi-même.

Nous remarquons que la majorité des enquêtés ont une ancienneté qui va entre [5-15[ ans avec un pourcentage de 44% ce qui nous renseigne sur l'expérience du personnel qui ne peut être que bénéfique pour l'entreprise, suivi de 30% qui ont une expérience moins de cinq ans, 20% pour la catégorie entre [15-30[ ans et seulement un taux de 6% pour les personnes qui possèdent trente ans et plus d'expérience.

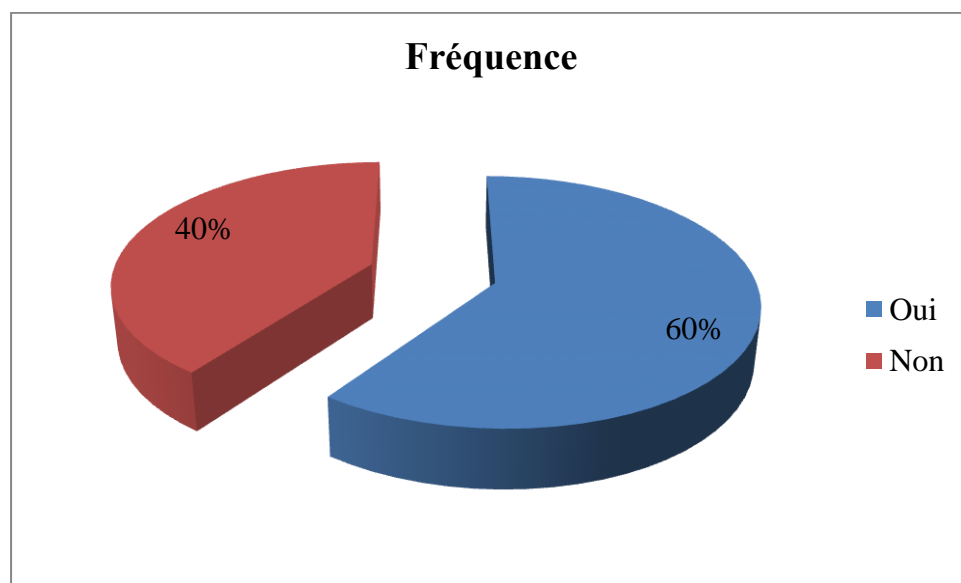
### **3- Les renseignements concernant le système d'évaluation des compétences de l'EPTP Constantine :**

Cette deuxième partie du questionnaire comporte un certain nombre de questions ayant pour but principal de récolter des informations générales sur le système d'évaluation des compétences et son impact sur le développement des ressources humaines.

#### **Q.1 Avais vous fait l'objet d'une évaluation ?**

**Tableau N° 7 :** Fréquence concernant les personnes qui ont fait l'objet d'une évaluation

Variable	Fréquence	Pourcentage
Oui	30	60
Non	20	40



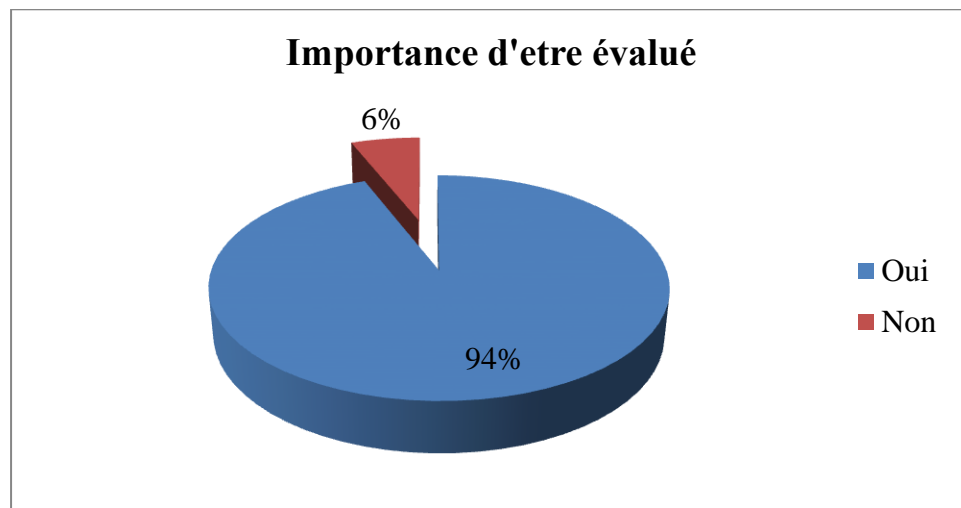
**Figure N° 13 :** Fréquence concernant les personnes qui ont fait l'objet d'une évaluation

**Source :** Elaboré par moi-même

Nous remarquons que la majorité des enquêtés ont fait l'objet d'une évaluation avec un taux de 60% , tandis que 40% n'ont fait pas partie ce qui explique un manque de généralisation et de planification des effectifs et de l'analyse du système d'évaluation des compétences ce qui empêche l'entreprise à savoir le nombre exacte des besoins d'évaluation.

**Q.2 Pensez-vous qu'il soit important de vous évaluer dans vos fonctions ?****Tableau N° 8 :** L'importance d'être évalué

Variable	Fréquence	Pourcentage
Oui	47	94
Non	3	6

**Figure N° 14 :** Importance d'être évalué

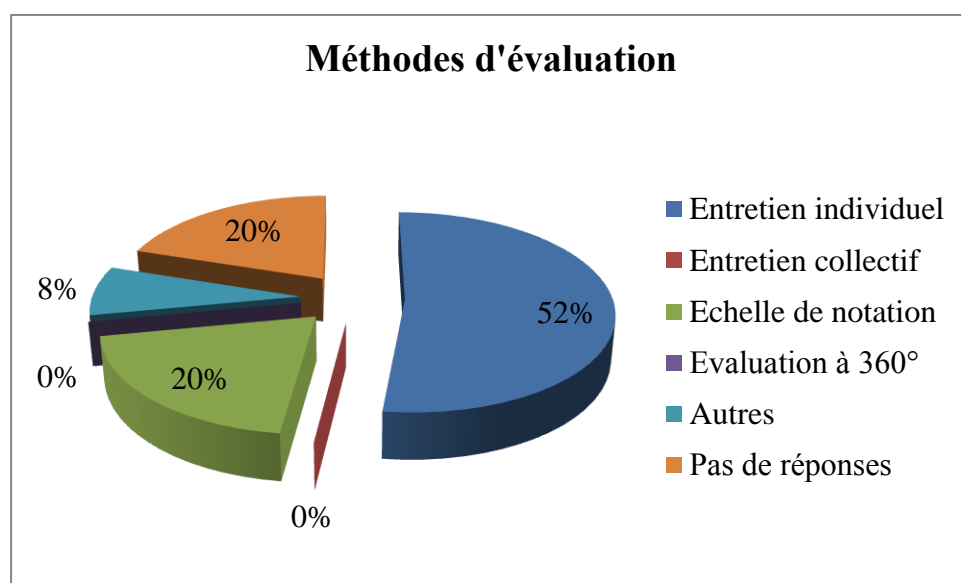
**Source :** Elaboré par moi-même

Dans cette question parlant de l'importance d'être évalué, les enquêtés ont répondu par l'affirmative à 94% contre 6% pour ceux qui pensent que cela n'est pas important. Comme nous le constatons, la majorité des personnes interrogées pense qu'il est en effet important d'être évalué dans ses fonctions. Le processus d'évaluation semble donc primordial pour les ressources humaines au vu de leurs réponses.

**Q.3 De quelle manière avez-vous été évalué ?**

**Tableau N° 9 :** Méthodes d'évaluation

Variable	Fréquence	Pourcentage
Entretien individuel	26	52
Entretien collectif	0	0
Echelle de notation	10	20
Evaluation à 360°	0	0
Autres	4	8
Pas de réponses	10	20



**Figure N° 15 :** les méthodes d'évaluation sur lesquelles les enquêtés ont été évalué

**Source :** Elaboré par moi-même

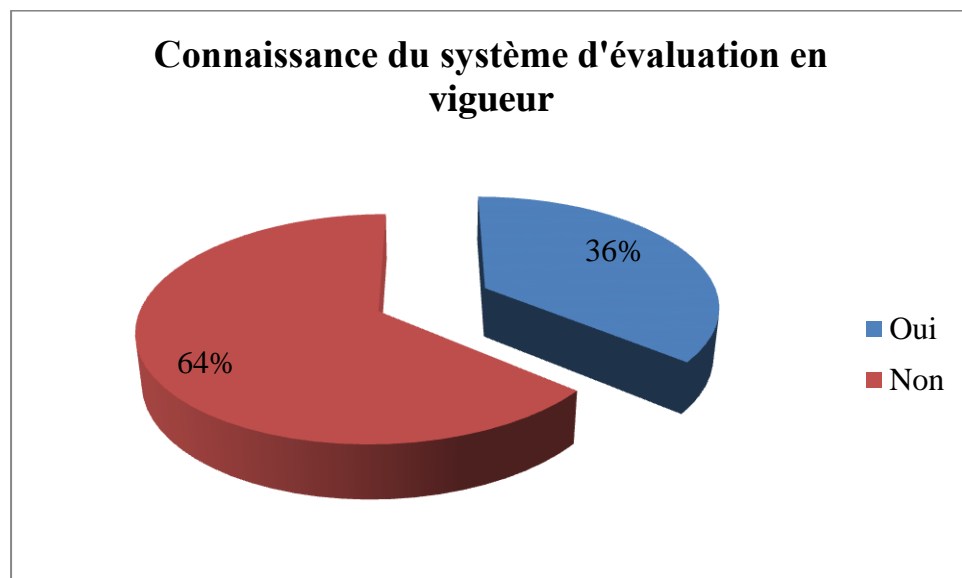
Comme nous pouvons l'observer, un peu plus de la majorité des employés dont 52% préfèrent la méthode de l'Entretien individuel comme évaluation, suivie de 20% de personnes ayant choisi l'Echelle de notation comme méthode d'évaluation ; 8% ont opté pour d'autres méthodes (comme : la fiche d'évaluation des compétences et la procédure d'évaluation des compétences). On note 20% de taux de non réponses. Ce pourcentage peut révéler le fait que les employés aimeraient un peu plus d'équité dans leur évaluation.

Un peu plus de la moitié des sondages, en l'occurrence la majorité des répondants a été favorable à la méthode de l'Entretien individuel par rapport aux autres méthodes. Cela est peut-être dû au fait que l'évaluation à sens unique semble ne plus convaincre les ressources humaines dans ce sens qu'ils aimeraient certainement, en plus du regard de leur supérieur hiérarchique.

**Q.4 Connaissez-vous le système d'évaluation en vigueur au sein de l'entreprise ?**

**Tableau N°10 :** Connaissance du système d'évaluation en vigueur

Variable	Fréquence	Pourcentage
Oui	18	36
Non	32	64



**Figure N°16 :** Connaissance du système d'évaluation en vigueur

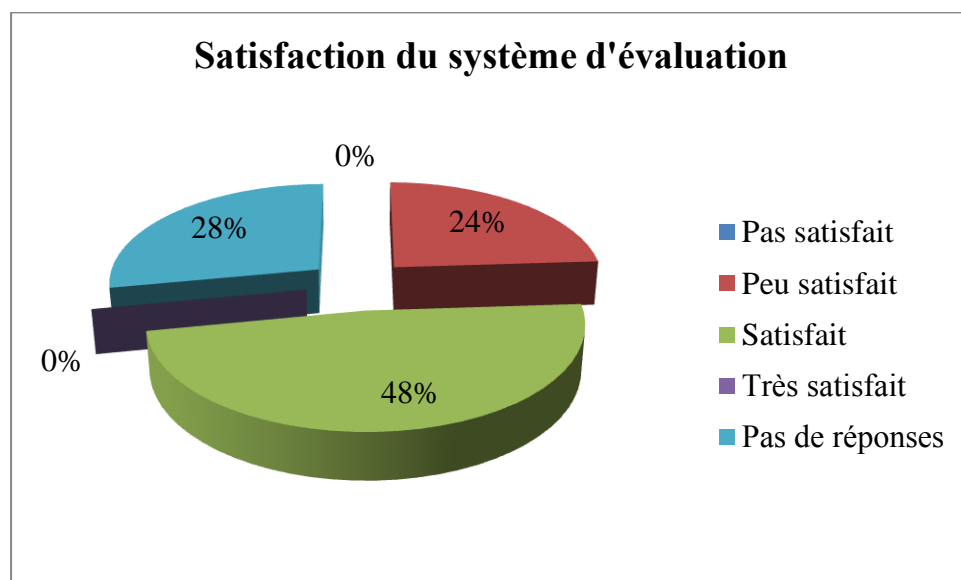
**Source :** Elaboré par moi-même

Le premier volet de cette question est dominé à 64% qui infirme la connaissance du système d'évaluation en place, ce pourcentage est plus élevé, il est signifiant pour l'ignorer car les ressources humaines ne sont pas sensées par ce système, il y a un manque de sensibilisation et d'implication du personnel par le SEC, et un taux de 36% pour ceux qui le connais.

Le second volet de la question porte donc sur la satisfaction des employés par rapport à ce système :

**Tableau N°11 :** Satisfaction du système d'évaluation

Variable	Fréquence	Pourcentage
Pas satisfait	0	0
Peu satisfait	12	24
Satisfait	24	48
Très satisfait	0	0
Pas de réponses	14	28



**Figure N°17 :** Satisfaction du système d'évaluation

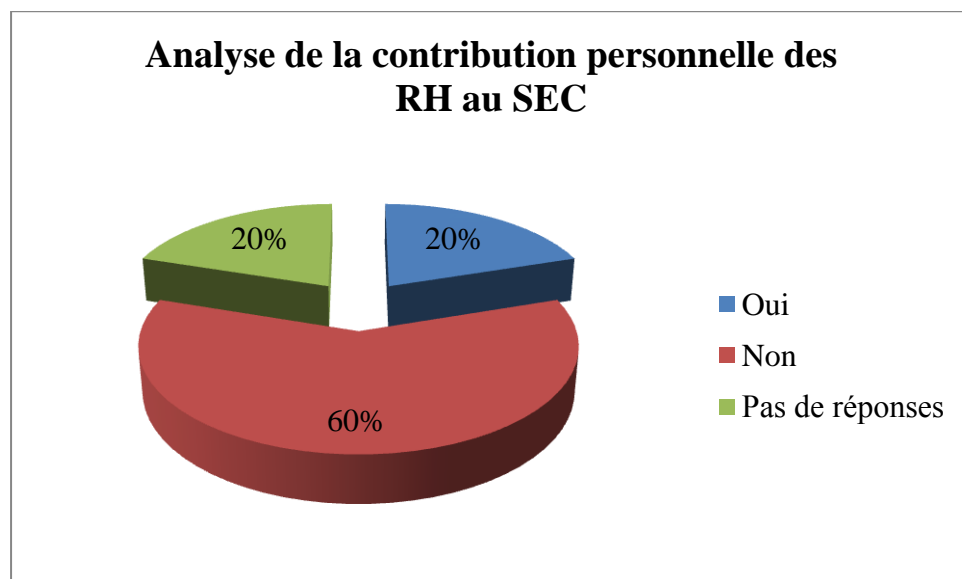
**Source :** Elaboré par moi-même.

De ce qui ressort des données, on peut constater un taux de 24% qui représente les personnes interrogées trouvent le SEC peu satisfait. Un taux de 0% pas satisfait et le même taux très satisfait. Le taux le plus élevé qui est de 48% concerne les personnes interrogées qui trouvent le SEC satisfait. On note un taux de non réponses de 28% une part non négligeable de la population ignore totalement les règles qui régissent leur évaluation, ce qui ne semble pas normal. Cela pourrait dénoter d'une communication insuffisante de la hiérarchie quant à l'information des RH sur les procédures en place et comment les appliquer. Pour ce qui est du degré de satisfaction face à ce système, une majorité de personnes ait un avis défavorable face à ce système.

**Q.5 Est-ce que le système d'évaluation met en relief la contribution personnelle des RH ?**

**Tableau N°12 :** Analyse de la contribution personnelle des RH au SEC

Variable	Fréquence	Pourcentage
Oui	10	20
Non	30	60
Pas de réponses	10	20



**Figure N° 18:** Analyse de la contribution personnelle des RH au SEC

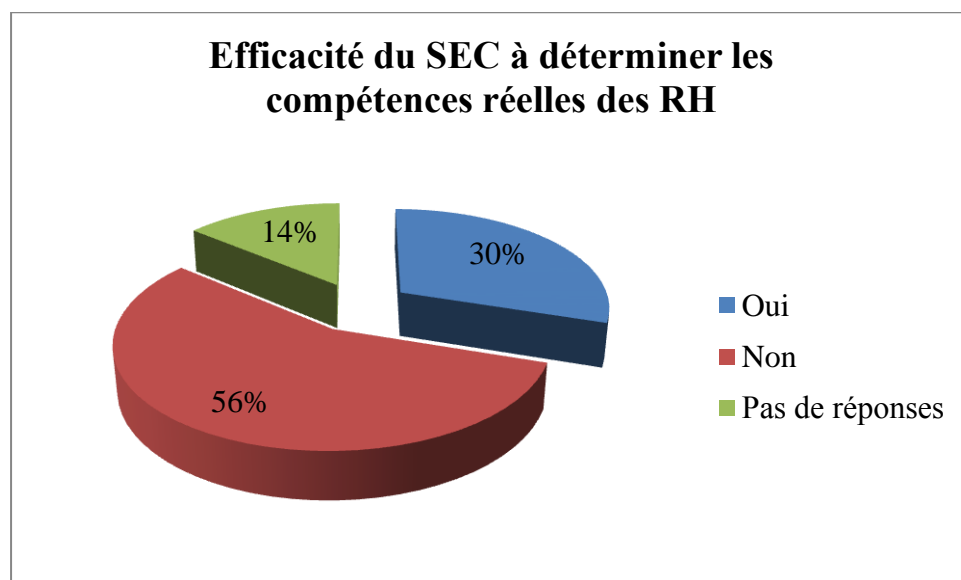
**Source :** Elaboré par moi-même.

Pour cette question, une très grande majorité de personnes avec un taux de 60% de la population qui ont répondu par 'Non' que le système d'évaluation ne met pas en relief la contribution personnelle des RH. Alors que seulement 20% sont d'avis contraire et le même taux (20%) de non réponses. Soulignons le pourcentage de 'pas de réponses' assez présent tout de même dans les questions concernant le SEC ce qui explique la non connaissance des RH de ce système, aussi bien la communication insuffisante de la hiérarchie quant à l'information des RH sur les procédures en place et comment les appliquer, et même le manque de la participation des RH dans la planification du système.

**Q.6 Pensez-vous que le système d'évaluation en vigueur aide à déterminer les compétences réelles des ressources humaines ?**

**Tableau N°13 :** Efficacité du SEC à déterminer les compétences réelles des RH

Variable	Fréquence	Pourcentage
Oui	15	30
Non	28	56
Pas de réponses	7	14



**Figure N°19 :** Efficacité du SEC à déterminer les compétences réelles des RH

**Source :** Elaboré par moi-même

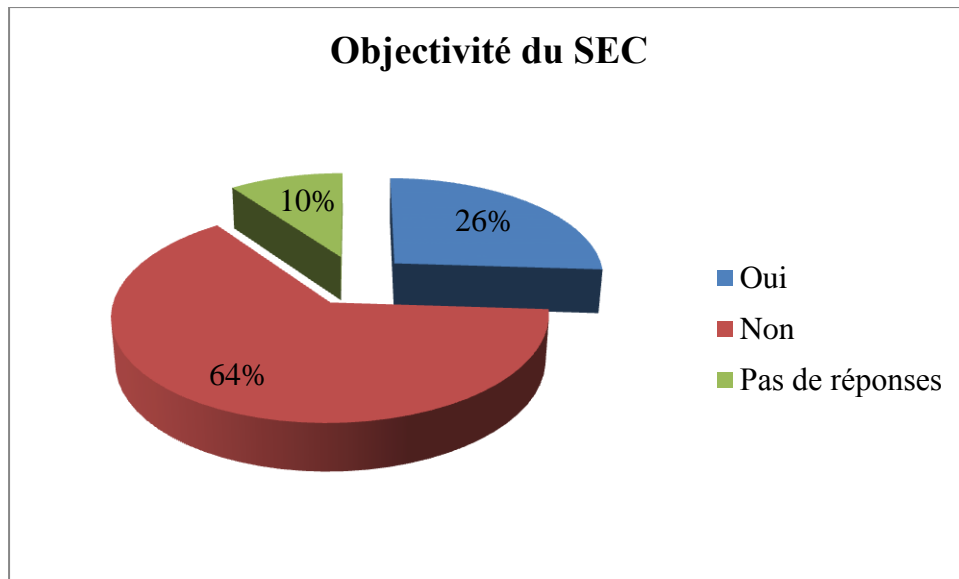
A travers ces résultats, nous pouvons constater que 56% de la population pense que le système n'aide pas à déterminer les vraies compétences des RH, alors que 30% sont d'avis contraire. Il y a 14% de non réponse. On peut constater de ces résultats que les enquêtés trouvent que le système avec lequel ils sont évalués ne pourrait en aucun cas permettre d'aider à déterminer les compétences et potentiels cachés.

Sur l'avis que portent les enquêtés par rapport à l'efficacité du système à déterminer les compétences réelles, il en ressort que ceux-ci pour la plupart ne trouvent pas le système apte à déceler les plus compétents et les personnes ayant un haut potentiel. Peut-être est-ce dû à l'aspect simpliste et lapidaire du système qui ne cherche pas à mieux connaître ses éléments, à connaître leurs défaillances et leur capacité de travail.

### Q.7 Ce système selon vous est-il objectif ?

**Tableau N°14 :** Objectivité du SEC

Variable	Fréquence	Pourcentage
Oui	13	26
Non	32	64
Pas de réponses	5	10



**Figure N° 20:** Objectivité du SEC

**Source :** Elaboré par moi-même

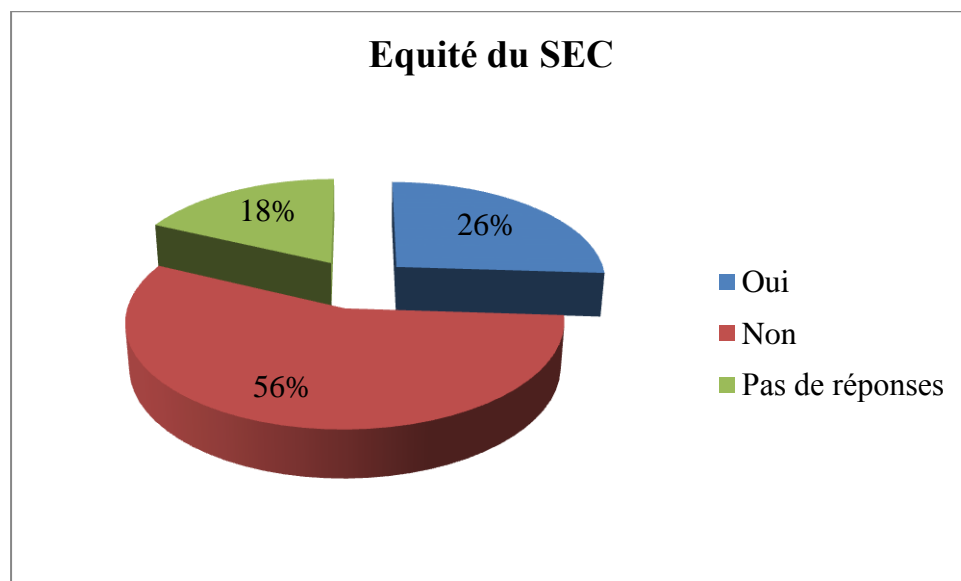
On constate de ces réponses que selon les enquêtés, le système d'évaluation en place n'est pas objectif car ils ont répondu non à 64% et oui à 26%. Il est à noter que le nombre de personnes ayant répondu par l'affirmative est assez élevé, d'où l'intérêt de se pencher sur ce résultat. 10% de l'échantillon n'a donné aucune réponse. Il faut donc essayer de savoir la raison pour laquelle les enquêtés ne trouvent pas leur système objectif.

L'interprétation que l'on peut donner est que bien que l'on constate un quasi équilibre dans les diverses opinions, les voix dominantes sont celles qui pensent que le système n'est pas objectif. Cela pourrait dénoter du sentiment d'iniquité qui anime les RH face au système d'évaluation auquel ils sont soumis par la hiérarchie. En d'autres termes, les évaluations ne respectent pas tous les critères de logique, d'objectivité et d'individualité pour noter les RH. Les critères peuvent ne pas être les mêmes pour tout le monde. Tout cela a pour résultat de renforcer le sentiment de frustration des employés.

**Q.8 le système d'évaluation en place selon vous st-il équitable ?**

**Tableau N°15 :** Equité du SEC

Variable	Fréquence	Pourcentage
Oui	13	26
Non	28	56
Pas de réponses	9	18



**Figure N° 21:** Equité du SEC

**Source :** Elaboré par moi-même.

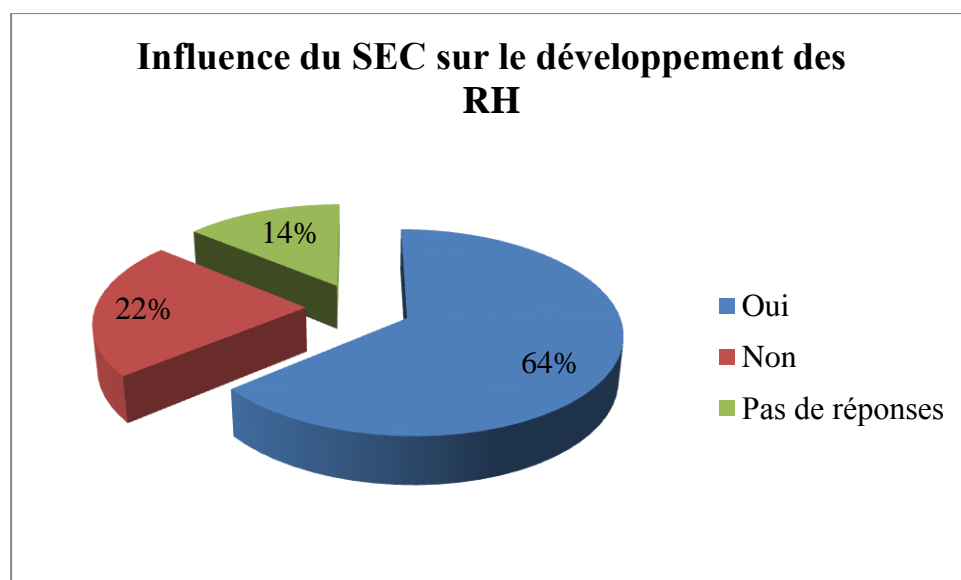
Nous remarquons d'après les résultats obtenus que 56% des personnes sondées ne trouvent pas leur SEC équitable contre 26% qui pensent qu'il l'est. 18% n'ont pas répondu. Il serait donc opportun de dire ici que la majorité des questionnés ont un sentiment d'iniquité face à ce système d'évaluation. Néanmoins, la présence significative de ceux qui pensent le contraire dénote peut être un sentiment d'équité ou d'ignorance du système.

Au vu des proportions qui ne sont pas trop grandes entre les tendances, et qui sont presque similaires à celles de la question précédente, on peut dire que la majorité des personnes pense que leur système d'évaluation n'est pas équitable. Cela renforce donc le sentiment que les personnes ne sont pas traitées convenablement malgré la présence de ce système. Cela peut aussi vouloir dire qu'il y a des différences de traitements pour des cas similaires. Peut-être est-ce dû à des jugements de valeur portés par des évaluateurs sur leurs collaborateurs, des affinités ou des inimitiés... Toujours est-il que le sentiment de rétribution adéquate n'est pas pris en compte par rapport à la contribution de chacun, tout cela pouvant susciter davantage de démotivation.

**Q.9 Croyez-vous qu'une évaluation bien menée, orientée et conçue peut influencer significativement le développement des ressources humaines ?**

**Tableau N°16 :** Influence du SEC sur le développement des RH

Variable	Fréquence	Pourcentage
Oui	32	64
Non	11	22
Pas de réponses	7	14



**Figure N°22 :** Influence du SEC sur le développement des RH

**Source :** Elaboré par moi-même

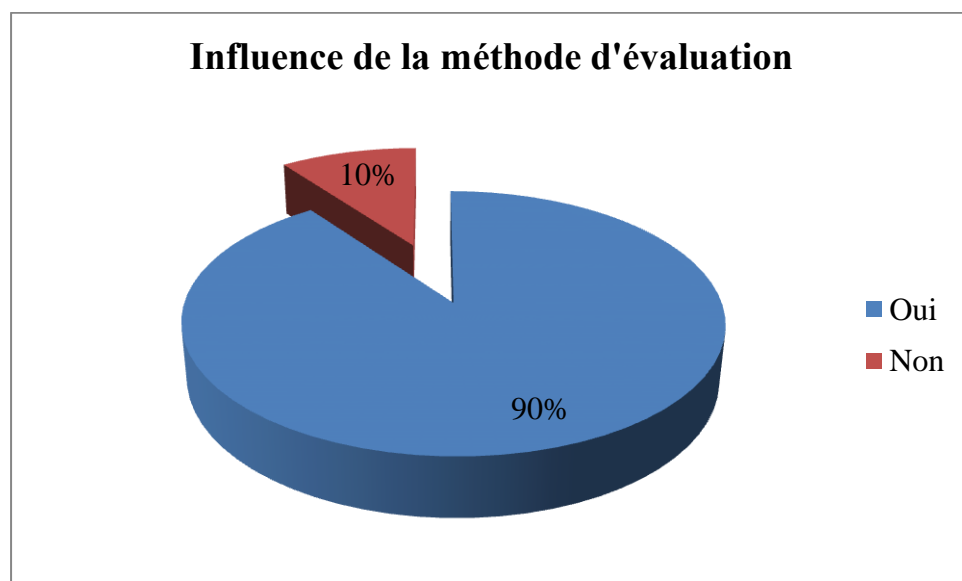
D'après les résultats on remarque que 64% des personnes sondées trouvent que si l'évaluation est menée, orientée et conçue peut influencer significativement le développement des RH. La population questionnée a conscience que les évaluations peuvent avoir des répercussions importantes sur leurs carrières, la motivation dans le travail, renforçant davantage l'esprit d'initiative, enrichissant le climat du travail et la promotion d'excellence.

Cependant 22% des réponses ne sont pas d'accord, suivi par un taux de 14% qui n'ont pas répondu.

**Q.10 L'adoption d'une méthode d'évaluation centrée sur des critères de compétences permettrait-elle de noter plus objectivement les RH de l'EPTP ?**

**Tableau N°17 :** Influence de la méthode d'évaluation

Variable	Fréquence	Pourcentage
Oui	45	90
Non	5	10



**Figure N°23 :** Influence de la méthode d'évaluation

**Source :** Elaboré par moi-même.

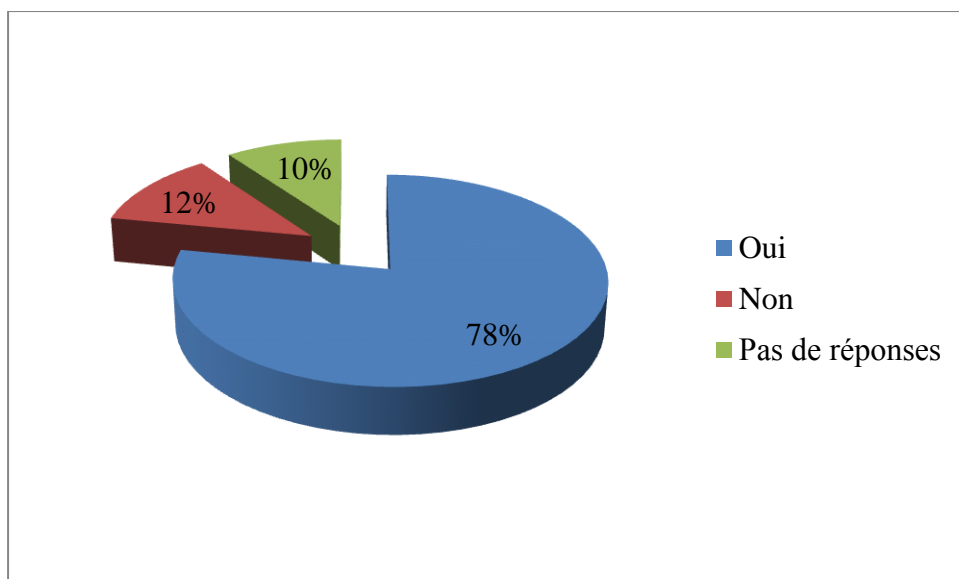
Comme on pourrait le voir sur le tableau et la figure ci-dessus, les enquêtés pour la grande majorité (90%) ont répondu 'oui' au fait qu'une évaluation centrée sur les critères de compétences servirait à noter de manière plus objective. Seulement 10% ont répondu par la négative. Ces résultats montrent à peu près le sentiment des RH selon lequel leur système d'évaluation a besoin d'être revu et modifié dans le sens de faire ressortir la compétence individuelle des RH.

Pour ces résultats, très largement aussi, les tendances penchent vers le 'oui', ce qui veut dire déjà que le système n'est pas conçu afin de noter sur la base de la compétence des RH. En effet, il pourrait servir à déceler les meilleures connaissances afin de mieux les exploiter s'il était exhaustif. En somme, on peut dire que le système doit être revu de manière à faire ressortir la compétence individuelle des RH.

**Q.11 Selon vous, l'évaluation du personnel est-elle suivie de mesures ou d'actions afin de pallier aux insuffisances relevées lors de l'évaluation ?**

**Tableau N°18 :** L'évaluation du personnel est-elle suivie de mesures ou d'actions afin de pallier aux insuffisances relevées lors de l'évaluation ?

Variable	Fréquence	Pourcentage
Oui	39	78
Non	6	12
Pas de réponses	5	10



**Figure N° 24 :** L'évaluation du personnel est-elle suivie de mesures ou d'actions afin de pallier aux insuffisances relevées lors de l'évaluation ?

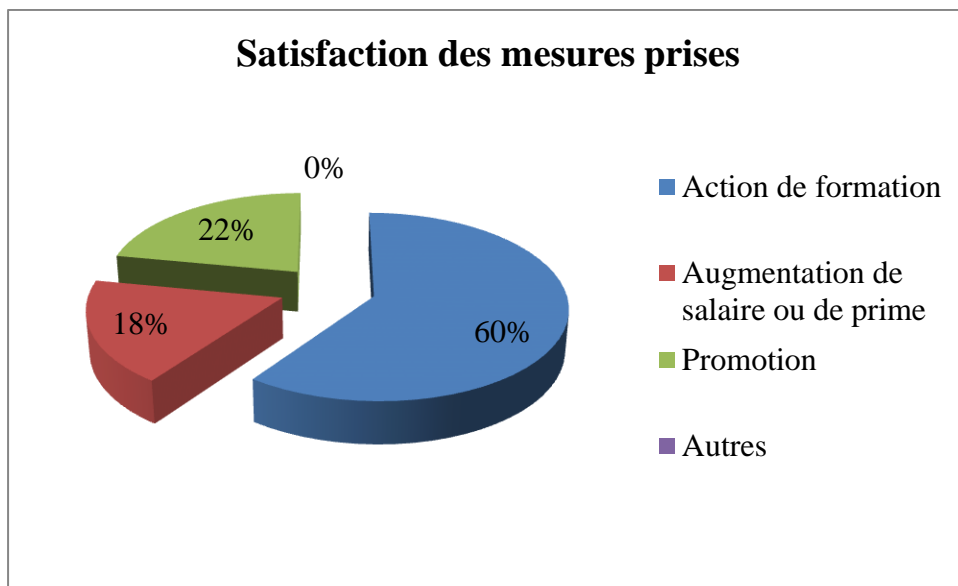
**Source :** Elaboré par moi-même.

Dans le premier volet de cette question, nous remarquons que le pourcentage très élevé de 78% est de ceux qui ont répondu par 'Oui', ce pourcentage est très intéressant, ce qui désigne que l'entreprise fait des actions pour couvrir les insuffisances relevées lors de l'évaluation. Suivi d'un taux de 12% qui ont répondu par 'Non' et 10% de personnes qui n'ont pas répondu.

Dans le second volet de la question porte donc sur la satisfaction des enquêtés par rapport aux certaines de mesures :

**Tableau N° 19 :** Satisfaction des mesures prises

Variable	Fréquence	Pourcentage
Action de formation	30	60
Augmentation de salaire ou de prime	9	18
Promotion	11	22
Autres	0	0



**Figure N° 25 :** Satisfaction des mesures prises

**Source :** Elaboré par moi-même.

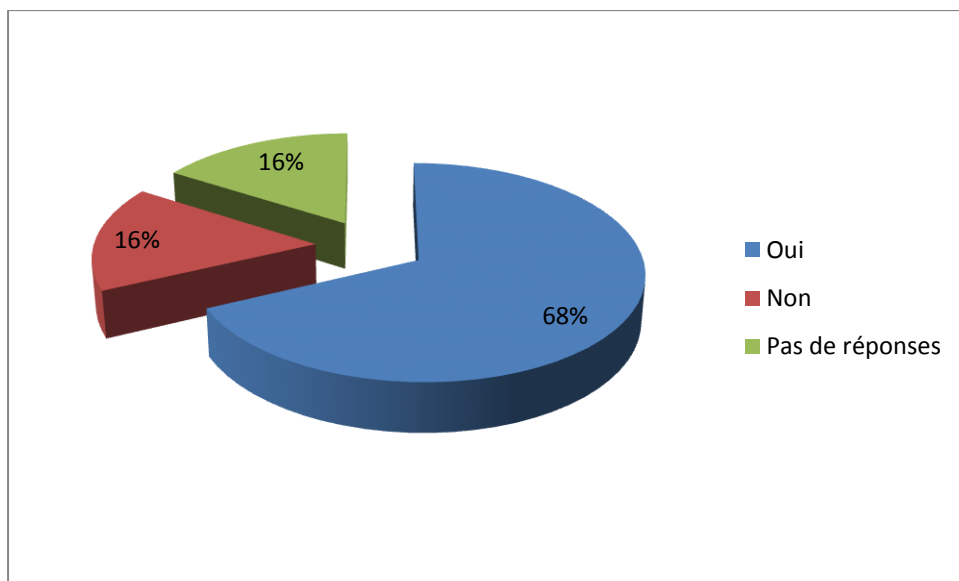
Nous remarquons que le taux le plus élevé concerne les actions de formations avec 60% de la population, suivi par 22% pour 'Promotion' et 18% pour 'Augmentation de salaire ou de prime'.

La question peut exprimer la satisfaction des employés quant aux actions posées par l'entreprise pour ce qui est des mesures palliatives : on peut par exemple constater (entre autres mesures) que des sessions de formation RH ont lieu très régulièrement au sein et en dehors de l'entreprise à l'attention des RH tout au long de l'année. Néanmoins, pour ceux qui sont satisfaits des mesures prises, 22% de personnes aimerait avoir des promotions, certains ont déclaré préférer des augmentations salariales.

**Q.12 Aimeriez-vous que l'on vous assigne des objectifs à atteindre sur la base desquels vous serez évalués?**

**Tableau N°20 :** Aimeriez-vous que l'on vous assigne des objectifs à atteindre sur la base desquels vous serez évalués ?

Variable	Fréquence	Pourcentage
Oui	34	68
Non	8	16
Pas de réponses	8	16



**Figure N° 26 :** Aimeriez-vous que l'on vous assigne des objectifs à atteindre sur la base desquels vous serez évalués ?

**Source :** Elaboré par moi-même

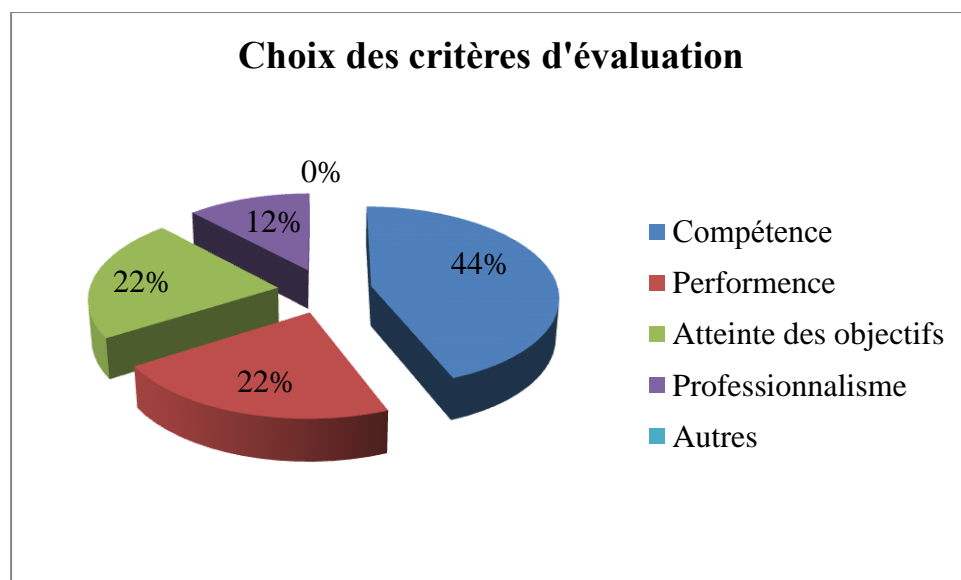
A cette question, les personnes questionnées ont assez majoritairement répondu que cela leur plairait de se voir attribuer des objectifs à base desquels ils seraient évalués (68%), contre 16% de personnes que l'idée ne plairait pas et 16% de personnes qui n'ont pas répondu. Il peut s'agir là d'une évaluation conçue sur la base de l'atteinte des objectifs ; ce qui démontre déjà une certaine maturité des RH qui voudraient peut être ressentir un peu moins de mainmise sur eux et leur travail.

Etant donné qu'une bonne majorité a répondu favorablement à cette question, cela pourrait vouloir dire que les RH se sentent aptes à travailler de manière un peu plus indépendante, avec des échéanciers de travail à respecter à chaque fois, ce qui faciliterait leur évaluation par leur supérieur, car on a ainsi des données objectives. Ces données peuvent aussi être traduites par la maturité démontrée des RH qui voudraient peut être ressentir un peu moins de mainmise sur eux et sur leur travail.

**Q.13 De quelle manière ou selon quels critères aimeriez-vous que l'on vous évalue ?**

**Tableau N°21 :** Choix des critères d'évaluations

Variable	Fréquence	Pourcentage
Compétence	22	44
Performance	11	22
Atteinte des objectifs	11	22
Professionnalisme	6	12
Autres	0	0



**Figure N° 27 :** Choix des critères d'évaluation

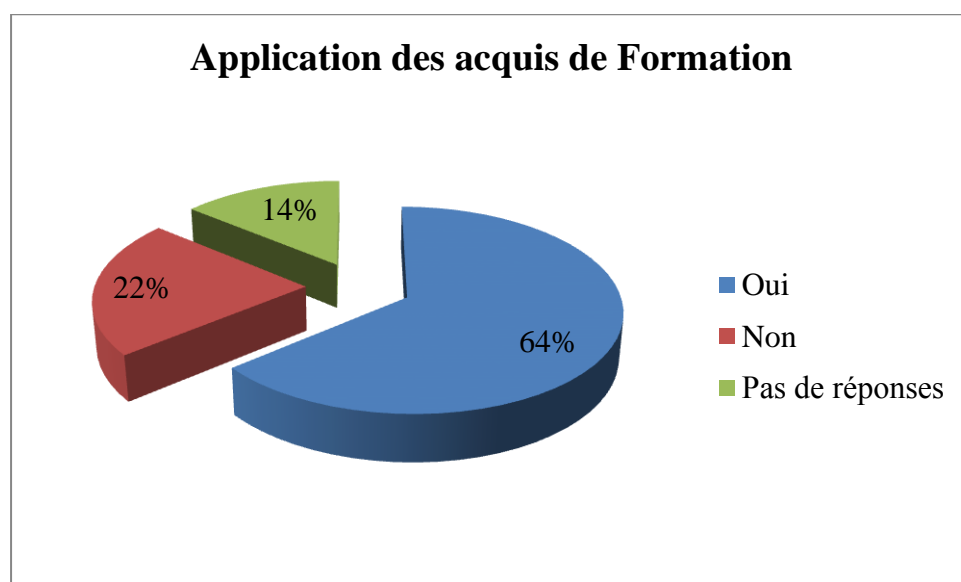
**Source :** Elaboré par moi-même.

On constate d'après les résultats que les réponses sont quelque peu équilibrées. En effet, on note que 44% des personnes interrogées aimeraient être évalué sur la base de la compétence ; 22% sur la base de la performance ; 22% sur l'atteinte des objectifs ; 12% sur le professionnalisme. Bien que les avis sont mitigés, on peut voir une domination de la compétence sur les critères d'évaluation. Ce qui peut vouloir dire que ces derniers voudraient que le mérite prime et que ce soit vraiment pris en compte dans leur travail quotidien.

**Q.14 Est-ce que les acquis de la formation sont appliqués ?**

**Tableau N°22 :** Application des acquis de formation

Variable	Fréquence	Pourcentage
Oui	32	64
Non	11	22
Pas de réponses	7	14



**Figure N° 28 :** Application des acquis de Formation

**Source :** Elaboré par moi-même.

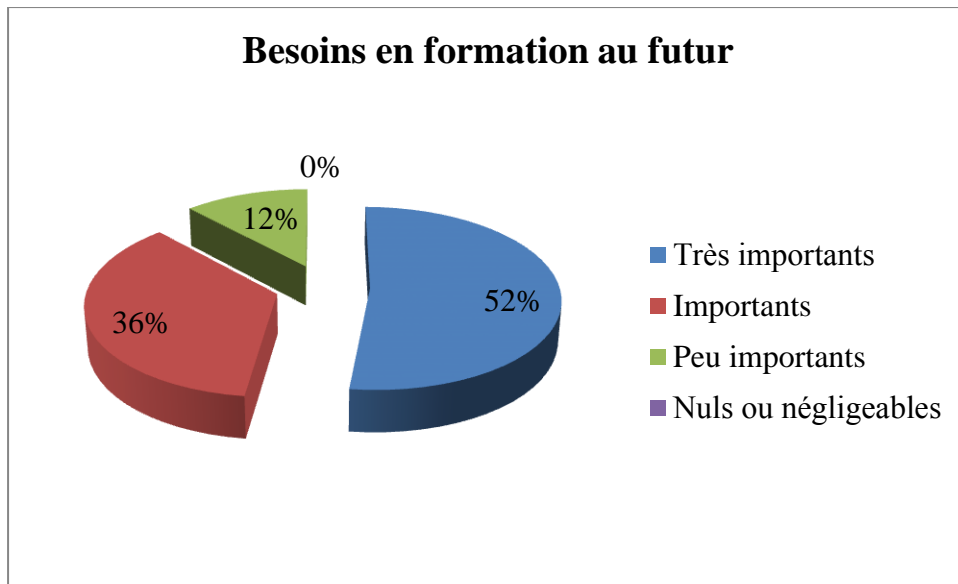
Sachant que plus de la moitié de la population (64%) a déclaré que leurs acquis de la formation sont exploités sur le terrain, ce qui explique que les ressources humaines ont besoin d'évoluer régulièrement. Le pourcentage non négligeable du 'non' à la question de 22% peut exprimer l'insatisfaction des RH quant aux actions posées par l'entreprise pour ce qui concerne la formation

On dénote que les enquêtés sont très conscients en effet de ce que pourrait leur apporter des évaluations en termes de formation, bref qu'ils ont tout à gagner. En même temps, le fait qu'ils aient répondu aussi massivement dans ce sens peut aussi dénoter le malaise qui habite les salariés pour ce qui est de leur sentiment que la manière dont ils sont évalués pourrait être améliorée. Mais surtout, ils pensent que s'ils étaient évalués correctement, ils seraient beaucoup plus motivés car les résultats de l'évaluation seraient pris en compte dans les actions de formation.

**Q.16 Au cours des prochaines années, et pour votre vie professionnelle pensez-vous que vos besoins de formation seront : Très importants / Importants / Peu importants / Nuls ou négligeable ?**

**Tableau N° 23 :** Besoins en formation au futur

Variable	Fréquence	Pourcentage
Très importants	26	52
Importants	18	36
Peu importants	6	12
Nuls ou négligeables	0	0



**Figure N° 29 :** Besoins en formation au futur

**Source :** Elaboré par moi-même.

Dans cette question parlant de l'importance de la formation, les enquêtés ont répondu par l'affirmative à 52% pour avoir des actions de formation, 36% pour 'important' contre 12% pour ceux qui pensent que cela est peu important. Il n'y a pas eu de non réponse à cette question. Comme nous le constatons, l'écrasante majorité des personnes interrogées pense qu'il est en effet important d'être évalué dans ses fonctions. Le processus d'évaluation semble donc primordial pour les employés au vu de leurs réponses pour avoir des actions de formation. Ce qui semble démontrer qu'ils sont conscients de l'importance et de la valeur de la formation dans leurs fonctions et pour leur carrière.

## **4- Synthèses et suggestions**

### **4.1 Synthèses**

Après avoir recueilli les éléments d'informations sur le terrain en entreprise, et la prise de connaissance la procédure de recrutement au niveau de l'EPTP Constantine et nous avons utilisé le questionnaire comme outil d'analyse.

L'analyse et l'interprétation des résultats des données qui ont été recueillies nous donnent une meilleure vision sur la façon dont se déroulent les évaluations au sein de l'EPTP et sur l'avis que les ressources humaines ont de leur système d'évaluation. En outre, on pourrait dire que de manière générale, le système d'évaluation en ce qui concerne la population des cadres semble ne pas satisfaire ces derniers.

Ces constats sont en adéquation parfaite avec les hypothèses formulées au début de notre travail, ce qui vient ainsi valider ces hypothèses. L'hypothèse principale énonçait que le système d'évaluation du personnel semble être désormais inadapté et ne plus correspondre aux attentes de ceux-ci, faute de mettre en relief la contribution individuelle des employés et ainsi ne favorise pas une gestion équitable des compétences. Face à cette hypothèse, les résultats obtenus et les interprétations données montrent effectivement que le système d'évaluation en place à EPTP Constantine ne prend pas en compte tous les aspects liés à une évaluation, d'où son côté lapidaire, expéditif et inique. Ce qui crée un sentiment de frustration et de démotivation de la part des employés. Ce sont ces éléments qui nous amènent à valider l'hypothèse énoncée.

Selon les résultats et les interprétations énoncées, concernant l'avis des cadres sur leur système d'évaluation, il en résulte que les ressources humaines ne sont pas tout à fait satisfaites de l'efficacité du système d'évaluation de l'entreprise. Par conséquent, la gestion des compétences de la hiérarchie sur le personnel cadre qui est notre population d'étude, a de grandes chances de ne pas se faire de manière exhaustive ou tout simplement dans le sens qui favorisera l'émulation des RH qui, rappelons-le représentent la première richesse de l'entreprise.

Il est donc clair qu'au bout de ces investigations, l'évaluation des RH de l'EPTP pourrait ne pas avoir des répercussions positives pour ce qui est du rendement, de la productivité et du climat social au sein de l'entreprise. La gestion des compétences dans toute entreprise constitue de fait un moyen afin d'équilibrer, d'ajuster et de rendre équitable les différences de niveaux qui peuvent exister entre les ressources humaines. C'est en quelque sorte le baromètre de l'entreprise en ce qui concerne les aptitudes de ses RH. Pour que cette gestion des compétences soit faite de manière efficace, elle doit s'appuyer sur des procédés tels que l'évaluation. Cette évaluation doit donc être composée de tous les éléments nécessaires à une bonne gestion des compétences.

L'évaluation doit répondre aux attentes des ressources humaines et suivre la logique de productivité de l'entreprise.

Le dispositif d'évaluation en place n'est pas basé sur l'entretien périodique et régulier entre le supérieur hiérarchique et le collaborateur, chose qui en réduit aussi bien la portée que la transparence, qui est de nature à le légitimer, et le limite à un acte quasiment administratif permettant de déterminer subjectivement la prime de rendement annuelle à laquelle un collaborateur aurait droit.

Par ailleurs, en se référant toujours aux différents résultats des données collectées sur l'avis des cadres de l'entreprise EPTP Constantine sur leur système d'évaluation, et après interprétation de ces données, nous pouvons dire que le système d'évaluation à cette entreprise pour la population ciblée aurait quelques conséquences au niveau de la motivation des ressources humaines dans les tâches qu'elles doivent effectuer. Cette démotivation peut créer une baisse du régime de travail, provoquant donc une baisse de productivité.

On peut constater aussi une diminution de la performance créant un manque d'efficacité. Les deux avantages que procurent le système d'évaluation actuel sont uniquement au niveau de la prime de rendement et par rapport aux possibilités de bénéficier d'un reclassement professionnel (avancement en grade). Pourtant une bonne évaluation vise beaucoup d'autres domaines et processus de l'entreprise.

### **4.2 Suggestions**

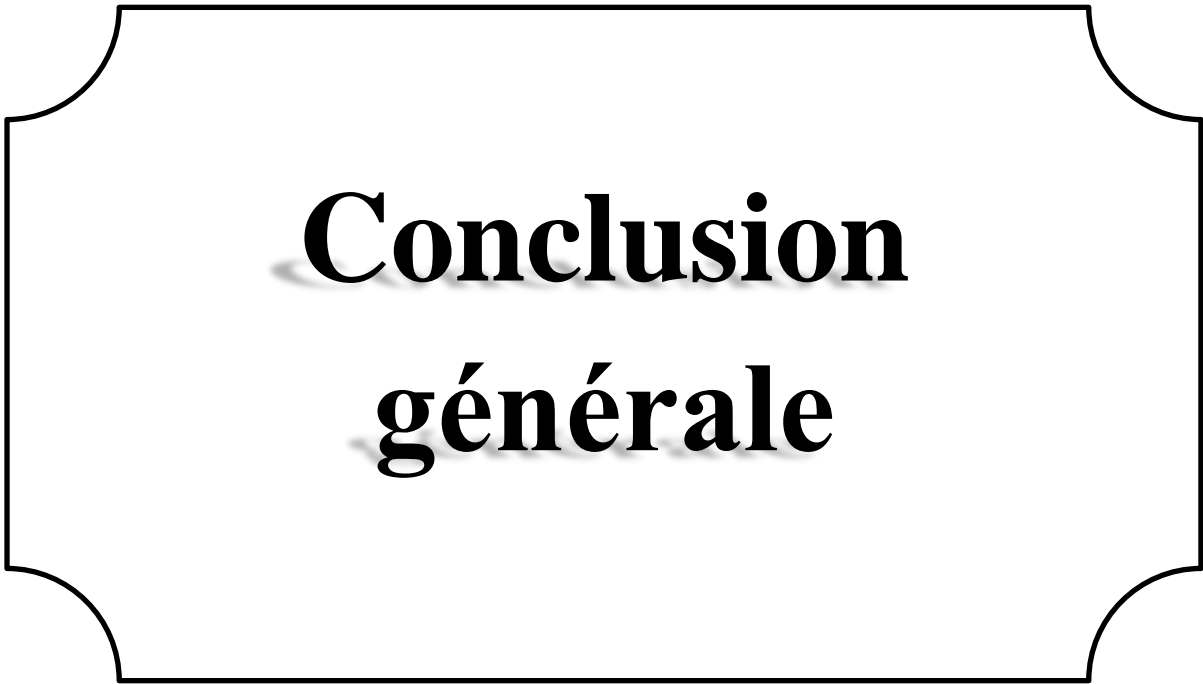
Après notre investigation sur l'évaluation du système d'appréciation en place à l'EPTP Constantine, nous pouvons faire quelques propositions afin d'améliorer non seulement le système d'évaluation, mais aussi la manière dont se déroulent ces évaluations qui pourraient faire l'objet de réflexion à l'effet d'apporter un plus en matière de formation de la ressource humaine.

Pour ce faire, nous avons recensé certaines faiblesses que nous avons constatées et avons proposé quelques solutions pour que le système d'évaluation soit beaucoup plus efficace et serve de manière concrète à la fois l'entreprise et les RH qui, on ne le répètera jamais assez sont le poumon de toute entreprise.

- Maintenir voire améliorer la procédure de l'évaluation des compétences qui semble être stratégique dans la gestion des ressources humaines.

- La Direction des Ressources Humaines devrait élargir les objectifs et prérogatives du système d'évaluation qui pour le moment sont limités à décider de l'octroi de la prime de rendement et de la promotion des RH. La Direction devrait associer à ces prérogatives les processus RH influencés par l'évaluation tels que le recrutement, la rémunération, la promotion, la formation, le licenciement, la détermination des emplois et des postes, la gestion des carrières.
- La DRH devrait élaborer et mettre sur pied une grille ou fiche d'évaluation plus complète et exhaustive que l'actuelle qui est un peu trop simpliste, lapidaire et sommaire. Et la grille d'évaluation devrait être mise à jour aussi souvent que possible suivant les changements, modifications et stratégies que subit l'entreprise.
- La Direction devrait concevoir différentes grilles d'évaluation selon que l'on appartienne au personnel de soutien ou à la catégorie de cadre, car ces deux catégories n'ont pas les mêmes prérogatives.
- La DRH devrait faire la proposition à la Direction Générale d'agrandir cette direction en recrutant plus de personnes compétentes et professionnels des RH afin d'aider le personnel actuel dans l'exécution des tâches et proposer des mesures concrètes pour améliorer le suivi des RH. Car de tout le personnel de cette direction, moins de 4 personnes ont un background de manager RH.
- Le système d'évaluation devrait être examiné par les RH de façon à être plus objectif et équitable ; il devrait servir davantage à récompenser les plus méritants, donc à prendre en considération les efforts et la performance individuels. Il devrait aussi pouvoir stimuler l'excellence, la compétition, l'esprit d'initiative...
- Au moins deux évaluations doivent se tenir dans l'année pour aider les employés à garder le cap par rapport aux objectifs fixés.

- Les résultats des évaluations doivent être soigneusement pris en compte et étudiés afin de pouvoir prendre des mesures adaptées pour chaque employé.
  
- Intégrer à la fiche d'évaluation les critères de compétence, performance, professionnalisme, atteinte des objectifs...
  
- La DRH avec la Direction Générale devraient travailler pour une meilleure communication et sensibilisation par rapport au système d'évaluation et à ses répercussions sur les RH et l'entreprise. Car le constat fait est que beaucoup de personnes sont ignorantes de leur propre système d'évaluation.
  
- Maintenir le respect de la GPEC et laisser une souplesse pour le renfort d'effectif lors des projets imprévus.
  
- La formation est un levier très important pour développer les compétences mais insuffisant à lui seul, elle doit être complétée par une sensibilisation des salariés pour demander et choisir une formation adaptée.
  
- Il serait intéressant, pour des pistes de recherche futures, d'entrevoir l'éventualité de mettre sur pied à l'entreprise une évaluation du personnel en ligne ou électronique encore appelée e-évaluation qui serait beaucoup plus rapide, moins coûteuse et moins contraignante aussi bien pour l'évalué que pour l'évaluateur. Surtout qu'avec la mondialisation et les progrès de la technologie, l'environnement commercial et industriel doit s'adapter à l'évolution du monde qui l'entoure. Mais pour cela, il faudrait repenser le système d'information RH (SIRH) pour pouvoir mettre sur pied un tel projet.



**Conclusion  
générale**

## **Conclusion générale**

A chaque début, il y a une fin, la conclusion de notre travail n'est pas seulement le fruit de ce modeste travail mais c'est le fruit de trois (3) années d'étude à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, c'est un travail qui nous a permis de mettre en œuvre les connaissances acquises à l'école.

La réalisation de cette étude nous a permis d'aboutir aux résultats qui seront cités ci-dessous, ce sont des résultats qui ont fournis beaucoup d'informations sur les effets et l'impact du système d'évaluation des compétences.

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

Notre étude s'étant déroulée au sein de l'EPTP Constantine, nous y avons donc mené nos recherches sur l'analyse du système d'évaluation des compétences et ciblé nos recherches au sein de la population des cadres uniquement. Nous nous sommes intéressés à la manière dont se déroulent les évaluations dans l'entreprise et donc par conséquent à tout le système d'évaluation. Nos investigations en milieu de travail nous ont amené à élaborer cette étude en deux parties : une essentiellement théorique et une autre parlant des réalités pratiques que nous avons vécues.

De ce fait, l'analyse et l'interprétation des données du questionnaire a été faite et elle a révélé entre autres que les employés cadres de l'entreprise ont un très fort sentiment de manque de la non connaissance de ce système, il en ressort que le système d'évaluation de l'EPTP Constantine est à revoir en beaucoup d'aspects car selon l'avis des personnes cadres ayant été questionnées, il semble être figé et statique. Ce qui affirme notre première hypothèse (H1), qui stipule que Le système d'évaluation paraît statique et figé, et donc peut avoir des conséquences négatives sur le développement des RH.

Pour affirmer ou infirmer notre deuxième hypothèse qui stipule que la manière dont se déroule l'appréciation du personnel n'est pas propice à une émulation et à une amélioration des performances individuelles des ressources humaines, et la troisième hypothèse qui parle de la non contribution personnelle des RH au SEC, on a fait appel un questionnaire, à travers lequel on a constaté le manque de sensibilisation et d'implication du personnel, nous avons décelé la communication insuffisante de la hiérarchie quant à l'information du personnel sur les procédures en place et de quelle manière sont déroulées et comment les appliquer.

Il en résulte que les ressources humaines ne sont pas tout à fait satisfaites de l'efficacité du système d'évaluation de l'entreprise. Par conséquent, la gestion des compétences de la hiérarchie sur le personnel cadre qui est notre population d'étude, a de grandes chances de ne pas se faire de manière exhaustive ou tout simplement dans le sens qui favorisera l'émulation des RH qui, rappelons-le représentent la première richesse de l'entreprise. Choses qui affirment donc les deux hypothèses.

En raison de tout ce qui a été remarqué au niveau de l'EPTP Constantine, nous pouvons dire qu'il lui reste beaucoup d'éléments à développer et à mettre en œuvre, malgré les nombreux efforts consentis en matière d'évaluation pour assurer les compétences nécessaires de la fonction ressources humaines. D'une part, maintenir voire améliorer la procédure de l'évaluation des compétences qui semble être stratégique dans la gestion des ressources humaines. Et d'autre part, mettre en place d'une politique de communication adéquate pour remédier les mécontentements des employés.

Enfin, ces résultats doivent être avec précaution et on ne peut pas les généraliser et cela pour les causes suivantes :

- La taille de notre échantillon est réduite ;
- La difficulté d'apprécier l'objectivité des réponses.
- 

Néanmoins, nous espérons avoir participé à la réflexion sur la question de l'importance du système d'évaluation des compétences au sein des entreprises algériennes et nous souhaitons que d'autres recherches viendront enrichir la notre et de découvrir d'autres facettes concernant l'importance de la compétence.



# **Bibliographie**

## Bibliographie

### Ouvrages :

- BARETTE (Jacques) et BERARD (Jocelyn) : *Gestion de la performance : la relation superviseur-employés et les liens avec les systèmes de gestion des ressources humaines*, Gestion, volume 25, numéro 1, printemps, 2000.
- CLAUDE (Lévy-leboyer) : *La gestion des compétences*, éditions d'organisation, Paris, 2009.
- DIETRICH (Anne) et autres : *Management des compétences : Enjeux, modèles et perspectives*, 3<sup>ème</sup> éditions, DUNOD, Paris, 2010.
- FEUTRIE (Michel) : *Evaluer, valider et certifier les compétences professionnelles*, CEDEX16, Tome 6, Paris, 1998.
- ROMAN (Bernard) : *Bâtir une stratégie de rémunération*, DUNOD, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2010
- SANTINI, (André) : *Guide méthodologique : Bonnes pratiques de la gestion des ressources humaines*.
- TREPO (Georges), ESTELLAT (Nathalie) et OIRY (Ewan) : *L'appréciation du personnel, Mirage ou Oasis ?*, éditions d'organisation.

- WIITE (de Serge) et autres : La compétence professionnelle, enjeu stratégique, Tome 1, éditions CEDEX, Paris, 1998.

### **Articles :**

- PREVOT (Frédéric) : « *Coopétition et management des compétences* », éditions Lavoisier, Paris, 2007.

### **Travaux universitaires :**

- AROUS, (Khaled) : *Les pratiques de la gestion des compétences : cas des grandes entreprises tunisiennes.*
- BENYAHIA, (Ghalia) et autres : *Ingénierie des compétences : production, développement et évaluation des compétences dans les entreprises algériennes*, Université d'Oran.
- DJIEUGA TCHOUATCHA, (Vivien Roméo) : *L'évaluation du système d'appréciation du personnel : étude de cas : Amen Bank*, Université Time, mémoire en master professionnel en Management des Ressources Humaines, 2010.

- GUERROUAHEN, (M.Abdelouaheb) et BRAHMI, (M.Fodil) : *Essaie d'analyse de la politique de recrutement, étude de cas : Ooredoo Algérie*, mémoire de mastère en sciences commerciales, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Alger, 2014.
- KHEROUFI Radhia et autre : *Impact de la formation sur les ressources humaines*. Cas : SONATRACH, mémoire de licence en sciences commerciales, option management, INC, 2006.
- MOREAU, (Charlotte) : *La gestion des compétences : un défi pour l'avenir du volontariat en secteur associatif*, mémoire de magistère en ressources humaines, Septembre 2010.

### **Sites web :**

- <http://www.Mémoire online.com>
- <http://www.eptp-cne.com>
- <http://www.Technocompétences.qc.ac/PDF/service/guide-RH> complet.

# **Annexes**

## Ecole des Hautes Etudes Commerciales



### Questionnaire

Cher(e) monsieur /madame,

Dans le cadre de la préparation du Mastère fin cycle en Management des Ressources Humaines à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales (EHEC) je souhaite vous soumettre ce questionnaire dans le but d'avoir certaines réponses dont le thème porte sur « Analyse de système d'évaluation des compétences et son impact sur le développement des ressources humaines », Nous apprécierons énormément votre coopération et votre sincérité dans vos réponses. Ces réponses resteront strictement confidentielles et seront utilisées à des fins académiques uniquement, de plus vous n'avez pas besoin de mentionner votre nom sur le questionnaire.

L'intéressée : **TABET Hadjer**

**N.B** : Cochez devant la cag de la réponse qui vous convient le mieux.

#### Fiche signalétique

- Le sexe :
  - Masculin
  - Féminin
  
- L'Age :
  - Moins de 30 ans
  - [30-40[ ans
  - [40-50[ ans
  - Plus de 50 ans
  
- Vous êtes à l'EPTP Constantine depuis :
  - Moins de cinq ans
  - Entre [5 – 15[ ans
  - Entre [15 – 30[ ans
  - Trente ans et plus

Les renseignements concernant le SEC de l'EPTP Constantine :

1) Avez-vous fait l'objet d'une évaluation ?

- Oui
- Non

2) Pensez-vous qu'il soit important de vous évaluer dans vos fonctions ?

- Oui
- Non

Pourquoi ?.....

3) De quelle manière avez-vous été évalué ?

- Entretien individuel (manager et collaborateur)
- Entretien collectif (entretien de groupe)
- Echelle de notation
- L'évaluation à 360° (il s'agit d'une appréciation de l'employé par le supérieur, également par lui-même, ses collègues et ses subordonnés).
- Autres

Veillez indiquer.....

4) Connaissez-vous le système d'évaluation en vigueur au sein de l'entreprise ?

- Oui
- Non

Si oui, comment le trouvez-vous ?

- Pas satisfaisant
- Peu satisfaisant
- Satisfaisant
- Très satisfaisant

5) Est-ce que le système d'évaluation met en relief la contribution personnelle des employés ?

- Oui
- Non

6) Pensez-vous que le système d'évaluation en vigueur aide à déterminer les compétences réelles des employés ?

- Oui
- Non

Si non, expliquez votre réponse .....  
.....

7) Ce système selon vous est-il objectif ?

- Oui
- Non

Prière, justifiez votre réponse .....  
.....

8) Le système d'évaluation en place selon vous est-il équitable ?

- Oui
- Non

Pourquoi ?

.....

9) Croyez-vous qu'une évaluation bien menée, orientée et conçue peut influencer significativement le développement des ressources humaines ?

- Oui
- Non

Si oui, de quelle manière ? .....  
.....

10) L'adoption d'une méthode d'évaluation centrée sur des critères de compétences permettrait-elle de noter plus objectivement les employés de l'EPTP ?

- Oui
- Non

11) Selon vous, l'évaluation du personnel est-elle suivie de mesures ou d'actions afin de pallier aux insuffisances relevées lors de l'appréciation du personnel ?

- Oui
- Non

Si oui, êtes-vous satisfait de certaines de ces mesures ? (choisir une seule des propositions)

- Action de formation
- Augmentation de salaire ou de prime
- Promotion
- Autres (à préciser) .....

12) Aimerez-vous que l'on vous assigne des objectifs à atteindre sur la base desquels vous serez évalués ?

- Oui
- Non

Pourquoi ?.....  
.....

13) De quelle manière ou selon quels critères aimeriez-vous que l'on vous évalue ? (choisir une seule des propositions)

- Compétence
- Performance
- Atteinte des objectifs
- Professionnalisme
- Autres (à préciser) .....
- .....

### ***Questionnaire concernant la formation***

1) Est-ce que les acquis de la formation sont appliqués sur le terrain ?

- Oui
- Non

Si oui, est-ce que ces acquis permettent d'atteindre certains résultats sur le terrain ?

- Oui
- Non

2) Etes-vous satisfait des compétences que vous avez acquises ?

- Oui
- Non

3) Au cours des prochaines années, et pour votre vie professionnelle pensez vous que vos besoins de formation seront :

- Très importants
- Importants
- Peu importants
- Nul ou négligeables

***MERCI DE VOTRE COLLABORATION***

***Fin du Questionnaire***



**EPTP CONSTANTINE**  
Zone industrielle Le palma

# FICHE D'ÉVALUATION DE LA COMPÉTENCE

Code : DA N°01 PR06.02

Version : 0.4

Date : 20/02/2014

Page : 1 sur 1

Structure : .....

Poste de travail : .....

Employé : .....

Matricule : .....

NIVEAU SCOLAIRE (A)			FORMATION DANS LE METIER (B)			FORMATION SPECIFIQUE (C)			EXPERIENCE DANS LE METIER (D)			REPRISE DES TRAVAUX TOLEREES (E)		
libellé	REQUIS	ACQUIS	libellé	REQUIS	ACQUIS	Libellé	REQUIS	ACQUIS	libellé	REQUIS	ACQUIS	libellé	REQUIS	ACQUIS
Sans			Elémentaire			≤ 1 formation			< 1 an			Max : 4 fois		
Elémentaire			CAP			Deux formations			Entre 1 et 2 ans			Max : 3 fois		
Moyen			Technicien			Trois formations			Entre 2 et 5 ans			Max : 2 fois		
Secondaire			TS			Quatre formations			Entre 5 et 10 ans			Max : 1 fois		
Universitaire			Licencié, Ingénieur, DES, ..			≥ 5 formations			> 10 ans			Jamais		

5	•	•	•	•	•
4	•	•	•	•	•
3	•	•	•	•	•
2	•	•	•	•	•
1	•	•	•	•	•
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>

### COMMENTAIRES PAR RAPPORT AUX ITEMS :

A : .....

B : .....

C : .....

D : .....

E : .....

### ACTIONS CORRECTIVES RETENUES :

- REQUIS EGAL ACQUIS : SITUATION CONFORME AUX DISPOSITIONS DE L'ENTREPRISE.
- REQUIS SUPERIEUR A L' ACQUIS : REVOIR DES CYCLES DE FORMATION ET PERFECTIONNEMENT
- REQUIS INFERIEUR A L' ACQUIS : POSSIBILITE DE REDEPLOIEMENT .

DATE ET VISA DE L'EVALUATEUR

DATE ET VISA DE L'EVALUE

DATE ET VISA DE LA DRH

# Table des matières

**Remerciements**

**Liste des figures**

**Liste des tableaux**

**Sommaire**

<b>Introduction générale</b> .....	2
<b>Chapitre 1 : Les fondements de la gestion des ressources humaines</b>	
<b>Section 1 : Définition, historique et objectif de la GRH</b> .....	7
1.1 Définition de la GRH.....	7
1.1.1 Les définitions de la GRH.....	7
1.1.2 La différence entre la GRH et gestion du personnel.....	8
1.2 Historique de la GRH.....	9
1.2.1 L'évolution de la GRH.....	9
1.2.2 Les modèles de la GRH.....	9
1.3 Les caractéristiques de la GRH.....	10
1.3.1 Fonction stratégique.....	10
1.3.2 Fonction partagée.....	10
1.3.3 Fonction innovante.....	10
1.3.4 Gestion individuelle et collective.....	10
1.3.5 Gestion des éléments quantitatifs et qualitatifs.....	11
1.3.6 Gestion à court terme et à long terme.....	11
1.4 Les missions de la GRH.....	11
1- Administrer efficacement.....	13
2- Favoriser le changement.....	13
3- Etre un agent de changement.....	13
4- Etre un partenaire stratégique.....	13

<b>Section 2 : Les activités principales de la GRH.....</b>	<b>14</b>
2.1 L'acquisition du personnel.....	14
2.1.1 La gestion prévisionnelle.....	14
2.1.1.1 Définition.....	14
2.1.1.2 Les objectifs de la GPRH.....	14
2.1.1.4 L'importance de la GPRH.....	15
2.1.2 Le recrutement.....	15
2.1.2.1 Définition.....	15
2.1.2.2 L'importance de recrutement.....	16
2.2 La stimulation des ressources humaines.....	16
2.2.1 La rémunération.....	16
2.2.1.1 Définition.....	16
2.2.1.2 Les enjeux et les objectifs de recrutement.....	16
2.2.1.3 Les éléments constitutifs de la rémunération.....	17
2.2.2 L'évaluation de la performance.....	18
2.2.2.1 Définition.....	18
2.2.2.2 Les objectifs de l'évaluation de la performance.....	18
2.2.2.3 L'importance de l'évaluation de la performance.....	19
2.3 Le développement des ressources humaines.....	19
2.3.1 La formation.....	19
2.3.1.1 Définition.....	20
2.3.1.2 Les objectifs de la formation.....	20
2.3.1.3 L'importance de la formation.....	20
2.3.2 La gestion de carrière.....	21
2.3.2.1 Définition.....	21
2.3.2.2 L'importance de la gestion de carrière.....	21
2.3.2.3 Les objectifs de la gestion de carrière.....	21
 <b>Chapitre 2 : L'impact du SEC sur le développement des RH</b>	
<b>Section 1 : Notions fondamentales sur la compétence.....</b>	<b>26</b>
1.1 La naissance du concept « compétence ».....	26
1.2 Les raisons d'émergence de la notion de « compétence ».....	27

1.2.1	Le troisième cycle économique.....	27
1.2.2	La loi de la concurrence.....	27
1.2.3	La nouvelle révolution industrielle.....	28
1.2.4	Une nouvelle forme de gestion des RH.....	28
1.3	Qu'est-ce que la compétence ?.....	30
1.4	Les dimensions de la compétence.....	31
1.5	La gestion des compétences.....	32
1.6	Proposition des types de la gestion des compétences.....	34
<b>Section 2 : Le système d'évaluation des compétences.....</b>		<b>36</b>
2.1	Notions sur le SEC.....	36
2.1.1	Concept d'évaluation.....	36
2.1.2	Définition du concept évaluation.....	37
2.2	L'utilité et importance de l'évaluation des compétences.....	38
2.3	Les objectifs du SEC.....	39
2.4	Les intérêts et les limites de l'évaluation.....	41
2.5	Quel est l'objet de l'évaluation ? .....	42
2.6	Les différents outils de l'évaluation des compétences.....	44
2-6-1	L'entretien d'appréciation.....	44
2-6-2	L'auto-évaluation.....	45
2-6-3	L'évaluation à 360°.....	45
2-6-4	Les situations-épreuves.....	47
2-6-5	Les grilles d'observation.....	47
2-6-6	L'échelle de notation.....	47
2-6-7	Référentiels d'activité ou des compétences.....	48
2-6-8	L'assessment center.....	48
2.7	Quels sont les effets de l'évaluation ?.....	48
2.8	La place du SEC dans le processus RH.....	49
2.8.1	Les processus de gestion des ressources humaines.....	49
2.8.2	Les liens entre les processus RH.....	52

## **Chapitre 3 : Diagnostic et analyse du SEC de l'EPTP Constantine**

<b>Section 1 : Le processus du SEC au sein de l'EPTP Constantine.....</b>	<b>59</b>
1- Présentation de l'EPTP Constantine.....	59
1.1 Exposition de l'EPTP Constantine.....	59
1.2 Secteur d'activité de l'EPTP Constantine.....	62
1.3 La structure organisationnelle de l'entreprise EPTP.....	63
1.3.1 L'organigramme de l'EPTP Constantine.....	63
1.3.2 Les différentes directions de l'EPTP Constantine.....	63
1.4 La Direction des Ressources Humaines.....	67
1.4.1 Définition de la DRH.....	67
1.4.2 Objectifs de la DRH.....	68
1.4.3 La structure organisationnelle de la DRH.....	68
1.4.3.1 L'organigramme de la DRH.....	68
1.4.3.2 Les différents départements de la DRH.....	69
2- Le système d'évaluation des compétences au sein de l'EPTP.....	75
2.1 Le but de la procédure d'évaluation des compétences.....	76
2.2 Domaine d'application de la procédure.....	76
2.3 Responsabilité.....	76
2.4 Le contenu de la procédure.....	76
<b>Section 2 : Analyse et interprétation des données.....</b>	<b>78</b>
1. Méthodologie de recherche.....	78
1.1 Schéma de la recherche.....	78
1.2 Population ciblée.....	78
1.3 Structure de l'échantillon.....	79
2. Fiche signalétique.....	79
3. Les renseignements concernant le SEC de l'EPTP Constantine.....	82
4. Synthèses et suggestions.....	103

4.1 Synthèses.....	103
4.2 Suggestions.....	104

<b>Conclusion générale.....</b>	<b>108</b>
---------------------------------	------------

**Bibliographie**

**Annexes**

**Table des matières**