



Universite Abderrahmane Mira De Bejaia

Faculte Des Sciences Economiques, Commerciales Et Des Sciences De Gestion

Département : Sciences de Gestion

Spécialité : Management des Ressources Humaines

***Mémoire de fin de cycle
En vue de l'obtention d'un diplôme de
Master en Management des Ressources Humaines***

Thème

*La contribution de l'évaluation des
compétences au développement
professionnel des salariés : cas de
l'entreprise CEVITAL.*

Réalisé par :

**ASSAM Abdellah
AISSAT Souad**

Encadrer par :

Madame SLIMANI. R

Promotion : 2017-2018

Remerciements

Nous remercions DIEU tout puissant de nous avoir donné la force, la santé, le courage et la patience de pouvoir accomplir ce travail. Nous remercions aussi nos chers parents pour leur soutien moral et matériel

Un grand merci à notre promoteur MADAME SLIMANI.R d'avoir accepter de nous guider tout au long de ce travail, pour tous les moyens mis à notre disposition, et ces précieux conseils qui ont permis l'accomplissement de ce travail

Nos sincères remerciements s'adressent aussi MONSIEUR TOUATI.S qui nous a guidé tout au long de notre enquête sur le terrain ainsi tous les travailleurs de CEVITAL

Nous tenons à remercier également tous ceux qui ont contribué de prêt ou de loin a la réalisation de ce modeste travail

Je dédie ce travail à ...

Ma mère et mon père pour leurs encouragements, leurs conseils et leurs sacrifices. J'espère que vous trouverez dans ce travail ma profonde reconnaissance et mon grand amour pour vous. Votre satisfaction restera toujours mon but.

Ma grands-mères Dhawia et Djamilâ pour leurs présences et leurs prières, tout en demandant au bon dieu de leurs accorder des très longue vie et de bonne santé.

À la mémoire de mes deux grands parents Qassi ,Ali

À mes chers frères et sœurs Katia Zineddine et Tarek et ça fiancé Samia

À mes chers neveux Léa, Manis et Iliane.

À mes cousins et cousines Hayet, Kamel et hannane .

Mes amis Nora,Hnifa,Walid et Amar

Et à tous ceux que j'aime...

Souad

Je dédie ce travail à ...

à mes chères parents. Je n'en ai pas d'autres qu'eux. Toute ma gratitude envers eux s'avérera peu quand à leurs efforts.

à mes anciens enseignants depuis que j'étais scolarisé enfant. leur patience souvent perturbée par de crises de nerfs s'avère fructive et payante.

hommage à l'enseignant de l'école publique !

à mes enseignants de l'université, titulaires et vacataires.

à tous les bibliothécaires passionnés,

à tous les travailleurs salariés que j'ai pu connaître et croiser durant mes études,

à mes amis qui ont la certitude de croire en moi et qui m'ont toujours soutenu,

à l'esprit de cette université, notre vatican à nous tous ici, qui m'accompagnera pour toujours en nostalgie, je dédie ce modeste travail.

Abdellah

Sommaire

Remercîment	
Dédicaces	
Liste des tableaux.	
Liste des figures.	
Liste des abréviations.	
Introduction générale.....	5
 Chapitre I : Evaluation des compétences	
Section 1 : Généralité sur les compétences.....	09
Section 2 : La notion d'évaluation	14
Section 3 : Les méthodes et outils d'évaluation	25
 Chapitre II : aperçu sur le développement professionnel	
Section 1 : Généralité sur le développement professionnel.....	37
Section 2 : Le lien entre l'évaluation et le développement professionnel.....	47
 Chapitre III : présentation du cas pratique	
Section 1 : Présentation de l'entreprise d'accueil.....	56
Section 2 : Présentation de l'échantillon	64
Section 3 : Analyse et interprétation des résultats	67
Conclusion général.....	78
 La liste bibliographique	
 Les annexes	

Liste des tableaux :

Tableau N°1 : support d'appréciation d'inspiration management scientifique.

Tableau N°2 : résumé sur les théories managériales et l'appréciation.

Tableau N°3 : Les avantages et les inconvénients de la méthode 360°.

Tableau N°4 : comparatif entre entretien annuel et entretien professionnel.

Tableau N°5 : représente le genre de l'échantillon traité.

Tableau N°6 : classification de l'échantillon.

Tableau N°7 : niveau d'instruction.

Tableau N°8 : le nombre d'année d'expérience des cadres.

Tableau N°9 : l'existence d'un système d'évaluation.

Tableau N°10 : les méthodes d'évaluation utilisées.

Tableau N°11 : la communication des résultats.

Tableau N°12 : l'objectivité/subjectivité de l'évaluation.

Tableau N°13 : les problèmes rencontré durant l'évaluation.

Tableau N°14 : retombé de l'évaluation des salariés.

Tableau N°15 : le rôle de l'évaluation des compétences.

Tableau N°16 : l'impacte d'évaluations sur les salaries.

Listes des figures :

Figure N°1 : méthode d'évaluation 360°.

Figure N°2 : le profil du professionnel.

Figure N°3 : l'évaluation génératrice de DP.

Figure N°4 : la démarche GPEC.

Figure N°5 : type de compétence privilégié

Figure N°6 : Les axes soumis à l'évaluation

Figure N°7 : le degré de satisfaction des effectifs par apport au résultat de l'évaluation

Figure N°8 : Les attentes des salariés sur l'évaluation

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

Dans cet environnement actuel, les organisations n'ont plus la possibilité de construire et de maintenir des avantages compétitifs stables, qui étaient auparavant obtenus par les technologies ou la maîtrise des coûts.

Cette situation s'est rendue plus complexe par l'accélération des changements et le poids croissant de l'innovation comme condition essentielle pour parvenir à la performance, d'où la gestion des hommes et des femmes joue un rôle cruciale pour assurer sa pérennité a long terme.

La fonction ressources humaines s'attache à définir la meilleure adéquation possible entre les emplois (de l'entreprise) et les ressources, a travers un ensemble de structures, de programmes et d'action. Elle participe a une sorte de réconciliation entre le social et l'économique, au moins à leur possible convergence.¹ Ceci est clair et évident, dans toute entreprise ce sont les hommes qui font la différence et qui constituent une source de richesse et de force mise à la disposition du manager pour être compétitif vis-à-vis des concurrents.

Ce capital humain qui figurait le plus souvent comme un coût ou un facteur de résistance au changement, est considéré désormais comme, une source de créativité et de productivité, une variable incontournable dans le développement des entreprises. Il devient un facteur stratégique porteur, d'élément décisif de la capacité compétitive de l'entreprise et une source précieuse face à une concurrence féroce. Il devient une richesse, plus on l'exploite, plus on l'approfondit, plus elle se développe et s'enrichit. Selon Peretti, intégrer les ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise est une nécessité reconnue, les structures et les hommes donnent un avantage compétitif à leur organisation.²

Les organisations doivent avoir une stratégie de développement humain et social en harmonie avec leur stratégie économique et leur responsabilité sociale, elles attendent de la fonction ressources humaines une grande valeur ajoutée, se dernier se manifeste par le cumule de compétence.

A la fin des années 1980 le vocable compétence est apparu tout d'un coup dans le champ du management, ce mot qui n'occupait jusque la une place restreinte dans les manuels de la gestion a pris désormais une place considérable dans les discours managériaux.

¹ Jean Pierre Citeau Gestion des ressources humaines principes généraux et cas pratique 4 eme Edition

ARMAND COLIN 2002 PAGE 38

² Jean Marie Peretti management des ressources humaines 19 Edition, Edition vuibert page 1

Introduction générale

« Et la question cruciale concerne donc la capacité de l'entreprise à savoir maintenir un haut niveau de compétences en les réactualisant régulièrement. Mais l'entreprise doit également veiller à garder les meilleurs en leur proposant des conditions de rémunérations, de formation, d'organisation du travail attractives. Pour réaliser cet objectif, il va être nécessaire de déployer tout un travail d'accompagnement »³ (Scouarnec, Silva 2006), d'où le passage d'une évaluation des compétences est primordial.

« Qu'il s'agisse d'une politique de recrutement, de la gestion des carrières ou de choix de bénéficiaires d'une formation - ou d'une promotion- tous les responsables de ressources humaines sont confrontés à la question de la pertinence des méthodes d'évaluation qu'ils utilisent »⁴.

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

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

En clair, l'heure est venue de relever le défi de la mise à niveau des compétences au niveau des entreprises algériennes au diapason des normes des pays avancés dans ce domaine, ceci par l'adoption d'un réel management des compétences capable de développer les compétences nécessaires d'aujourd'hui, pour anticiper les besoins en compétences de demain, et enfin assurer aux salariés leurs employabilité en les professionnalisaient et en proposant des parcours de plus en plus individualisés et sécurisés.

L'objectif du présent travail est de mettre l'accent sur le lien entre l'évaluation des compétences et le développement professionnel ainsi que la pertinence et le choix des outils de l'évaluation des compétences.

Nous tentons de vérifier notre objectif à travers une étude de cas au sein de l'entreprise CEVITAL de Bejaia. Ainsi, nous formulons notre problématique de recherche comme suit :

Comment l'évaluation des compétences contribue-t-elle dans le développement professionnel des salariés au sein de l'entreprise SPA CEVITAL ?

³ ALINE Scouarnec / FRANCOIS Silva, management euroméditerranéen existe-t-il ?, Revue française Edition le Voirier 2006 , P :23

⁴Cité in DOUAYRI Khadija « L'évaluation des ressources humaines : méthodes et mise à l'épreuve » P120

De cette question centrale découlent des questions secondaires suivantes :

- Comment l'entreprise met-elle en place un système d'évaluation des compétences et quelles sont les outils et méthodes utilisés ?
- Quel est l'impact de l'évaluation des compétences sur le développement professionnel des salariés ?

Pour répondre à ces questions, nous avons centré deux hypothèses qui peuvent développer les axes d'investigation de cette étude :

- L'application d'un processus d'évaluation permettrait à l'entreprise un meilleur contrôle des compétences et des performances de ses salariés.
- L'évaluation des compétences serait un moyen de développer les habiletés et les compétences de chacun et d'enrichir les carrières et la vie professionnel des salariés.

Pour mener à bien notre travail de recherche et dont la problématique vise à apporter une réponse sur la finalité de l'évaluation des compétence et sa contribution au développement des compétence professionnelle et vérifier nos hypothèses posées précédemment, nous avons eu recours dans l'élaboration de notre travail, à la recherche bibliographique à savoir la consultation de nombreux documents et ouvrages de la bibliothèque de l'université MIRA Abderrahmane , ainsi que la documentation interne de la société dans laquelle nous avons effectué notre stage (CEVITAL), aussi nous avons exploité les contenus de quelques revues économiques et sites internet professionnels en rapport avec notre travail., nous avons élaboré une enquête par questionnaire auprès des cadre afin de collecté des données et de répondre a notre problématique.

Nous avons articulé notre travail autour de trois chapitres à savoir

-Le Premier chapitre : intitulé « Généralité sur les compétences », composé de trois sections La premier section vise a tracer l'évolution de la compétence et sa définition, les notions proches, les types, ensuite le concept d'évaluation a travers les théories managériaux, les définitions et les composantes d'un processus d'évaluation et les enjeux (section02), en fin une section réservée pour les outils et les méthodes d'évaluation.

-Le deuxième chapitre : intitulé « Développement professionnel » partagé en deux sections la première, définition du développement professionnel, les provocations d'un DP par rapport à l'individu et l'organisation, les principales perspectives d'un DP, et en fin une section pour répondre à la problématique le lien entre l'évaluation et le développement professionnel

-le troisième chapitre : c'est le cas pratique, présentation de l'entreprise lieux de stage (section01) et les deux autres sections c'est pour l'analyse et l'interprétation des résultats pour répondre aux hypothèses

Et nous terminerons par une conclusion générale.

Introduction

« Développement de la logique de compétences a donné lieu à la création de nouveaux outils de mesure adapté »¹, c'est pour cela que les entreprises actuellement cherchent à évaluer leurs résultats par d'autres moyens que les résultats financiers. Ils cherchent de plus en plus à évaluer le capital immatériel, dont les compétences font partie. Son enjeu majeur consiste à classer et à hiérarchiser, à mettre de l'ordre dans la ressource humaine de l'entreprise afin de donner du sens aux évolutions professionnelles individuelles.

L'évaluation occupe une place majeure en matière de GRH car elle détermine des nombreuses pratiques (formation, promotion, mobilité, rémunération ...), une étape importante de la vie de tout salarié. C'est l'occasion de s'exprimer sur ses attentes, ses souhaits d'évolution à court ou moyen terme, dans son poste actuel ou dans l'entreprise. Pour le manager, c'est le moment pour faire le point, réfléchir aux actions de développement et d'amélioration des membres de son équipe.

D'une manière générale, on aura à voir dans ce chapitre : d'abord on commence par un bref historique de l'émergence de la compétence ensuite la définition du concept et d'éclairer les concepts les plus proche de la notion compétence et qu'on utilise souvent dans le domaine pour mieux s'y familiariser et les différents types de compétence (chapitre 1), ensuite on a retracé l'évolution de l'évaluation à travers les différents courants managériaux , nous parlerons aussi sur la mise en place d'un processus d'évaluation (section 2) , et enfin, les méthodes et les outils utilisés dans l'appréciation (Section 3).

¹ MARBACHE Valerie, « Evaluation et rémunérer les compétences », édition d'organisation ,2000, P 25 ;

Section 1 : généralité sur les compétences

Durant le XX^{ème} siècle, les organisations du travail ont passé de la taylorisation à une valorisation des compétences de l'opérateur. Au travers d'un historique se développe le concept de compétence sous différentes approches. Plusieurs définitions de la compétence sont proposées,

1. Bref historique de la notion compétence :

Emergeant dans les années 1970, le terme de compétence apparaît dans les débats entre les partenaires sociaux pour mettre en question les relations de subordinations hiérarchiques et revendiquer le rehaussement du statut des salariés, dont les performances ne doivent plus être considérées comme uniquement dépendantes des prescriptions mais aussi liées à des compétences personnelles.

Dès les années 1980, la complexification des situations de travail en lien avec des exigences accrues de compétitivité produisent de nouvelles organisations du travail dans lesquelles les compétences individuelles sont valorisées. Si jusqu'alors tout le monde semble s'entendre sur la notion de compétence, les nouvelles règles du jeu de la concurrence bousculent ce consensus. L'évidence sémantique contenue dans la notion éclate. Cette dernière ne fait plus l'unanimité. Elle est remise sur le métier.

Au cours des années 1990 le concept fait l'objet d'un certain nombre de polémique qui vont permettre de distinguer l'approche organisationnelle et l'approche stratégique. En effet l'environnement est analysé comme de plus en plus turbulent, il ne s'agit plus pour l'entreprise de cultiver une capacité à faire quelque chose et obtenir un avantage concurrentiel sur le marché mais de développer une capacité de s'adapter aux évolutions du marché pour conserver cette avantage. Le fait d'aborder les compétences sous l'angle de la concurrence a introduit la distinction entre compétence organisationnelle et compétence stratégique².

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

² MARBACHE Valerie ,Op, Cit, P :206

2. Définition de la compétence :

Le concept de compétence, tel qu'il est aujourd'hui largement répondu en France, repose sur trois grands critères qui se définissent comme suit :

- Le savoir : c'est-à-dire l'appropriation d'un certain nombre de connaissances théorique.
- Le savoir-faire : c'est-à-dire la maîtrise d'outils, de technique qui rendent opérant.
- Le savoir-être : qui est l'ensemble des comportements qui permettent à l'individu de s'intégrer à son groupe.

Zarifian (2001) qui démontre que « la compétence c'est la mise en œuvre des ressources : de savoir, savoir-faire et comportement »³. Il précise encore que « la compétence est une intelligente pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforme avec d'autant plus de force que la diversité des situation augmente »⁴.

On peut aussi définir la compétence comme suite : « la compétence est la prise d'initiative et de responsabilités de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles elle est confronté »⁵

Pour David Courpasson et Yves-Frédéric Livian cité dans « la compétence et vue d'abord comme un élément individuel. Si l'on a pu parler de qualification collective, pour décrire les phénomènes d'adaptation au fonctionnement de l'organisation existant au niveau d'un collectif de travail, la compétence, elle ,(dans son acceptation récente) est individuellement, liée à des caractéristiques personnelles du salarié. Cette instance sur s'inscrit bien dans le mouvement tendant à une individualisation de la GRH »⁶.

On a remarqué qu'il y'a plusieurs définitions adoptées, mais toutes retiennent d'une manière ou d'une autre les mêmes éléments essentiels ;

- La compétence prend ses par rapport à l'action : on ne peut parler de compétence que dans le cadre précis d'une situation de travail ;
- C'est une combinaison d'une façon dynamique des différents éléments (savoirs, savoir-

³PHILIPPE Zarifian « Objectif compétence », Edition LIAISON , novembre 2001 p65

⁴ MARIE Tresanini , « évaluer les compétences du recrutement à la gestion de carrière », 2ème édition *management et société* , février 2013 p21.

⁵ PHILIPPE Zarifian, Op, Cit , p65.

⁶Dimitri Weiss « les ressources humaines », édition d'organisation P :286

Faire pratique, raisonnablement)⁷ pour répondre à l'exigence.

3. Les notions proches de la compétence :

3.1 Compétence et performance

« Les relations entre performance et compétence ne sont pas biunivoque : autrement dit, un niveau de compétence ne permet pas d'inférer un niveau de performance. La compétence est un des éléments déterminants de la performance, avec des contraintes d'environnements et la motivation.»⁸

La performance d'un individu ne justifie pas forcement par son incompétence, il existe d'autre élément aussi importants que la compétence qui déterminent la performance (objectif, motivation, ressource) cette combinaison s'exprime par la formule mathématique :

$$P = (C \cdot M \cdot O \cdot R)$$

P : Niveaux de performance requis

C : Les composantes de l'individu

M : Motivation de l'individu

O : Objectif fixé

R : Ressource allouées

3.2. Compétence et mérite :

« La notion de mérite est tiraillée entre une valeur moral et une valeur professionnelle : elle fluctue entre attitude et résultat - le mérite est un mixte de compétence, de performance et de motivation ».⁹

3.3. Compétence et qualification :

« La qualification d'un individu est une notion dynamique qui se réfère à son histoire personnelle. Elle se construit à partir de sa formation initiale mais aussi et surtout à partir des savoir faire opérationnels que l'individu intègre au cours de sa trajectoire professionnelle et qui correspondent aux exigences successives des emplois occupés».¹⁰ D'une manière

⁷Cadin, Guérin, Pigeyre, Pralong, « pratique et éléments de théorie GRH », 4 edition DUNOD, 2012, p: 167

⁸ MARBACHE, Valérie, Op, Cit, p :14

⁹ Valérie marbach Evaluer, op, cit, P :14

¹⁰ Dimitri Weiss « les ressources humaines », Edition d'organisation 1999 P:288

générale, il est reconnu que les qualifications et les compétences contribuent à la productivité et à la compétitivité économique.

3.4. Compétence et professionnalisme

C'est un ensemble des compétences reconnus socialement comme caractérisant une profession.

3.5. Compétence et le potentiel :

« La notion de potentiel possède plusieurs similitudes avec la compétence, notamment par son aspect structurer dynamique et son caractère contingent. Ce qui distingue les deux notions réside dans leur rapport au temps : le potentiel et virtuel, la compétence relève d'un diagnostic. »¹¹ Autrement dit le potentiel c'est un ensemble de compétence existante mais non encore mise en œuvre dans la fonction concernée.

4. Types de compétences :

Il existe trois types de compétences :

4.1. Les compétences individuelles :

Ce type de compétence est produit par un employé lors de la réalisation de ses tâches professionnelles. Cela concerne l'ensemble des compétences mobilisées dans l'exercice de ses fonctions. Ces compétences sont généralement liées à un résultat tangible et dépendant de l'environnement direct de l'employé. Ces compétences regroupent le savoir, le savoir-faire opérationnel, le savoir-faire relationnel et les aptitudes.

4.2. Les compétences collectives :

Moins répandues que la notion de compétences individuelles, les compétences collectives prennent néanmoins de plus en plus d'importance pour les dirigeants étant donné l'importance du travail collectif au sein des entreprises. En effet, les entreprises sont généralement organisées en secteurs et en groupe d'individus ayant un même but. Une compétence collective est constituée d'un ensemble de compétences individuelles détenus par un regroupement d'individus et permettant de « faire face à une situation qui ne pourrait être assumée par chacun de ses membres seuls ». Il faut ajouter à cela un facteur représentant la bonne collaboration des compétences au sein du groupe.

¹¹ Valérie marbach « Evaluer et rémunérer les compétences », Edition d'organisation 2000 p:14

4.3. Les compétences stratégiques :

Une compétence stratégique est une compétence individuelle ou collective permettant à l'entreprise de se démarquer de la concurrence. Cette dénomination peut être considérée comme un statut dont le rôle est de porter une considération toute particulière à cette compétence essentielle à l'entreprise.¹²

Construire une compétence, c'est devenir capable de résoudre précisément un problème donné dans une situation donnée, et pour garder cette compétence il faut l'évaluer, l'enrichir, la transférer

¹²SEBASTIEN MEYRAT « gestion des compétences professionnelle en entreprise », travail réalisé en vu de d'obtention du BachelorHES,CAROUGE , 11 SEPTEMBRE 2009.

Section 2 : La notion d'évaluation

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

1. Les théories managériales

L'objectivité, motivation, décision de la GRH c'est le passage de l'évaluation à travers ces différentes théories managériales que nous allons présenter :

1.1 Le courant management scientifique

Le travail par sa rationalisation a indirectement fait poindre des nécessités d'évaluation « job évaluation » à la fin XIX et au début du XX siècle

Initialement que ce soit pour F.Taylor ou Max Weber, les questions d'organisation de la production étaient essentielles, le facteur humain n'étant qu'un accessoire de production, « les tenants de ce courant leur semble possible d'élaborer une technologie d'appréciation, fondé sur l'explication de critères qui limiterait la subjectivité ou l'arbitraire »¹³,

D'après Taylor « les exigences de poste sont traduite en terme de comportements porteur de performances »¹⁴, nous allons voir un exemple de support d'appréciation d'inspiration management scientifique

Tableau N°1 : support d'appréciation d'inspiré du modèle « management scientifique »

	Oui	Non
Accueille client		
1. L'employé sourit		
2. L'accueille est sincère		
3. Il regarde le client dans ces yeux		
Autres :		
Prise de commande		
1. L'employé connaît bien le code des aliments (n'a pas besoin de chercher)		
2. Le client n'a pas besoin de répéter sa commande		
3. Les petites commandes (quatre choses ou moins) n'ont pas besoin d'être écrite		
4. Suggestions d'autres produits		
Autres :		

¹³Cadin, et al, Op, Cit, P : 406

¹⁴ IDEM

1.2 Le courant des relations humaines

Elton Mayo démontre à l'usine d'Hawthorne pour le compte de la compagnie Western Electric a pu ressortir par la conclusion que les ouvriers sont motivés à fournir plus d'effort revient au fait qu'ils se sentent sujet d'attention au près de ceux qui ont mené l'expérience « la notion d'écoute est considérée comme primordiale, la motivation devient l'enjeu majeur du management»¹⁵.

Par la suite D.McGregor, A. Maslow et F.Herzberg , expliquent que l'homme a des motivations complexes et mettent ainsi l'accent sur les facteurs d'attentes, besoin de reconnaissance, la réalisation de soi et de dépassement . D'après ce courant « l'entretien d'appréciation et ici comme un moment privilégié d'écoute et de communication »¹⁶.

La direction par objectif (DPO) proposée par Peter Drucker en 1954 dans son ouvrage *the practice of management* qui se « focalise la relation managériale sur les fixations et l'appréciation des objectifs »¹⁷, ce modèle repose sur un processus qui consiste pour un responsable hiérarchique à négocier des objectifs avec les collaborateurs, définir les moyens et les délais pour les atteindre. En outre, P. Drucker insiste sur le fait que les décisions doivent être prise au plus bas niveau possible et la décentralisation doit impliquer la formation du personnel.

Dans les années 1960 le français O. Gélinier parle la DPPO « en mettant l'accent sur la communication le dialogue, la négociation »¹⁸ ce modèle favorise l'intégration et la responsabilisation du personnel autour des objectifs fixes pour instaurer une paix sociale.

L'évaluation a pris ici toute sa place, tout en tenant compte du cadre de l'entreprise et du « point de vue de l'entretien d'appréciation, on est bien dans la continuité par rapport au courant des relations humaines, car il s'agit de réussir ce moment délicat de communication »¹⁹.

Deux difficultés se présentent quant à l'appréciation : celle du rôle de l'appréciateur dans la gestion du feed-back chose qui se révèle délicate, et autre difficulté c'est celle du risque que l'appréciateur se retrouve en situation d'apprécié. Cela revient au fait que l'entretien se passe comme une séance de dialogue où l'apprécié s'exprime sur plusieurs sujets et même sur le

¹⁵CADIN et al. Op.cit. p410.

¹⁶Idem.

¹⁷Idem.

¹⁸Idem.

¹⁹Idem.

management et les responsabilités de son supérieur ce qui peut mettre ce dernier dans une position d'apprécié.

1.3 Le courant des décisions en gestion des ressources humaines

Les deux premières approches se sont inspirées du terrain pour confirmer leurs travaux, ce courant « constitue plus un éclairage théorique mobilisé pour rendre compte de la difficultés récurrentes de mise en œuvre de l'appréciation dans l'organisation »²⁰.

Cette théorie nous amène à considérer une éventuelle analyse systémique, et par conséquent exhaustive, des actions possibles d'une part et de leurs effets et conséquences d'autre part.

L'évaluateur de ces conséquences permet d'identifier et de calculer les moyens dont il dispose et les objectifs qu'il poursuit, et pour que celui-ci soit crédible il doit répondre à certaines conditions à savoir :

- ✓ Etre suffisamment proche de l'évalué pour pouvoir porter un jugement objectif sur celui-ci.
- ✓ Avoir suffisamment d'influence dans le processus de décision de GRH pour que l'appréciation ait des enjeux réels.

Les directions des ressources humaines ont souvent tendance à se focaliser sur le taux de réalisation des entretiens pour juger de la qualité d'une appréciation, néanmoins, si les entretiens sont souvent comptabilisés, leur suivi est souvent beaucoup moins assuré. On veut dire ici par suivi : la prise en compte des souhaits d'évolution exprimés lors de l'entretien, l'articulation entre performance des salariés et niveau de salaire et des augmentations...etc.

Tableau N°2 : Résumé sur les théories managériales et l'appréciation des compétences

Théories managérial	Préoccupation majeure	Aspects techniques privilégiés
Management scientifique	Objectivité	Critère d'appréciation
Relation humaines	Motivation	Entretien
Processus de décision	Les décisions de la GRH	Analyse des processus GRH

²⁰CADIN et al. Op.cit. P: 411

2. Evaluation ou appréciation

Les termes *évaluation des compétences ou appréciation de compétence* 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, nous allons voir quelque définition a fin de trouver une différence.

Selon Sid Ahmed Benraouane l'évaluation c'est un processus par lequel on arrive à un jugement sur la performance passée et présente, ainsi que sur le potentiel future d'un salarié à l'égard de l'environnement de son travail²¹. D'après cette définition souligne que l'évaluation touche la performance effective mais aussi le potentiel d'un individuel.

Bernard Martory et Daniel Crozet 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* »²².

Trepo et al l'appréciation est un processus de jugement du personnel, systématisé dans une procédure qui en fixe les règles et les conditions²³

Selon Sekiou l'évaluation est un ensemble de procédure systémiques destinées à juger les qualifications, les activités exercées, la performance, le potentiel future des collaborateurs en s'appuyant sur des critères explicites, des normes établies pour que l'évaluateur puisse formuler un jugement objectif sur les performances de l'évalué²⁴.

D'après les définitions on a remarqué qu'il n'y a pas une différence entre les deux dénominations 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.

²¹Sid AHMED Benraouane , Op, CT , p :

²² BERNARDMortory, DANIELCrozet ,« Gestion des ressources humaines pilotage social et performances » 7eme Edition DUNOD 2008 P: 75

²³ GEORGESTrépo, NATHALI Estellat, EWAN Oiry, « l'appréciation du personnel mirage ou oasis ? » p :23

²⁴ <http://www.institut-numirique.org/53-evaluation-du-personnel-521741ee0de9d>

3. Composantes de l'évaluation des compétences

« Pour pouvoir évaluer les compétences d'un individu, il faut disposer, dans l'entreprise, d'un référentiel de compétences, c'est-à-dire une étude de l'organisation réelle du travail. Au moment d'aborder l'évaluation des compétences, le manager et le collaborateur commencent par évoquer d'abord la représentation de la fonction, son évolution, puis le degré de maîtrise des compétences mis en œuvre et, enfin l'évolution des compétences exigées par l'évolution de la fonction. »²⁵

3.1 Pourquoi évaluer ?

Cette pratique est souvent adoptée dans les entreprises. Les objectifs principaux sont de deux ordres :

- Rendre plus rationnelles les décisions prises en matière de ressources humaines et permettre de définir les projets professionnels et orienter les carrières.
- Améliorer la communication entre l'encadrement et le personnel et créer un climat de travail plus favorable.

Les enquêtes menées auprès de plusieurs responsables du personnel expliquent la hiérarchisation claire des objectifs suivis.

- Répondre aux vœux des salariés de savoir ce qu'on pense d'eux, ou pour évaluer leurs perspectives d'évolution.
- Responsabiliser l'encadrement, afin d'éviter les comportements discrétionnaires issus de jugements subjectifs.
- Faciliter la gestion du personnel (évaluation des potentiels, gestion de carrières).
- Favoriser le dialogue.
- Servir de référence aux propositions d'augmentation de salaires.
- Fournir des données pour la formation.

3.2 Quel objet évaluer ?

L'évaluation peut être globale ou de comportements :

- **L'évaluation globale** : permet d'évaluer les personnes qui forment une équipe en identifiant le meilleur et le moins bon. Ensuite l'étude comparative peut être menée sur le reste du groupe. Un classement général est établi à la suite de ces tris.

²⁵ FAYCEL Benchemam, GZRALDIN Galindo, « Gestion des ressources humaines », 4ème édition Gualino, 2013, p:65

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

En principe, les résultats, qui sont obtenus, sont tenus pour essentiels mais la façon dont ils sont obtenus pose un souci surtout vis- à vis des comportements.

3.3 Les acteurs de l'évaluation :

Les concepteurs du système d'appréciation sont des acteurs indirects de l'appréciation et l'on pourrait tenter l'inventaire des acteurs impliqués de près ou de loin dans les processus d'appréciation. Donc les principaux acteurs sont comme suite :

a. Le supérieur hiérarchique direct :

C'est celui qui suppose être le plus proche de l'apprécié et être donc le mieux placé pour connaître le contenu de l'emploi et le teneur de la performance réalisée. Ce point reste à vérifier et les hasards des rattachements ou restructurations peuvent infirmer ces présupposés.

De même des problèmes d'organisation du travail peuvent compliquer la situation de base : supérieur sur un site différent de son collaborateur, supérieur de jour et collaborateur en équipe postée, salarié itinérant ou effectué chez un client, etc.

Enfin le supérieur hiérarchique n'est pas toujours l'acteur le plus compétent pour évaluer les évolutions professionnelles les mieux adaptées à l'apprécié. Les qualités requises pour être recruté ou réussir dans certains éloignés de ses expériences peuvent lui échapper.

b. Les pairs

Le monde académique ou les organismes de recherche recourent assez volontiers à cette modalité. La production de l'apprécié est soumise à un aréopage et spécialiste de discipline, collègues de l'institution ou éventuellement personnalités extérieures à l'institution. Il s'agit de faire apprécier les contributions par les meilleurs experts du domaine

c. Les subordonnés

On peut renverser la proposition qui voudrait que le supérieur hiérarchique soit le mieux placé pour apprécier son subordonné : on pourrait alors dire que le subordonné a une position d'observation privilégiée de son supérieur hiérarchique. De plus le collègue des subordonnés est pluriel et multiplie donc les ponts de vue.

Enfin, c'est un stimulant non négligeable pour faire évoluer les pratiques managériales. Un certain nombre d'organisation développent dans cet esprit. Depuis plusieurs décennies déjà, des enquêtes se prêtant à un traitement plus au moins fin : certains permettent une identification de la performance managériale individuelle (IBM), d'autre fournissent un feedback plus collectif (SNCF).

L'appréciation à 360° feedback constitue une systématisation de l'appréciation par les subordonnés (nous allons voir cette méthode détaillée dans la 3 ème section).

d. L'auto-évaluation :

La démarche de la DPO en a fait un de ses ingrédients. Afin de stimuler l'implication des subordonnés elle prévoit que ceux-ci fassent leur définition de fonction procèdent à l'identification de leurs principales responsabilités, proposent des objectifs et fassent l'auto-évaluation de leur performances. Le supérieur hiérarchique part de ces intrants et négocie chacun des points.

Dans cette perspective, l'auto-évaluation n'est qu'un moment d'une démarche très régulée par le supérieur hiérarchique

Les travaux d'évaluation de l'auto-évaluation sont assez contradictoires. Certains mettent en évidence des biais d'indulgence. D'autres mettent l'accent sur les biais de sévérité.

Comme les objets de l'appréciation on assiste assez souvent à une multiplication des acteurs de l'appréciation. Il faut donc s'interroger sur le poids des différentes appréciations dans l'appréciation est sur la cohérence des appréciateurs au regard des objets privilégiés²⁶.

e. Les objectifs de l'évaluation :

Il existe de multiples raisons de se livrer à un exercice d'appréciation, elle peut servir à individualiser les rémunérations à définir un plan individuel de formation et à préparer des évolutions professionnelles.

Il existe plusieurs raisons non exclusives de procéder à une évaluation. Les objectifs principaux sont de deux ordres :

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

²⁶ L.CADIN ,F.GUERIN,F.PIGEYRE, « gestion des ressources humaines », 3eme édition ,avril 2008,p393

- Améliorer la communication entre l'encadrement et le personnel et créer un climat de travail plus favorable

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

- Répondre aux vœux des salariés de savoir ce qu'on pense d'eux, ou pour évaluer leur perspective d'évolution
- Responsabiliser l'encadrement, afin d'éviter les comportements discrétionnaires issus de jugements subjectifs
- Faciliter la gestion du personnel (évaluer les potentiels, gestion des carrières ...)
- Favoriser le dialogue
- Servir de référence aux propositions d'augmentation de salaires
- Fournir des données pour la formation (recueil des besoins et des souhaits)²⁷

3.4 Evaluer avec quoi ?

Les procédures qui représentent la partie technique du processus est la part visible de l'évaluation. Il n'existe pas de technique universelle, mais chaque entreprise utilise sa propre grille d'évaluation.

La mise en œuvre de l'évaluation est l'ensemble des étapes suivantes²⁸ (d'après Cadin et al) :

1. Date choix du moment de l'évaluation.
2. Support de l'évaluation (élaboration et validation de la grille).
3. Information puis formation des évaluateurs.
4. Lancement de l'évaluation.
5. Tableaux de bord de réalisation (pourcentage des salariés évalués).
6. Circuit documentaire et de signature, archivage.

3.5 Au nom de quoi évaluer ?

L'évaluateur possède la légitimité pour juger celui dont il évalue l'action. Lors d'une évaluation le référentiel (ou guide d'entretien) doit être partagé et reconnu autant par l'évaluateur que par l'évalué. L'évaluation donne lieu à l'attribution de notes et à la rédaction des commentaires, normalement de la part du supérieur et du subordonné.

La direction des ressources humaines centralise ces documents, qui sont ensuite étudiés en comité de direction.

²⁷F.Benchamam,G.GALINDO ,Op,Cit,p63

²⁸Cadin et al op, cit. p432

4. Le processus de l'évaluation des compétences

Après avoir défini les composantes de l'évaluation, nous tenterons dans ce volet de présenter les différentes phases du processus d'évaluation. Le processus d'évaluation de la gestion des ressources humaines dépend de l'objet et de l'envergure de l'évaluation. Il est constitué, généralement, de cinq étapes :

La première étape : est consacrée à l'établissement des critères sur lesquels devra porter l'évaluation de la gestion des ressources humaines. Les résultats de l'évaluation dépendent du diagnostic global de l'état de la situation dans l'organisation. L'évaluation doit être intégrée dans l'ensemble du contexte organisationnel.

Pour cela, la clarification de la mission du service des ressources humaines et la précision des attentes organisationnelles envers la fonction sont nécessaires.

Les objectifs stratégiques de l'entreprise devraient être cohérents avec ceux de la gestion des ressources humaines, de façon à choisir les critères de performance liés de près à la mission et aux buts poursuivis par la fonction ressources humaines.

La deuxième étape : concerne la détermination de l'objet de l'évaluation : la capacité stratégique, la capacité opérationnelle ou la capacité administrative de la fonction ressources humaines. L'évaluation peut porter sur l'utilité du service, ses buts et ses objectifs, ses structures, ses activités ou ses résultats.

Aussi, à partir du moment que les tâches individuelles sont bien définies, l'employeur et l'employé s'entendent sur toutes les modalités qui peuvent contribuer à l'efficacité d'un programme d'évaluation.

Dans cette deuxième phase, il importe aussi d'identifier les critères d'évaluation (traits de personnalité, comportements, éducation ou diplôme, objectifs, résultats quantitatifs) afin que l'évalué connaisse les règles du jeu. Par la suite, l'identification des critères incite l'organisation à mettre en place les méthodes à utiliser.

Pour les qualités nécessaires des critères, ils doivent être précis, limités en nombre, énoncés clairement, faciles à observer, communs à tous, quantifiables et pondérés.

La troisième étape consiste à préciser les moyens et les intervenants nécessaires pour mener à bien le processus.

La quatrième étape correspond à la conduite de l'évaluation selon la méthode et les moyens choisis.

La cinquième étape est celle de l'analyse des résultats et la détermination des mesures correctives nécessaires. On se base surtout sur la pertinence des indicateurs utilisés. Certains indicateurs sont génériques, d'autres sont ponctuels.

Durant cette étape, l'évaluateur rencontre l'évalué pour discuter des résultats atteints. Cette rencontre se fait parfois sous forme d'entrevue formelle et obligatoire ou, dans d'autres cas, par contacts informels et libres.

En pratique, plusieurs organisations communiquent les résultats de l'évaluation à leurs employés pour signifier plus clairement leurs attentes et leur expliquer les améliorations possibles.

5. Les enjeux de l'évaluation²⁹

L'évaluation a des enjeux importants à chacun de ces acteurs, ce qui donne un intérêt crucial à cette pratique au sein de toute organisation.

- **Une nécessité économique :** elle permet aux entreprises de mesurer la performance de chaque salariée, composante de sa performance globale. Il s'agit ainsi de s'assurer que ses ressources stratégiques que sont les salariés, assurent une qualité des produits ou service produits, et contribuent à la rentabilité de l'organisation.
- **Un besoin organisationnel :**
 - Une intention conservatrice : en vérifiant qu'il y a bien une adéquation entre les compétences requises et celle mises en œuvre.
 - Une intention adaptatrice : en permettant l'adaptation progressive aux évolutions attendues.

Une intention éclairatrice : en apportant de la connaissance sur l'évalué.

L'enjeu majeur est donc de contrôler grâce à des repères que toutes les facettes du comportement du salarié sont appréhendées. Il s'agit donc de mesurer les performances individuelles mais de plus en plus aussi, d'envisager plus largement les compétences des subordonnés.

- **Un besoin individuel :** tout être humain a besoin d'avoir un retour sur ses propres actions (feed-back). C'est l'occasion d'être reconnus comme responsable de leur activité, et d'obtenir un mieux pour eux-mêmes ou pour le collectif de travail auquel ils participent. En ce sens, l'évaluation peut être vue comme un outil d'émancipation, en devenant le contrepoint de l'autonomie conférée aux salariés dans leur travail.

²⁹Faycel Benchemam, Op, Cit , P :62-63

Pour conclure

Nous observerons que l'évaluation n'est pas un simple exercice, ils'agit d'un outil au service de la GRH qui doit être créé et mise en œuvre dans le cadre d'une stratégie correctement définis et analysée, a fin de répondre aux exigences de l'entreprise ainsi que les collaborateurs.

Section 03 : Les méthodes et outils d'évaluation des compétences

Avant de mettre en place un système d'évaluation, dans une entreprise, le choix des méthodes et outil est une question incontournable « dans la pratique des entreprises américaines l'évaluation sert à cerner les traits et les caractères de l'employé, elle sert à définir le comportement de l'employé, et enfin, elle sert à chiffrer les résultats exacts de l'employé». ³⁰

1. Les méthodes de l'évaluation des compétences.

Chaque objet d'évaluation nécessite une méthode spécifique.

1.1 Les approches comparatives ou normatives

Elles permettent de mesurer le rendement à travers une comparaison entre des employés d'un groupe donné dans l'organisation.

1.1.1. L'appréciation par rangement

Elle implique de mettre en rang ou de classer les performances des employés selon un ordre déterminé. Le supérieur classe par ordre décroissant les collaborateurs selon leur rendement global ou suivant un ensemble de traits en relation avec la qualité du travail, le respect des échéances, leadership...etc. Chaque trait peut comprendre un ensemble d'indicateurs il existe de variantes de la méthode du rangement, parmi il y a celle du rangement alternatif, rangement par pairs.

1.1.2. Le rangement alternatif

Elle consiste à déterminer pour chaque trait évalué, l'apprécié qui excelle, son nom est alors placé en haut de la rangée de la meilleure performance. Ensuite préciser l'apprécier le plus médiocre, son nom apparaîtra alors en bas de la rangée de la moins bonne performance avec au milieu les moyens. Cette méthode se révèle utile pour le supérieur comme pour les employés mais uniquement dans le cas de salariés exerçant sensiblement les mêmes tâches.

1.1.3. Le rangement par pairs

³⁰ Sid Ahmed Benraouane le management des ressources humaines, office national des publications universitaires 2009 p: 107

Cette méthode repose sur la comparaison, deux à deux, de chaque employé à tous les autres de son groupe de référence. Pour un trait donné, le supérieur l'appréciateur octroie à l'apprécié faisant objet de comparaison une mention si ses performances sont jugées supérieures à celles de l'autre apprécié avec lequel il est comparé. Par conséquent, le nombre de mentions accordées à chaque apprécié détermine la place qu'il occupera sur la liste de comparaison par rapport aux pairs.

1.2. L'évaluation axée sur les caractéristiques personnelles ou des attributs de personnalité

1.2.1. Evaluation libre :

« s'opère généralement à partir d'un texte rédigé par l'évaluateur sur les points fort et les points faible de l'évalué ses chances de succès et les actions correctrices nécessaire»³¹, les auteurs disent que cette méthode ne permet pas les promotion ou la comparaisons entre les salariés (contrairement à l'approche comparatif), mais elle est efficace pour déclencher des actions de formation ciblée, cette méthode a comme inconvénient qu'elle ne donne pas l'occasion à l'évaluateur et l'évalué d'avoir un réel échange.

1.2.2. Méthode des choix forcé

Par cette méthode l'évaluateur décrit sur un formulaire les comportements de l'évalué, « cette méthode décrit bien les forces et les faiblesses de l'évalué, mais il ya risque de comparaison à l'intérieur d'une même catégorie car les critères d'évaluation sont identiques »³². Les auteurs conseillent de laisser prévoir un espace d'expression libre qui va permettre de préciser toutes les situations particulières peuvent expliquer tel ou tel résultat.

1.2.3. Méthode par 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. Les points à 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

³¹ Bernard Mortory, Daniel Crozet, Op, Cit P: 75

³² IDEM

communication écrite, la communication orale, l'esprit d'initiative... »³³ 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.

1.3. Les méthodes axées sur l'observation des comportements :

Plusieurs méthodes sont utilisées pour l'analyse du comportement des salariés dans les situations de travail, parmi on cite :

1.3.1. L'analyse des faits significatifs :

« l'évaluateur note les comportements des collaborateurs dans des situations critique, ces comportements peuvent expliquer les succès ou l'échec au plan de la performance »³⁴ cette méthode permet de formulé un jugement précis, et aussi un moyen facilitateur de la discussions entre l'appréciateur et l'apprécie.

Généralement cette méthode est utilisée pour déclencher des actions de formation, sa principal limite qu'il peut être difficile pour un supérieur hiérarchique de noter tout les événements significatifs.

1.4. Méthode d'évaluations des résultats

1.4.1. La méthode Management by objective (MBO)

Cette méthode s'inscrit dans « le cadre du management par objectif »³⁵ développée par P. DRUCKER, elle est considéré plus objectif car c'est « une méthode qui motive mieux l'employé car elle lui permet de centrer ses efforts sur les résultats »³⁶ ces résultats se réfère a l'existence des objectifs commun tracé au préalable entre les manager et les employé peuvent être hebdomadaires, mensuels ou trimestriels.

1.4.2. La méthode tableau de bord stratégique (balanced scorecard)

Cette méthode est développée par les professeur Robert Kaplan et David Norton « consiste à créer pour l'employé un tableau, qui sert comme un tableau de bord, sur lequel

³³ BERNARD Mortory, DANIEL Crozet. op.tic P :75

³⁴ Idem

³⁵ idem

³⁶ SID AHMED Benraouane , Op, CIT , P : 113

figure les actions qu'il doit engager et les résultats qu'il doit atteindre »³⁷, ces actions sont définies et évaluées par rapport à ces catégories :

- ✓ La contribution de l'employé.
- ✓ La rentabilité financière.
- ✓ La contribution de l'employé à l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise.
- ✓ La contribution de l'employé à l'amélioration de son propre développement et apprentissage.
- ✓ La contribution à la rétention du client.

Le manager doit identifier les objectifs et les méthodes de mesure pour chaque catégorie déjà citée.

1.5 Autre méthode d'évaluation

1.5.1 La méthode 360°

D'après Bernard Martory : « le 360° est une méthode d'évaluation des compétences managériales d'un cadre faite par son entourage professionnel, et non par son seul responsable hiérarchique comme dans un entretien d'évaluation classique »³⁸, l'entourage professionnel se compose de :

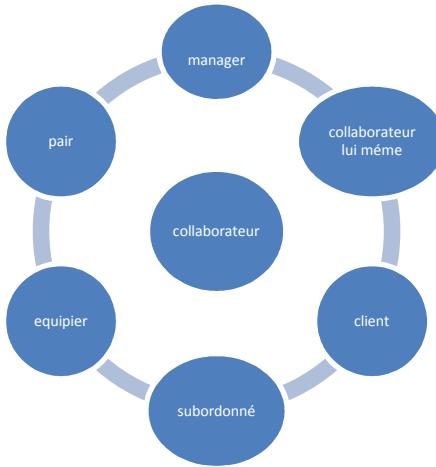
- Le salarié lui-même.
- Son supérieur.
- Ses collègues.
- Ses subordonnés.
- Des personnes extérieures à l'entreprise et qui sont en relation directe avec le cadre évalué (actionnaires, clients, fournisseurs, etc.)

Des aménagements sont évidemment possibles : on peut décider de ne faire intervenir que trois personnes dans le processus. En général, l'évaluation s'opère sur le principe de l'anonymat par le biais d'un questionnaire qui reprend le référentiel de compétences.

³⁷ Sid Ahmed Benraouane op.cit. P:112

³⁸ Bernard Mortory, Daniel Crozet. op.ticP : 75

Figure n°1 : méthode d'évaluation 360°³⁹



Source : Sid Ahmed Benraouane « MRH », 2010.P:112

Les compétences généralement retenues dans ces modes d'évaluation sont les suivantes :

- Savoir communiquer avec des interlocuteurs divers.
- Faire preuve de sens stratégique.
- Savoir partager une vision claire des principaux objectifs visés.
- Susciter l'adhésion aux nouveaux projets et au changement.
- Savoir organiser le travail de façon efficace.
- Soutenir la motivation de ses équipes.
- Assurer le suivi de ses activités et des performances de l'équipe.
- Favoriser l'innovation.
- Faire preuve de sens éthique et d'intégrité.
- Savoir gérer la diversité.

³⁹ Sid Ahmed Benraouane « MRH » « etudes des concepts, approches et outils développés par les entreprises américaines, Edition office des publications universitaires », 2010.P:112

Tableau N°3 : Les avantages et les inconvénients de la méthode 360°

<u>Avantage</u>	<u>Inconvénient</u>
<ul style="list-style-type: none"> • C'est un système compréhensif qui permet à plusieurs parties de contribuer à l'évaluation • La qualité de l'information est meilleure • Introduit le client comme élément important dans l'évaluation de la performance de l'employé • Même a des décisions plus ou moins objectives • Feed-back des clients et des collaborateurs aide l'employé à se gérer mieux. 	<ul style="list-style-type: none"> • C'est un système complexe qui exige une gestion sophistiquée • C'est un système difficile à mettre en place car il requiert des investissements sur la formation des évaluateurs • Le feed-back des collaborateurs peut créer un climat de méfiance • C'est un système qui crée parfois des conflits personnels et détruit l'esprit d'équipe • L'autoévaluation est subjective

Source : Sid Ahmed Benraouane ,2010.p :119

Nous pouvons dire que malgré les limites du 360°, cette évaluation ouvre des perspectives plus larges pour améliorer les processus d'évaluation des ressources humaines en entreprise.

1.5.2 Assessemnets center

L'origine de cette expression « assessment center » vient du verbe *to assess* qui signifie « estimer » ou « évaluer », et du mot *center* (centre, milieu). Ce sont donc les candidats qui sont au centre de l'intérêt ; leur manière d'agir est observée et évaluée par les examinateurs à travers différents exercices. L'assessment center permet d'évaluer le potentiel d'un individu et ses compétences professionnelles par rapport à un poste-cible, en le soumettant à une série d'exercices inspirés des situations rencontrées dans l'entreprise et dans le poste visé. Les épreuves sont construites à partir du référentiel de compétences du poste concerné.⁴⁰

⁴⁰D'après un mémoire de : BOSSENIE Thibaut, « Audit du processus d'appréciation de la performance du personnel », Master Audit et Gouvernance des organisations – 2012-2013, p 24.

Sid Ahmed Benraouane a cité un exemple⁴¹ : une entreprise qui souhaite promouvoir un employé à un poste de direction RH, peut envoyer cet employé à un assessment center où il sera appelé à développer une stratégie de rémunération : le test constitue à lui donner la possibilité de téléphoner, de contacter ses collaborateurs, de réunir les responsables RH de l'entreprise et de mettre en place la structure nécessaire pour cette stratégie. C'est un exercice réel que le candidat doit mener tout en étant observé.

L'assessment center peut être mis en place pour effectuer :

- Des évaluations individuelles de cadre à potentiel pour prédire leur performance et évaluer les chances de réussite de leur évolution dans l'entreprise.
- Des évaluations individuelles ou collectives de collaborateurs d'entreprise en vue d'une promotion.
- Des évaluations et des sélections de candidats pour des recrutements multiples et homogènes, notamment en forces commerciales (commerciaux, chefs d'agence, constitution d'équipes commerciales...)

Nous pouvons dire que les centres d'évaluation représentent la méthode la plus fiable qui peut exister en matière de pronostic de la réussite professionnelle. Les divers exercices utilisés n'ont qu'un seul objectif à atteindre: celui d'observer et d'évaluer le comportement des évalués dans des situations variées qui sont souvent proches des réalités professionnelles existantes.

2. Les outils de l'évaluation des compétences

2.1 L'entretien annuel

« L'entretien d'évaluation s'impose comme un outil nécessaire à la gestion du système de performance car il permet au manager de dégager une, idée concrète sur la performance de l'employé»⁴², c'est une technique la plus utilisée dans les entreprises, l'entretien a lieu entre un salarié et son supérieur hiérarchique direct, il permet à la direction de l'entreprise de mesurer la contribution de chaque salarié à la valeur ajoutée.

Difficile à mené car « il réveille dans le subconscient de l'évalué des stéréotypes de sanction et des jugements de valeur »⁴³ il est donc important pour l'évaluateur de gérer cette

⁴¹ SID AHMED Benraouane, op,cit , P :91

⁴²BENRAOUANE Sid Ahmed, Op, Cit, P :121

⁴³ Idem

entretient d'une manière qu'il soit bénéfique pour l'évalué et l'entreprise win-win (gagnant gagnant).

2.2 Entretien professionnel

Les objectifs de l'appréciation sont variés pour qu'un l'entretien annuel puisse à lui seul y répondre. Cela concerne le bilan de l'année écoulée et les objectifs de l'année à venir. Pour ce qui est du développement de l'employé, un deuxième type dit : « entretien professionnel » centré sur les compétences où le manager a pour objectif d'évaluer les compétences du collaborateur en lien avec son propre projet professionnel et celui de l'entreprise⁴⁴. Nous précisons la différence entre ces deux instruments dans le tableau n°05

Tableau N°4 : comparatif entre entretien annuel et entretien professionnel

	Entretien annuel	Entretien professionnel
Acteur	Collaborateur et manager direct.	Collaborateur, manager direct ou FRH, éventuellement un consultant extérieur.
Fréquence	A la fin d'un cycle annuel, le plus souvent enfin d'année civile, avec parfois un point à mi- année	Tous les deux ans.
Périmètre d'analyse	Le collaborateur dans son emploi	Les compétences du collaborateur en lien avec les compétences requises dans l'entreprise.
Rôle attendu du manager	Apprécier la contribution attendue et l'atteinte des objectifs. Fixation de nouveaux objectifs pour l'année à venir.	Identifier, valider et développer les compétences et accompagner le projet professionnel du salarié.
Contenu	Bilan de l'année N. Et objectifs de l'année N+1	Informer les salariés sur les moyens d'accès à l'information sur les dispositifs relatifs à l'orientation et à la formation des salariés tout au long de leur vie professionnelle. -Identifier les objectifs de professionnalisation identifié et un ou des dispositifs de formation. -Initiative du salarié pour l'utilisation de son Dif.

Source : COHEN-HAEGEL Annick, « toute la fonction ressources humaines », 2ème édition, Dunod, Paris, 2010, p 241

⁴⁴ COHEN-HAEGEL Annick, « toute la fonction ressources humaines », 2ème édition, Dunod, Paris, 2010, p 241-249.

3. déroulement de l'entretien annuel

L'entretien annuel se déroule en quatre grandes phases⁴⁵ :

L'accueil : phase importante qui conditionne la qualité des échanges entre les deux parties, et donc celle de l'entretien. L'évaluateur rappelle la place et le rôle de l'entretien dans l'entreprise, informe sur ces conséquences pratiques (objectifs, formation, mobilité...). Il précise la structure de l'entretien et passe rapidement la parole au collaborateur.

Le bilan : le collaborateur effectue lui-même son propre bilan et l'appréciateur prend garde de ne pas interrompre sauf en cas de nécessité (exemple : s'il s'écarte du sujet, s'il tend à parler que des points positifs...). Après avoir écouté son collaborateur, c'est au tour du manager de formuler ses propres observations, en s'appuyant sur des faits significatifs.

A la fin du bilan le manager apporte une appréciation globale en se référant au support d'appréciation où sont décrits les niveaux.

L'engagement : lors de cette phase le manager et le collaborateur recherchent en commun des moyens et solutions pour l'amélioration des points faibles. Ils s'attachent à définir ensemble les engagements réciproques pour l'année à venir.

La conclusion : le manager rappelle les aspects essentiels de l'entretien : l'évaluation globale et les engagements réciproques. Et tient à bien conclure l'entretien sur un point positif.

4 .la gestion de l'entretien

Pour mieux gérer l'entretien, BENRAOUANE⁴⁶ nous propose une liste de conseils pouvant aider le manager à vendre l'entretien comme une situation de *win-win* pour l'employé et pour l'entreprise.

Demander une auto-évaluation et encourager la participation : cette technique permet à l'employé de se sentir écouté, l'adhère au système d'appréciation et lui fournit une opportunité de faire une réflexion sur son propre développement.

Exprimer l'appréciation et minimiser la critique : un entretien qui commence par une appréciation de la performance de l'employé favorisera un climat de détente et confiance permettant à l'employé d'être ouvert aux propositions d'améliorations.

⁴⁵ COHEN-HAEGEL Annick, « toute la fonction ressources humaines », 2ème édition, Dunod, Paris, 2010, p 241

⁴⁶ BENRAOUANE Sid Ahmed, Op,Cit ,122-123.

Changer le comportement pas l'individu : pour qu'un entretien donne des résultats positifs, l'appréciateur doit centrer ses remarques sur les actes de l'employé et non pas sur l'employé lui-même.

Etablir des objectifs futurs : en centrant la discussion sur les points forts et les accomplissements de l'employé, l'appréciateur aidera l'apprécié à se projeter dans le futur. Ce qui permettra à l'employé de créer un plan de développement qui l'aidera à corriger ses lacunes et à améliorer sa performance.

5. Stratégie d'entretien

Norman Maier⁴⁷, un des auteurs qui ont étudié le plus la dynamique de l'entretien et la psychologie qui l'entoure, recommande aux managers une stratégie qui distingue entre trois type d'entretien :

5.1 Entretien type dire et écouter : le manager doit pouvoir communiquer les points fort et faible de la performance de l'employé et en même temps donner l'opportunité à l'employé d'exprimer ses désaccords et ses frustrations, le manager agit plutôt comme un psychologue qui utilise l'entretien comme un moyen de défoulement. Dans ce type d'entretien, il ne s'agit pas de changer l'évalué mais plutôt de lui donner la parole pour s'exprimer.

5.2 Entretien type dire et vendre : l'objectif de l'évaluateur est de convaincre l'employé à changer de comportement d'une manière prescrite, le manager doit utiliser des moyens de motivation disponible à l'entreprise tels qu'une bonne rémunération, une promotion ou un privilège professionnel pour amener l'évalué à croire à l'idée de changement. Ce type d'entretien requiert une capacité extraordinaire de communication et de leadership de la part du manager.

5.3 Entretien type dire et résoudre : le manager doit savoir communiquer, écouter mais aussi convaincre l'employé de la nécessité et du bien de résoudre le problème auquel l'employé fait face. L'évaluateur adopte une approche pragmatique pour amener l'évalué à résoudre le problème.

⁴⁷ BENRAOUANE Sid Ahmed, Op,Cit P :124

Conclusion

Dans ce chapitre écoulant, nous avons éclairé le concept compétence (historique, définition) et quelques concepts la concernant (mérite, expérience, qualification) ainsi que les type de compétence. Nous avons également présenté les différents courants du management ayant un impact sur le développement de la pratique d'évaluation, à savoir : le courant classique où l'évaluation n'était qu'une simple notation suivie d'une récompense ou d'une sanction, le courant des relations humaines, lui qui l'inscrit dans un cadre d'échange et de dialogue entre supérieur et subordonné. Nous avons mis l'accent sur l'entretien car c'est un l'outil par excellence à la gestion de la performance et des compétences et les plus utilisé dans les entreprises notamment l'entreprise d'accueil (CEVITAL).

Nous concluons ainsi, que l'évaluation des compétences est un outil de motivation, de développement et d'ajustement des performances et des compétences dans le cadre d'une gestion anticipée des RH, mais aussi un outil accompagnateur à la mise en œuvre des stratégies globales de toute entreprise. Cette pratique est d'une importance considérable, ayant des enjeux tant sur la DG, les FRH, les managers et les employés. Ceci revient à la multiplicité des objectifs et des conséquences qu'elle recouvre. Chose qui explique également la variété de ses méthodes et de ses outils.

Introduction

Dans les milieux professionnels et dans les établissements de formation, les pratiques d'évaluation sont nombreuses et diverses. Leurs visées le plus souvent affichées sont l'amélioration des processus de production et/ou de certification l'atteinte d'objectifs. Parfois aussi tout simplement de contrôler la qualité du processus ou du produit. Mais quelles que soient leurs visées, ces pratiques d'évaluation ont-elles des effets sur les personnes (les employés de l'entreprise, les formés...) ? Peuvent-elles contribuer au développement de compétences de ces acteurs engagés dans un travail ou dans un projet de formation ? Sur la base de leur expérience et de recherches récentes, une trentaine d'experts issus de plusieurs pays répondent à ces questions. Ils analysent les tensions en jeu, proposent des dispositifs originaux et ouvrent des perspectives méthodologiques nouvelles. Ces avancées sensibles intéresseront les professionnels de la formation et de l'évaluation, les chercheurs, les étudiants mais aussi les gestionnaires et responsables institutionnels.¹

L'évaluation il s'agit en effet non seulement d'estimer la performance d'une personne dans son poste mais aussi son potentiel, de manière à prévoir l'évolution envisageable pour ce salarié, ainsi sont évoqué les termes : évaluation de recrutement, évaluation en vue d'une formation, évaluation de rémunération...

Dans ce chapitre qui est purement théorique nous allons apporter en premier lieu quelques explications sur le développement professionnel, nous allons aussi démontrer l'impact de l'évaluation sur le développement et l'évolution du personnel.

¹ Claude lévy-leboyer ,Op,Cit, p185

Section 1 : Aperçu sur le développement professionnel

« Le développement professionnel revêt un caractère polysémique de par la multitude d'expressions plus ou moins équivalentes utilisées dans les écrits : formation continue (Boucher et L'Hostie, 1997 ; Lafourture, Deaudelin, Doudin et Martin, 2001), perfectionnement, apprentissage continu (Gouvernement du Québec, 2001), croissance professionnelle (Glathorn, 1995 ; Kagan, 1992), etc. On voit déjà, à ce niveau, la confusion entre le sens du concept lui-même et les moyens par lesquels le développement professionnel se réalise, développement de carrière, évolution professionnelle (Huberman, 1989 ; Huberman, Grounauer et Marti, 1989) »², pour notre travailde recherche nous voyons le développement professionnel d'un angle qui penche vers la mobilité professionnel, l'employabilité, la rémunération, gestion de carrière, formation

1. Définition du développement professionnel

Souvent en GRH le concept développement et le professionnalisme employé pour exprimé un progrès personnelle et collectif ou bien organisationnelle

D'après Léopold Paquay c'est un « Processus individuel d'apprentissage de connaissances, d'habiletés, d'attitudes... et de leur mobilisation sous forme de compétences pour faire face efficacement à des situations professionnelles »³

MERILENE Gosselin et all « Nous définissons le développement professionnel comme un double processus caractérisé, d'une part, par un processus d'apprentissage professionnel, c'est-à-dire par une construction des savoirs professionnels à partir des savoirs théoriques et pratiques acquis dans les situations de la vie quotidienne et dans les activités professionnelles. »⁴

D'âpres ces définitions on' a compris que le développement professionnel c'est un processus d'apprentissage permet l'amélioration des compétences professionnelles par la mobilisation de ces savoirs parallèlement aux ressources personnelles de façon pertinente dans les situations de travail. (Voir le tableau synthèse de profil du professionnel proposé par le botertf 2003).

²Angélique Uwamariya, Joséphine Mukamurera « Le développement professionnel des enseignants » article de la revue des sciences de l'éducationVolume 31, Numéro 1, 2005, p. 133–155

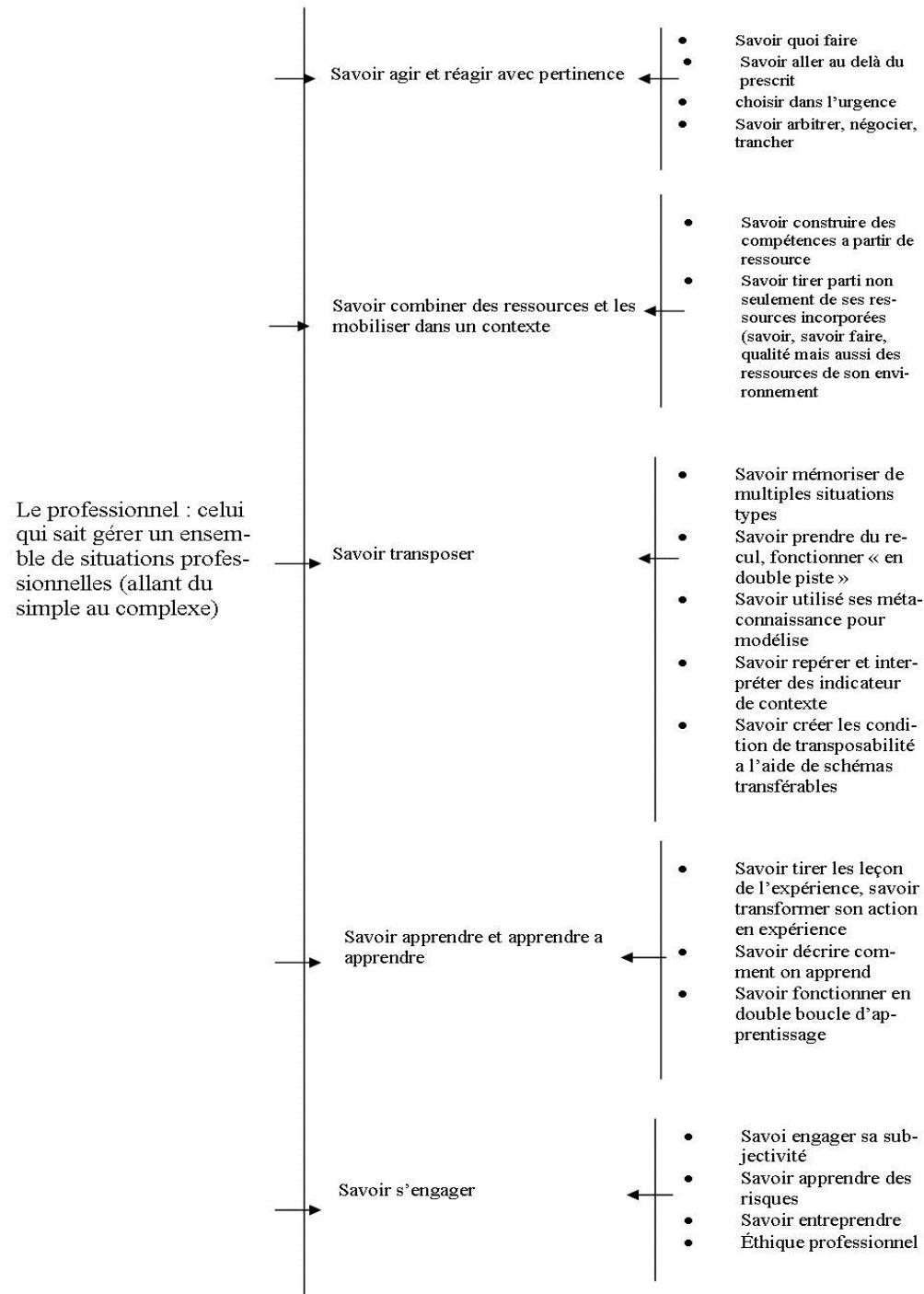
³ Didier Michel, IGEN, Professionnalisation et développement professionnel : les dynamiques à l'œuvre au cœur du PPCR

⁴Marilène Gosselin, Anabelle Viau-Guay et Bruno Bourassa , Le développement professionnel dans une perspective constructiviste ou socioconstructiviste : une compréhension conceptuelle pour des implications pratiques, 06/03/2014

Il induit donc une interprétation à la fois individuelle et collective pour ajuster ou modifier et améliorer les pratiques professionnelles pour l'atteinte des objectifs préalablement définis.

Ces situations d'ajustement de la pratique requièrent alors un apprentissage, soit des processus de changement et qui passent par la personne, pour s'adapter à l'évolution ou aux changements des valeurs, des connaissances et des contextes de pratique.

Figure N°2 : le profil du professionnel.



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

2. Les changements engendrés par le DP :

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

C'est un processus de développement global, tout à la fois cognitif, émotionnel, comportemental, moral, sans que l'on puisse distinguer ce qui relève d'une simple maturation neuropsychologiques ou davantage de démarches d'apprentissage, intentionnelles.

Le développement professionnel est un processus temporel de transformation (changement de forme) individuelle dans un cadre de conformité sociale, professionnelle

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

3. Les principales perspectives pour concevoir le développement professionnel

On pourrait catégoriser les façons d'aborder le développement professionnel sous deux principales perspectives⁵ :

- ✓ Une perspective managériale, plus déterministe ou applicationniste des savoirs.
- ✓ Un perspectif constructiviste ou socioconstructiviste

3.1 La perspective managériale

Il ressort que la perspective managériale, dans laquelle des savoirs et des compétences sont identifiés par des experts (scientifiques, formateurs, organisations, etc.) et ensuite appliqués par les professionnels selon des fonctions de travail déterminées (Beckers, 2007 ; Remoussenard et Ansiau, 2013 ; Wittorski, 2009), occupe une place prépondérante,

⁵Cité in **Marilène Gosselin, Anabelle Viau-Guay et Bruno Bourassa**, Le développement professionnel dans une perspective constructiviste ou socioconstructiviste : une compréhension conceptuelle pour des implications pratiques

particulièrement dans le domaine de la santé. Cette perspective s'est probablement démarquée parce qu'elle répondait aux pressions sociopolitiques et professionnelles au regard de l'évaluation des qualifications professionnelles en définissant les savoirs et les compétences ciblés notamment dans des référentiels de compétences et des guides de pratique clinique (Barnett, 2000 ; Campbell et coll., 2010 ; Hager et Gonczi, 1991 ; Ponzi et Koenig, 2002 ; Webster-Wright, 2009). Cette approche se traduit généralement par des dispositifs de transfert des connaissances pour une pratique basée sur les données probantes (voir par exemple ASPC, 2008 ; Barwick et coll., 2005 ; Graham et coll., 2006 ; Straus et coll., 2009 ; Van Eerd et coll., 2011 ; Wang et coll., 2006 ; Wensing et coll., 2010). Même si cette approche demeure valorisée par les professionnels (Gunn et Goding, 2009 ; Rappolt et Tassone, 2002), plusieurs recherches ont mis en évidence ses limites pour favoriser l'intégration des connaissances dans la pratique (Cabana et coll., 1999 ; Harrison et coll., 2009 ; Michie et coll., 2009 ; Mitchell, 1999 ; Munroe et coll., 2008 ; Straus et coll., 2009 ; Wensing et coll., 2010 ; Woolf, 2000). Ces limites s'expliqueraient non seulement par le fait que la prise de décision dans la situation professionnelle dépende de la personne (selon la pertinence qu'elle attribue aux savoirs transmis en fonction de ses priorités, de ses intérêts, de ses expériences et de sa pratique), mais aussi par le fait que l'application des connaissances scientifiques requiert une appréciation pratique selon les exigences rattachées au contexte.

3.2 Perspective constructiviste⁶

Le développement professionnel dans une perspective davantage constructiviste ou socioconstructiviste (voir par exemple Egan et Jaye, 2009 ; Edwards et coll., 2002 ; Garetet coll., 2001 ; Godin et coll., 2008 ; Hensler et Dezutter, 2008 ; Honebein et coll., 1993 ; Jouquan et Bail, 2003 ; Maubant et Roger, 2012 ; Wittorski, 2009).

Dans un perspectif constructiviste, le développement professionnel est conçu comme un processus rattaché à la personne qui gère les situations professionnelles et non seulement à la pratique. Dans cette perspective, les savoirs et les compétences à développer sont déterminés à partir des préoccupations et des intérêts de la personne en tenant compte de leur évolution selon le vécu de la personne (Alheit et Dausien, 2005 ; Argyris et Schön, 1978 ; Beckers, 2007 ; Remoussenard et Ansiau, 2013 ; Wittorski, 2009). La personne est considérée comme étant maîtresse de ses apprentissages par ses questionnements explicites (la réflexivité) et ses

⁶ Idem

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

Dans une perspective davantage socioconstructiviste, c'est le collectif et non la personne qui détermine les compétences à développer, selon ses besoins et son évolution. Le développement professionnel est alors pris en charge de manière collective.

4. La planification développement professionnel

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

• Étape1 — Auto-évaluation

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

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

• Étape 2 — Évaluations le poste actuel et votre environnement de travail

L'employé évalue les exigences actuelles de son poste et comment ces exigences, de même que celles de l'organisation, pourraient changer. Pour procéder à l'évaluation du poste :

- Cernez les exigences du poste actuel et les attentes à l'égard du rendement.
- Etablir une liste des connaissances, compétences et habiletés qui vous permettraient de mieux effectuer les tâches actuelles.

- Déterminez les changements qui surviendront dans l'environnement de travail

Par exemple : sur le plan de la clientèle, des programmes, des services et de la technologie et évaluez l'impact qu'auront ces changements sur le poste.

• Étape 3 — Fixation des objectifs de DP

Répondre aux questions suivantes permet de fixer des objectifs :

- Quels sont vos objectifs professionnels?
- Lesquels de ces objectifs de développement professionnel s'avéreraient bénéfiques à la fois pour vous et pour votre organisation?
- Sélectionné deux ou trois objectif que le salarié doit atteindre, ainsi que les délais

• Étape 4 — détermination des activités de DP

Déterminez les meilleures façons d'atteindre les objectifs de DP.

- Quelles méthodes à emprunté?
- De quelles ressources a utilisé ? (temps, fonds, aide d'autrui)

• Étape 5 — exécution u plan

- Étudié ce plan avec les superviseurs ou le supérieur hiérarchique afin d'avoir ses commentaires et son approbation.
- Commencé à mettre le plan à exécution.
- Évaluez les progrès avec des actions correctrices.
- Souligner les réussites.

5. L'entretien de développement professionnel (EDP)

D'après le directeur des ressource humaines de la compagnie aérienne air France⁷ EDP obligatoire entre le collaborateur et son manager est prévu tous les deux ans.

Il a pour objectif le développement professionnel des collaborateurs. Il permet au collaborateur de mieux définir avec son manager, un projet professionnel en accord avec ses aspirations d'évolution et les besoins de l'entreprise.

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

⁷ « Entretien de développement professionnel Pas à Pas », Guide pour réussir l'entretien Personnels au Sol), proposé par le directeur des ressources humaines d'air France, Juin 2014 P : 1 a 9

Il représente une opportunité :

- ✓ D'échange entre le collaborateur et son manager sur le projet professionnel et rendre le collaborateur acteur de son parcours professionnel.
- ✓ L'évolution des besoins de l'entreprise.
- ✓ Renforcer la pratique managériale de développement professionnel.

5.1 Les acteurs qui participent à l'EDP :

- **Le collaborateur** en amont de l'entretien réfléchit à son projet professionnel, à sa situation professionnelle, à ses souhaits d'évolution, sur ses compétences et ses motivations, sur ses besoins de formation. Il devient acteur de son parcours professionnel, et développe son employabilité...
- **Le manager** prépare et mène EDP avec chacun de ses collaborateurs.
Dans l'EDP le rôle du manager est différent de celui pris lors d'un entretien annuel. L'entretien n'est pas centré sur la performance de son collaborateur. Le manager engage le collaborateur à réfléchir sur sa situation professionnelle, sur ses compétences sous forme d'autodiagnostic, à l'expression d'un projet professionnel.
- **Le responsable ressources humaines** accompagne le manager dans la préparation et le suivi de ces entretiens. Il est en mesure d'apporter une plus grande visibilité sur les parcours professionnels en s'appuyant notamment sur l'observatoire des métiers, les Fiches et livrets Métiers, la Bourse de l'emploi Electronique et les informations sur les besoins exprimés dans la GPEC (Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences).

6. Formulation d'un projet professionnel⁸

Lors de l'entretien, les échanges peuvent porter sur la faisabilité d'un projet ou sur une demande de formation. Chacune des parties est donc invitée à préciser et à formaliser son point de vue dans l'outil des e-services RH sous l'onglet « Parcours Professionnel ». A la fin de l'entretien, un projet co-construit est formalisé avec le plan d'accompagnement associé.

⁸Entretien de développement professionnel Pas à Pas (Guide pour réussir l'entretien Personnels au Sol), proposé par le directeur des ressources humaines de air France, Juin 2014 P : 1 a 9

7. Le succès d'un processus DP :

Face à l'évolution de la population active, mener des pratiques innovantes de gestion des ressources humaines se révèle incontournable. Pour élaborer des processus permettant de conjuguer les intérêts des salariés et des entreprises, le développement professionnel doit être mené avec soin, nous allons présenter les 4 point de vigilances⁹ lors d'un processus de développement professionnel :

7.1 Développer les compétences et préserver la santé des salariés

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

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

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

7.2 Prendre en compte les “âges critiques” de la vie professionnelle

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

Les principaux facteurs qui expliqueraient cette relation sont issus de la catégorie socioprofessionnelle(CSP), du niveau de diplôme, de l'âge et, dans une moindre mesure, du sexe. Ainsi, l'âge critique des carrières ou des parcours se situerait vers 30 ans pour les

⁹Revue de la qualité de vie « Favoriser le développement professionnel à tous les âges »N°295/AVRIL-MAI 2004 P: 12

ouvriers. Les employés connaîtraient deux périodes critiques : vers 30-35 ans, puis vers 45 ans. Pour les professions intermédiaires cette période se situerait dès 40 ans, ce phénomène s'amplifiant rapidement après 50 ans. Parmi les cadres, chez les autodidactes ou ceux faiblement diplômés, le recours à la formation continue diminue à partir de 50 ans, contrairement aux cadres diplômés de l'enseignement supérieur (après 60 ans).

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

7.3 Articuler stratégies individuelles et collectives pour se former

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

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

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

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

et ce faisant, le maintien dans l'emploi et le développement des compétences tout au long de la vie.

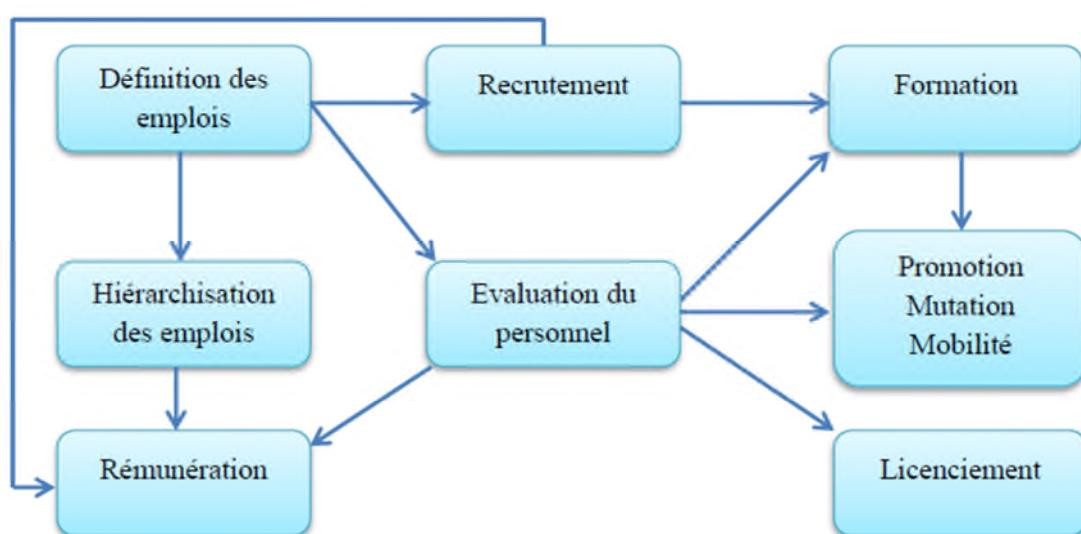
Section 2 : Le lien entre l'évaluation et le développement professionnel

Dans la pratique de l'évaluation permet de définir les nouvelles orientations des salariés connaître le niveau de celui-ci étant très souvent un facteur clé en termes de motivation il est donc logique que nous nous intéressions justement à l'impact que peut avoir ce procédé sur les employés.

➤ L'évaluation au cœur de la fonction ressource humaine

Pour décider de promouvoir, de réévaluer des salaires ou de former un salarié, cela nécessite de pouvoir estimer son travail actuel, ses compétences et aussi ses difficultés. Cette estimation donne lieu dans les entreprises, à la mise en place d'un système d'appréciation visant à réunir l'information nécessaire pour construire les différents programmes ressources humaines, et assurer les décisions concernant les carrières des membres du personnel.¹⁰

Figure N°3 : L'évaluation génératrice de DP



Source : ouvrage d'Eric CAMPOY, Etienne MACLOUF, Karim MAZOULI, Valérie NEVEU, « gestion des ressources humaines », Pearson Education, Paris, janvier 2009, p 95.

¹⁰ L.CADIN ,F.GUERIN,F.PIGEYRE,Op.Cit,p365

L'évaluation de la PRH s'impose et occupe actuellement une position centrale dans la réflexion et les pratiques des entreprises. Elle se place au cœur du système de GRH, et se trouve à la croisée de deux logiques :

- Celle de l'entreprise et celle de l'individu. La logique de l'entreprise qui se trouve obligée d'évaluer la PRH pour maintenir sa survie et par la suite sa compétitivité.
- La logique des individus qui ont besoin d'une reconnaissance de leurs connaissances, aptitudes, compétences et potentiels leur permettant d'assumer pleinement leur développement professionnel.

En Fonction des résultats de l'évaluation plusieurs actions de DP peuvent être développé au sein de l'entreprise à savoir l'amélioration de la rémunération, la mobilité comme le montre la figure ci-dessus, dans les point suivant nous allons développer expliquer tous ça plus en détail afin de montrer le rôle de l'évaluation dans chaque actions.

2. L'évaluation et le développement professionnel

2.1 L'évaluation des compétences et la formation :

L'évaluation permet les grandes orientations des plans de formation et les priorités données en matière d'action de formation et de quel critère et dans quel pourcentage ?

L'appréciation est un outil privilégié de détermination des besoins de formation car la formation est la base de la plupart des améliorations de performance, elle est la condition d'améliorer la qualité du travail et d'élever le niveau de connaissances et d'aptitudes des salariés

L'évaluation est encore bien souvent conçue par les formateurs et les chercheurs comme étant au service de la formation : elle doit montrer que la formation a «atteint ses objectifs» qui se réduisent à répondre aux «besoins» de l'organisation. L'entreprise investit dans la formation pour combler des manques. La formation est une réponse instrumentale. L'évaluation entière devient un outil au service de l'organisation qui la commande. En somme, c'est le couple formation- évaluation qui est instrumentalisé, qui devient un moyen de savoir si la formation fonctionne et notamment si l'argent mis dans la formation est utile. On voit combien formation et évaluation sont liées : la conception de l'une induit la conception de l'autre. Dans cette conceptualisation fonctionnaliste, la formation est au service de

l'institution qu'elle doit servir et l'évaluation, comme moyen de contrôle économique, est elle aussi au service de la même institution commanditaire.

La formation est le moyen de faire développer ce capital pour une meilleure optimisation des compétences.

La formation dans la pratique RH permettant le développement des ressources humaines, à travers l'acquisition de nouvelles connaissances et ou compétences, nécessaires à un individu, pour la bonne tenue de son emploi actuel ou future. Garantissant ainsi le développement de l'entreprise et l'employabilité de ses employés.¹¹

➤ **La formation outil du développement des compétences :**

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

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

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

¹¹MARTORY .B Daniel .C , « gestion des ressources humaines pilotage social et performance », Edition DUNOD, février 2013,p76

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

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

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

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

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

L'évaluation des compétences et du potentiel est un outil d'aide à la décision destiné à établir un pronostic d'évolution d'un collaborateur par rapport à un poste donné ou à une projection de carrière à moyen terme. Il vous aide à conforter vos choix lors d'un processus de sélection, ou dans le cadre d'une politique de gestion de la mobilité, par exemple : changement de statut, passage non cadre à cadre, identification de profils commerciaux, détection de potentiels pour de futurs managers, ainsi « la mobilité interne implique un système d'appréciation permettant de détecter les potentiels et orienter la gestion personnalisée de l'emploi ».¹²

¹²VATTEVILLE.E , « mesure des humaines et gestion d l'entreprise », Edition ECONOMICA ,Paris Novembre 1985 p158

Dans un contexte où les organisations et les métiers évoluent en permanence, la mobilité interne est un enjeu important pour la majorité des entreprises pour différents motifs.

La mobilité interne permet la fidélisation des salariés, notamment les cadres. Dans des secteurs qui ont vécu la crise économique (par exemple le secteur bancaire) ou les secteurs industriels dont le travail se complexifie, la conservation des talents est une façon de maintenir les compétitivités et les niveaux de performance des entreprises. Elle est aussi facteur de motivation pour les salariés qui renforcent leur implication dans le travail. Cet élément est d'autant important qu'il est aussi un indicateur clé de la santé et du bien-être des organisations.

La mobilité interne favorise l'employabilité qui est aussi devenue un enjeu majeur dans les stratégies RH des entreprises.

Le recrutement interne peut présenter également moins de risque que celui d'une personne en externe. Le degré d'implication et le niveau de compétence du salarié qui postule en interne sont déjà connus ou reconnus par l'employeur. Par ailleurs, le candidat interne a déjà intégré la culture de l'entreprise au cours de son poste précédent, ce qui permet une adaptation plus rapide sur le poste nouvellement intégré. La mobilité interne valorise l'image de l'entreprise. Elle donne l'image d'une entreprise qui offre des parcours professionnels diversifiés.

La gestion de carrière consiste en le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié, ces dernières constituent son parcours professionnel.

2.3 L'évaluation des compétences et la rémunération :

L'évaluation détermine les catégories ou les personnes qui bénéficieront d'une augmentation de salaire, en fonctions de quel critère et dans quel pourcentage ?

Une bonne mesure de la performance passe par une bonne évaluation et permet une rémunération aux mérites. L'entretien d'évaluation peut être un outil parfait de motivation.

La rémunération est la contrepartie des efforts fournis d'un individu au profit d'un employeur. Elle s'inscrit dans une logique de contribution/rétribution et repose sur les principes d'équité et d'égalité pour être efficace et motivante. Le système de rémunération est un système à trois composantes à savoir l'équilibre financier de l'organisation, l'équité externe par rapport au marché du travail (compétitivité) et l'équité interne entre les salariés.

L'appréciation de la façon dont un salarié occupe son poste, consiste à prendre en compte ses résultats obtenus et le niveau d'adaptation dans le poste, en vue d'une décision éventuelle

des actions positives en sa faveur. Parmi les quelles la rémunération occupe une place de choix. On entend par là, les différentes primes et bonus liées au mérite individuel ou collectif ainsi qu'une possibilité d'individualisation de la rémunération.

Selon ces mêmes auteurs : « *tous les systèmes existants font référence à deux types d'évaluations : on apprécie ce que font les salariés, en termes de potentiel ou de personnalité, ou bien ce qu'ils font, en termes de performance* ».¹³ Concernant l'appréciation du potentiel, celle-ci se fait en raison d'une rétention des collaborateurs et d'incitation des individus à s'investir dans le développement de leurs aptitudes et leurs performances.

➤ La rémunération basée sur les compétences

La rémunération basée sur la compétence vise à rendre la rémunération des salariés, fonction de la nature, de la variété ou de la spécialisation de leurs compétences, leurs connaissances ou leur savoir-faire. Il ne s'agit pas seulement des savoirs, et savoir-faire opérationnel qu'ils expriment dans les diverses situations de leurs travaux mais également des savoirs qu'ils détiennent et qui ne sont pas directement transposables à leur emploi actuel. C'est donc plus la capacité à faire que l'effet de ses actions sur les résultats de l'entreprise, qui va être rémunérer.

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

Valérie Marbach propose cinq types de rémunération des compétences.

La rémunération :

- De la variété des compétences utilisées,
- Liée à la spécialisation des compétences (professionnalisation),
- Des compétences liées à un profil d'emploi individualisé,
- Des compétences prouvées,
- Des compétences potentielles.

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

¹³MARTORY.B , CROZET.D, op.cit , p150

La rémunération des compétences peut se traduire par :

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

3 L'évaluation des compétences et la GPEC :

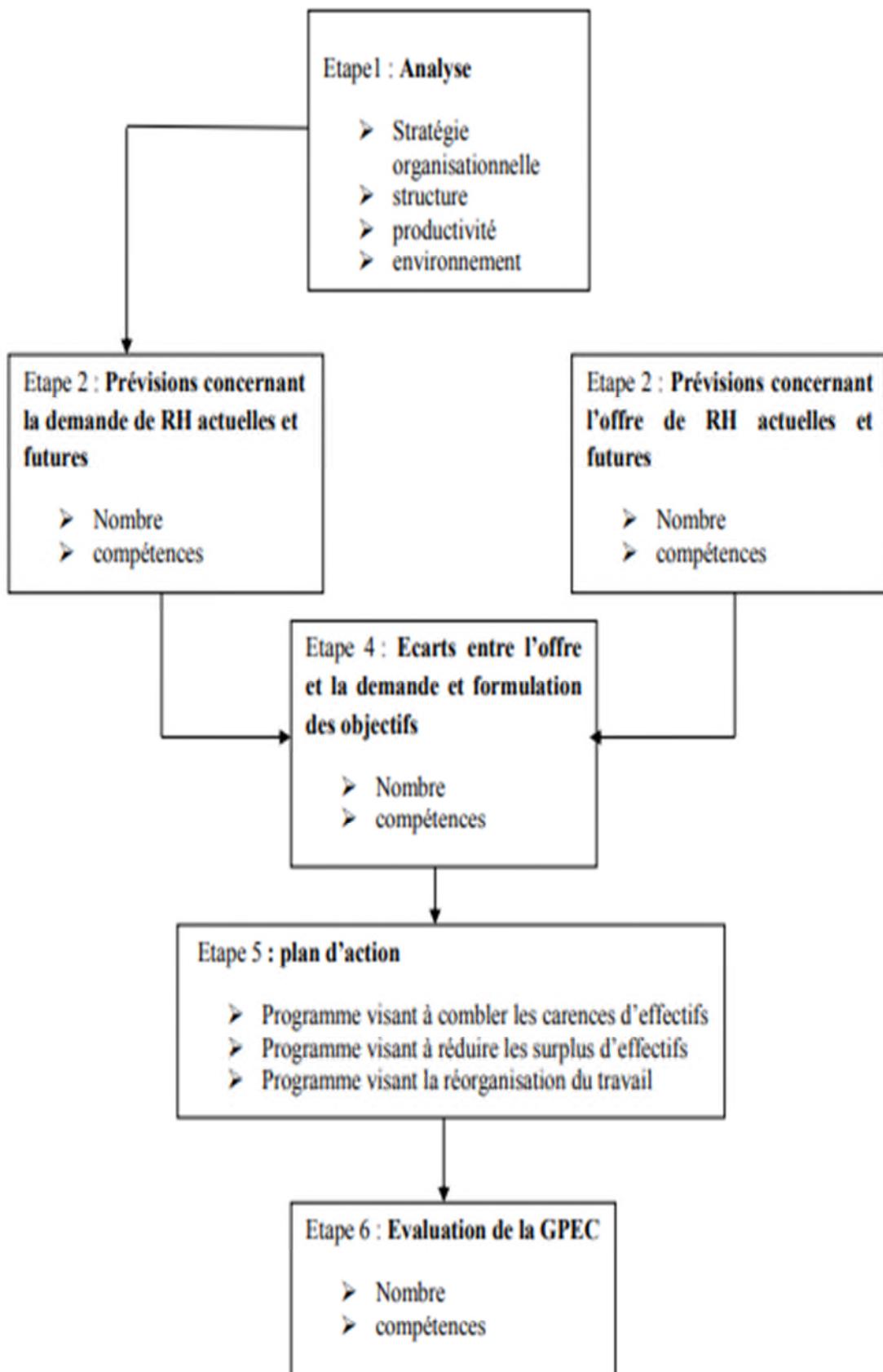
La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) consiste à anticiper la gestion des compétences pour permettre à chaque organisation d'atteindre ses objectifs stratégiques.

Aujourd'hui, excellence opérationnelle et gestion des talents riment avec gestion des compétences individuelles et collectives. En apportant des **données qualitatives**, les outils d'évaluation permettent de faire le lien, de manière pertinente, entre les compétences des collaborateurs et les exigences des emplois. Les spécialistes des Ressources Humaines peuvent s'appuyer davantage sur les dimensions liées au savoir-être (la sociabilité, la relation au travail et à la hiérarchie, le rapport au stress, etc...) pour faire leurs choix. Désormais les compétences techniques n'ont plus le monopole du critère discriminant entre deux candidatures

Ce processus de planification et d'anticipation comporte 3 éléments clés (**le triple A de la GPEC : anticiper, analyser, ajuster**):

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

Figure N°4: La démarche de la GPEC



➤ La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

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

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

Conclusion

Lors de chapitre , nous avons éclairé le concept du développement professionnel et expliquer le processus et les perspectives pour concevoir et planifier se développement par lequel l'individu fait développer ces compétences et ces caractéristiques professionnels.

Nous avons également mis l'accent de la manière par laquelle l'évaluation des compétences est utilisé pour apporter l'évolution et le changement dans la vie professionnel des salarié : dans le cadre de la formation l'évaluation est un moyen des grandes orientations du plan de formation et les priorités données en matière d'actions de formation et de professionnalisation , dans la rémunération l'évaluation permet déterminer les catégories ou les personnes qui bénéficieront d'une augmentation de salaire, en fonctions de quel critère et dans quel pourcentage , ainsi que pour la mobilité et gestion des carrière l'évaluation détermine quels sont les emplois cibles vers lesquels l'entreprise souhaite favoriser les mobilités et dans quelle mesure prendre en compte le potentiel et enfin la GPEC dont l'évaluation est l'outil indispensable pour appliquer cette démarche.

Nous concluons que la logique de compétence permet au salarié de s'extraire de l'anonymat de la logique de poste, d'être plus impliqué dans son travail et de devenir davantage acteur de son développement professionnel et pour assurer se développement l'évaluation est permet de démontrer les compétences existantes chez chaque individus dans l'entreprise et aide a la prise des décisions concernant les carrières professionnel de chaque individus.

Dans ce dernier chapitre on va tenter d'analyser et d'expliquer notre recherche, partager en trois section la première concerte la présentation du cas d'étude qui est l'entreprise CEVITAL , dans la deuxième section on va démontrer notre les différents étape et méthode de recherche sur le terrain ainsi que la population étudier et enfin on va dans la dernière section on va interpréter et analyser les résultats obtenus a partir de notre recherche pour tenter de vérifier les hypothèses que vous avons formulés au début de notre recherche

Section 1 : présentation de l'entreprise CEVITAL

Cette partie est consacrée à la présentation de l'entreprise d'accueille (CEVITAL). Nous tenterons de présenté ces différente activité, les différents segment ainsi que les missions de ces dernier.

1. Présentation de l'entreprise CEVITAL FOOD :

Cevital est une Société par Actions au capital privé de 68 ,760 milliards de DA. Elle a été créée en Mai 1998. Elle est implantée à l'extrême -Est du port de Bejaia,Elle est l'un des fleurons de l'industrie agroalimentaire en Algérie qui est constituée de plusieurs unités de production équipées de la dernière technologie et poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation. Son expansion et son développement durant les 5 dernières années, font d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de richesses.

CEITAL Food est passé de **500 salariés** en 1999 à **3996 salariés en 2008**

1. Localisation :

A l'arrière port de Béjaia à 200 ML du quai : Ce terrain à l'origine marécageux et inconstructible a été récupéré en partie d'une décharge publique, viabilisé avec la dernière technologie de consolidation des sols par le système de colonnes ballastées (337 KM de colonnes ballastées de 18 ML chacune ont été réalisées) ainsi qu'une partie à gagner sur la mer.

• A Béjaia :

Nous avons entrepris la construction des installations suivantes:

- Raffinerie Huile
- Margarinerie
- Silos portuaires
- Raffinerie de sucre

• A El Kseur :

Une unité de production de jus de fruits cojek a été rachetée par le groupe Cevital dans le cadre de la privatisation des entreprises publiques algériennes en novembre 2006.

Un immense plan d'investissement a été consentie visant à moderniser l'outil de production de jus de fruits Cojek..

Sa capacité de production est de 14 400 T par an .Le plan de développement de cette unité portera à 150 000/an en 2010.

- **A Agouni Gueghrane** : au cœur du massif montagneux du Djurdjura qui culmine à plus de 2300 mètres :

➤ L'Unité d'Eau Minérale Lalla Khedidja a été inaugurée en juin 2007

2. Les principales activités de l'entreprise :

Le Complexe Agro-alimentaire est composé de plusieurs unités de production :

1. Huiles Végétales.
2. Margarinerie et graisses végétales.
3. Sucre blanc.
4. Sucre liquide.
5. Silos portuaires.
6. Boissons.

2.1-Huiles Végétales :

- **Les huiles de table** : elles sont connues sous les appellations suivantes :

Fleurial^{plus} : 100% tournesol sans cholestérol, riche en vitamine (A, D, E)

(Elio et Fridor) : se sont des huiles 100% végétales sans cholestérol, contiennent de la vitamine E

Elles sont issues essentiellement de la graine de tournesol, Soja et de Palme, conditionnées dans des bouteilles de diverses contenances allant de (1 à 5 litres), après qu'elles aient subi plusieurs étapes de raffinage et d'analyse.

- Capacité de production : 570 000 tonnes /an
- Part du marché national : 70%
- Exportations vers le Maghreb et le moyen orient, en projet pour l'Europe.

2.2- Margarinerie et graisses végétales :

Cevital produit une gamme variée de margarine riche en vitamines A, D, E Certaines margarines sont destinées à la consommation directe telle que **Matina, Rania, le beurre gourmant et Fleuriel**, d'autres sont spécialement produites pour les besoins de la pâtisserie moderne ou traditionnelle, à l'exemple de la parisienne et MEDINA « SMEN »

Capacité de production : 180.000 tonnes/an / Notre part du marché national est de 30%

sachant que nous exportons une partie de cette production vers l'Europe, le Maghreb et le Moyen-Orient

2.3-Sucre Blanc :

Il est issu du raffinage du sucre roux de canne riche en saccharose .Le sucre raffiné est conditionné dans des sachets de 50Kg et aussi commercialisé en morceau dans des boîtes d'1kg.

Cevital produit aussi du sucre liquide pour les besoins de l'industrie agroalimentaire et plus précisément

pour les producteurs des boissons gazeuses.

- Entrée en production 2^{ème} semestre 2009.
- Capacité de production : 650 000 tonnes/an avec extension à 1 800 000 tonnes/an
- Part du marché national : 85%
- Exportations : 350 000 tonnes/an en 2009 , CEVITAL FOOD prévoit 900 000 tonnes/an dès 2010.

2.4-Sucre liquide :

Capacité de production : matière sèche : 219 000 tonnes/an

Exportations : 25 000 tonnes/an en prospection.

2.5-Silos Portuaires :

Existant :

Le complexe Cevital Food dispose d'une capacité maximale 182 000 tonnes et d'un terminal de :

déchargement portuaire de 2000 T par heure .

Un projet d'extension est en cours de réalisation .

La capacité de stockage actuelle est de 120 000T en 24 silos verticaux et de 50 000 T en silo horizontal.

La capacité de stockage Horizon au 1 er trimestre 2010 sera de 200 000 T en 25 silos verticaux

et de 200 000 T en 2 silos horizontaux.

6 -Boissons :

Eau minérale, Jus de fruits, Sodas

L'eau minérale Lalla Khedidja depuis des siècles prend son origine dans les monts enneigés à plus de 2300 mètres du Djurdjura qui culminent

En s'infiltrant très lentement à travers la roche, elle se charge naturellement en minéraux essentiels à la vie (Calcium 53, Potassium 0.54, Magnésium 7, Sodium 5.5 Sulfate 7, Bicarbonate 162,...) tout en restant d'une légèreté incomparable. L'eau minérale Lalla khedidja pure et naturelle est directement captée à la source au cœur du massif montagneux du Djurdjura.

- Lancement de la gamme d'eau minérale « Lalla Khadidja » et de boissons gazeuses avec capacité de production de 3 000 000 bouteilles par jour.
- Réhabilitation de l'unité de production de jus de fruits « EL KSEUR ».

3. Les clients :

La satisfaction du client est la devise de l'entreprise. La raison de vivre de l'entreprise est de vendre.

Les clients de l'entreprise sont divers et variés:

- Représentants
- Grossistes
- Industriels
- Institutionnels et administrations

Ils sont pour la grande majorité des industriels de l'agroalimentaire et des distributeurs, ces derniers se chargent de l'approvisionnement de tous les points de vente ou qu'ils soient.

3. L'organisation générale des composantes et les missions des directions

L'organisation mise en place consiste en la mobilisation des Ressources humaines matérielles et financières pour atteindre les objectifs demandés par le groupe. La Direction générale est composée d'un secrétariat et de 19 directions:

➤ **La direction Marketing:**

Pour atteindre les objectifs de l'Entreprise, le Marketing Cevital pilote les marques et les gammes de produits. Son principal levier est la connaissance des consommateurs, leurs besoins, leurs usages, ainsi que la veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence. Les équipes marketing produisent des recommandations d'innovation, de rénovation, d'animation publi-promotionnelle sur les marques et métiers Cevital. Ces recommandations, validées, sont mises en œuvre par des groupes de projets pluridisciplinaires (Développement, Industriel, Approvisionnement, Commercial, Finances) coordonnés par le Marketing, jusqu'au lancement proprement dit et à son évaluation.

➤ **La direction des Ventes & Commerciale:**

Elle a en charge de commercialiser toutes les gammes des produits et le développement du Fichier clients de l'entreprise, au moyen d'actions de détection ou de promotion de projets à base de hautes technologies. En relation directe avec la clientèle, elle possède des qualités relationnelles pour susciter l'intérêt des prospects.

➤ **La direction Système d'informations:**

Elle assure la mise en place des moyens des technologies de l'information nécessaires pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise.

Elle doit ainsi veiller à la cohérence des moyens informatiques et de communication mises à la disposition des utilisateurs, à leur mise à niveau, à leur maîtrise technique et à leur disponibilité et opérationnalité permanente et en toute sécurité.

Elle définit, également, dans le cadre des plans pluriannuels les évolutions nécessaires en fonction des objectifs de l'entreprise et des nouvelles technologies.

➤ **La direction des Finances et Comptabilité:**

- Préparer et mettre à jour les budgets
- Tenir la comptabilité et préparer les états comptables et financiers selon les normes
- Pratiquer le contrôle de gestion

- Faire le Reporting périodique

➤ **La direction Industrielle:**

Chargé de l'évolution industrielle des sites de production et définit, avec la direction générale, les objectifs et le budget de chaque site.

Analyse les dysfonctionnements sur chaque site (équipements, organisation...) et recherche les solutions techniques ou humaines pour améliorer en permanence la productivité, la qualité des produits et des conditions de travail.

Anticipe les besoins en matériel et supervise leur achat (étude technique, tarif, installation...).

Est responsable de la politique environnement et sécurité

Participe aux études de faisabilité des nouveaux produits.

➤ **La direction des Ressources Humaines**

Définit et propose à la direction générale les principes de Gestion ressources humaines en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe.

- Assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de cevital food.
- Pilote les activités du social.
- Assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressources humaines, établit et maîtrise les procédures.
- Assure le recrutement.
- Chargé de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité.
- Gestion de la performance et des rémunérations.
- Formation du personnel
- Assiste la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires
- Participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation

➤ **La direction Approvisionnements**

Dans le cadre de la stratégie globale d'approvisionnement et des budgets alloués (investissement et fonctionnement).

Elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins matière et services dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et au moindre coût afin de permettre la réalisation des objectifs de production et de vente.

➤ **la direction Logistique**

Expédie les produits finis (sucre, huile, margarine, Eau minérale, ...), qui consiste à charger les camions à livrer aux clients sur site et des dépôts Logistique.

Assure et gère le transport de tous les produits finis, que ce soit en moyens propres (camions de CEVITAL), affrétés ou moyens de transport des clients.

Le service transport assure aussi l'alimentation des différentes unités de production en quelques matières premières intrants et packaging et le transport pour certaines filiales du groupe (MFG, SAMHA, Direction Projets, NUMIDIS,).

Gère les stocks de produits finis dans les différents dépôts locaux (Bejaia et environs) et Régionaux (Alger, Oran, Sétif, ...).

➤ **La direction des Silos:**

Elle décharge les matières premières vrac arrivées par navire ou camions vers les points de stockage.

Elle stocke dans les conditions optimales les matières premières;

Elle Expédie et transfère vers les différents utilisateurs de ces produits dont l'alimentation de raffinerie de sucre et les futures unités de trituration.

Elle entretient et maintient en état de services les installations des unités silos

➤ **La direction des Boissons**

Le Pôle Boissons et plastiques comprend trois unités industrielles situées en dehors du site de Béjaïa :

Unité LALLA KHEDIDJA domiciliée à Agouni-gueghrane (Wilaya de TIZI OUZOU) a pour vocation principale la production d'eau minérale et de boissons carbonatées à partir de la célèbre source de LLK

Unité plastique, installée dans la même localité, assure la production des besoins en emballages pour les produits de Margarine et les Huiles et à terme des palettes, des étiquettes etc.

Unité COJEK, implantée dans la zone industrielle d'El Kseur, Cojek est une SPA filiale de Cevital et qui a pour vocation la transformation de fruits et légumes frais en Jus, Nectars et Conserves. Le groupe ambitionne d'être Leader dans cette activité après la mise en œuvre d'un important plan de développement

➤ **La direction Corps Gras :**

Le pole corps gras est constitué des unités de production suivantes :une raffinerie d'huile de 1800 T/J, un conditionnement d'huile de 2200T/J, une margarinerie de 600T/J qui sont toutes opérationnelles et une unité inter estérification – Hydrogénération –pate chocolatière –utilités actuellement en chantier à El kseur. Notre mission principale est de raffiner et de conditionner différentes huiles végétales ainsi que la production de différents types de margarines et beurre. Tous nos produits sont destinés à la consommation d'où notre

préoccupation est de satisfaire le marché local et celui de l'export qualitativement et quantitativement.

➤ **La direction Pôle Sucre :**

Le pôle sucre est constitué de 04 unités de production : une raffinerie de sucre solide 2000T/J, une raffinerie de sucre solide 3000T/J, une unité de sucre liquide 600T/J, et une unité de conditionnement de sucre 2000 T/J qui sera mise en service en mars 2010.Sa vocation est de produire du sucre solide et liquide dans le respect des normes de qualité, de la préservation du milieu naturel et de la sécurité des personnes.nos produits sont destinés aux industriels et aux particuliers et ce pour le marché local et à l'export. »

➤ **La direction QHSE:**

Met en place, maintient et améliore les différents systèmes de management et référentiels pour se conformer aux standards internationaux

Veille au respect des exigences réglementaires produits, environnement et sécurité

Garantit la sécurité de notre personnel et la pérennité de nos installations

Contrôle, assure la qualité de tous les produits de CEVITAL et réponse aux exigences clients

➤ **La direction Energie et Utilités:**

c'est la **production et la distribution** pour les différentes unités, avec en prime une qualité propre à chaque Process : D'environ 450 m3/h d'eau (brute ,osmosée , adoucie et ultra pure) ; de la vapeur **Ultra haute pression** 300T/H et **basse pression** 500T/H. De l'Electricité **Haute Tension, Moyenne Tension et Basse Tension**, avec une capacité de 50MW./

➤ **La direction Maintenance et travaux neufs:**

Met en place et intègre de nouveaux équipements industriels et procédés

Planifie et assure la Maintenance pour l'ensemble des installations.

Gère et déploie avec le Directeur Industriel et les Directeurs de Pôles les projets d'investissement relatifs aux lignes de production, bâtiments et énergie/utilité (depuis la définition du process jusqu'à la mise en route de la ligne ou de l'atelier)

Rédige les cahiers des charges en interne.

Négocie avec les fournisseurs et les intervenants extérieurs.

Section 2: Présentation de l'échantillon

L'évalué et l'évaluateur sont deux acteurs clés dans le fonctionnement d'un système d'évaluation, raison pour laquelle il est impératif de se rapprocher de cette population afin de connaitre ses avis, ses difficultés, ses souhaits et ses besoins. le questionnaire nous aidera à soulever certaines défaillances et/ou avantages relatifs à cet outil, qui nous permettront prochainement, de vérifier l'existence de quelques conditions de réussite d'un tel système.

L'analyse de données se présente sous forme de graphiques (secteurs/tableau), accompagnées chacune, à la fois d'une présentation, de commentaires et d'interprétation des résultats.

Nous tenterons de répondre aux hypothèses posé a la problématique

1- Méthodologies de recherche

Tout travail scientifique fait recours à un certains nombre de techniques et de méthodes relatives à la collecte de données. Ainsi, dans notre travail dans le but de collecter les informations nécessaires auprès de l'entreprise ciblée et pour mieux cerner notre sujet nous nous sommes appuies sur les techniques et les méthodes suivantes : l'enquête par questionnaire et l'analyse documentaire (interne).

2-1- Enquête par questionnaire

En ce qui concerne la technique, nous nous sommes opté pour un questionnaire.

Le questionnaire d'enquête est un instrument de collecte des données et des informations au moyen de questions. Ces questions écrites sont adressées aux groupes ciblé qui y répondent par écrit.

Selon Grawitz « Le questionnaire est un moyen de communication essentiel entre l'enquêteur et l'enquêté. Le questionnaire comporte une série de questions concernant les problèmes sur lesquels on attend de l'enquêteur une information.»¹.

Dans le cadre de notre travail, nous avons élaboré un questionnaire constitué de 24 questions. Nous avons utilisé trois types de questions : questions fermées à choix multiples, questions fermées de type oui ou non et des questions ouvertes (voir les annexes 1).

Ce questionnaire nous révélera les avis divers du personnel de CEVITAL face au système d'évaluation des compétences.

Ce questionnaire a été distribué en version papier auprès des personnes concernées (les cadres), le remplissage du questionnaire a été fait a l'aide de notre maître de stage,

¹ Madeleine GRAWITZ, Lexique des sciences sociales, Edition Dalloz, Paris, 1986, P 728.

responsable de formation qui a distribuer en personne les questionnaires , il a veillé a ce que la population ciblé répondent à tout les questionnaires distribué , c'était le seul moyen pour avoir des réponses et les informations nécessaire vues la charge de leur travailles et leur disponibilités .

Présentation de questionnaire

Les questions posées dans notre questionnaire ont été élaborées en fonction des objectifs, des hypothèses et des questions de recherche. Le questionnaire se présente sous la forme d'un document saisi en 3 pages et 24 questions, partagé en trois rubriques, structuré de la manière suivante :

- Une lettre d'introduction : Nous avons présenté notre thème de recherche pour que les répondreurs aient une idée sur le contenu du questionnaire ainsi que notre thème de recherche
- Données personnelles : Cette partie vise à recueillir des renseignements relatifs à la personne interrogée à savoir genre, âge, niveau d'instruction
- L'évaluation des compétences : c'est des questions ordonné du général au particulier de la compétence au processus d'évaluation et les différents outils et méthodes pour l'évaluation utilisé on' a tenté de posé des question dans le but d'avoir des points de vue des différent cadres sur l'utilisation de se processus dans la firme.
- Le lien entre l'évaluation et le développement professionnel: nous avons mit l'accent sur les finalités et l'impacte de l'évaluation sur le développement professionnelle et leurs opinions concernant cette démarche et le degrés de leur satisfaction de leurs parcours professionnel

➤ Population ciblée et choix de l'échantillon

Notre population ciblé c'est les cadres vue que l'évaluation des compétences se fais uniquement pour cette catégorie au sein de l'entreprise CEVITAL, c'est pour cela que nous avons choisi un échantillon de 20 personnes seulement car cette catégorie est très difficile a atteindre vue la charge de leur travail et la disponibilité, la population ciblé à été choisi d'une manière aléatoire dans les différents segments de l'entreprise sur un effectif de 920 cadres qui signifie un échantillon de 5%

2-2- L'analyse documentaire interne

- Durant notre stage nous avons eu la chance d'assister à une simulation d'une évaluation faite par le responsable RH sur un logiciel conçu pour l'évaluation des compétences voire (annexe 2,3,4)
- Nous avons aussi vu le guide d'entretien qui comporte l'ensemble des étapes et les règles à suivre pour le déroulement d'un entretien d'évaluation.

2- Choix de cas d'étude

On a choisi d'étudier l'entreprise CEVITAL qui est une très grande entreprise leader dans le marché algérien, très avancée en terme de ressources humaines elle met en place les dispositifs nécessaires pour veiller à développer ses effectifs pour atteindre ses objectifs fixés. L'évaluation des compétences est une pratique récente qui n'existe pas dans toutes les entreprises algériennes, chez CEVITAL cette démarche est obligatoire et se fait 2 fois par années. C'est pour cela qu'on a choisi cette entreprise en particulier pour étudier ce processus.

3- Les obstacles de la recherche :

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

- Refus de quelques salariés de répondre aux questions ce qui explique l'échantillon réduit, sur 20 questionnaires distribués, nous n'avons récupérée 17.
- Manque de disponibilité des cadres
- Contrainte de temps et période de stage courte
- Manque flagrant de documentations au sein de notre bibliothèque.

Remarque : le système manquant sont des personnes qui n'ont pas répondu à la question posée

Section 03 : Analyse et interprétation des résultats

Pour l'analyse des résultats on a utilisé SPSS (Statistical Package for Social Sciences) et l'EXCEL qui sont des logiciels conçus pour l'analyse statistique

Remarque : le système manquant sont des personnes qui n'ont pas répondus à la question posée

1- Caractéristique de la population d'étude

La population étudier c'est des cadres dans les différents segment a savoir (les commerciaux , la production , RH), composé d'homme et de femme âgés entre 29 à 45 ans, assez expérimenté de 4 à 17 ans

Tableau N° 5 : représentation de l'échantillon

	Effectifs	Pourcentage
Masculin	13	76,5
féminin	4	23,5
Total	17	100,0

Source : élaboré par nos soins à partir des données collectées

Les résultats de ce tableau prodigue un pourcentage élevé réservé à la gente masculine estimé à 76.5 %, contrairement à la gente féminine avec un pourcentage moins élevé estimé à 23.5%. Il est à savoir que cet écart constaté est dû principalement au fait que les hommes sont plus privilégiés que les femmes dans les postes à haute responsabilité. Et cela s'explique par le fait que les hommes sont plus aptes à gérer la charge du travail ainsi que la pénibilité et la disponibilité.

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

Tableau N°6 : classification de l'échantillon selon les âgés

Les intervalles	Les effectifs	Pourcentage
[29 à 32] ans	5	29.5%
[33 à 36] ans	7	41.2%
[37 à 45] ans	4	23.6%

Système manquant	1	5.8
------------------	---	-----

Source : élaboré par nos soins à partir des données collectées

On constate d'après les résultats de ce présent tableau N°2 que la tranche d'âge la plus dominante est celle des [33-36ans] avec un pourcentage de 41.2 %, puis celle des [29-32 ans] avec un pourcentage de 29.5%, suivi de la tranche d'âge des [37-45ans] avec un taux de 23.6 %,

Ces données statistiques montrent que la population active chez CEVITAL est en majorité jeune, ceci est dû au fait que CEVITAL préfère recruter un personnel jeune en vue de gérer leurs carrières en terme de compétence pour répondre aux exigences de l'entreprise et a fin quelle garde sa compétitivité et de les préparer pour prendre la relève des séniors .

Tableau N°7 : Niveau d'instruction

	Effectifs	Pourcentage
universitaire	16	94,1
Système manquant	1	5,9
Total	17	100,0

Source : élaboré par nos soins à partir des données collectées

Vue les échantillons qu'on a pris (catégorie cadre) les réponses sont évidentes, presque tout les répondant sont d'un niveau universitaire, cela explique que pour avoir le statut d'un cadre sa nécessite un niveau d'instruction assez élevé

Tableau N°8 : le nombre d'année d'expérience des cadres

Les intervalles	Les effectifs	Pourcentage
[4 à 6]	4	23.6%
[8 à 10]	6	35.3 %
[11 à 17]	5	29.5 %

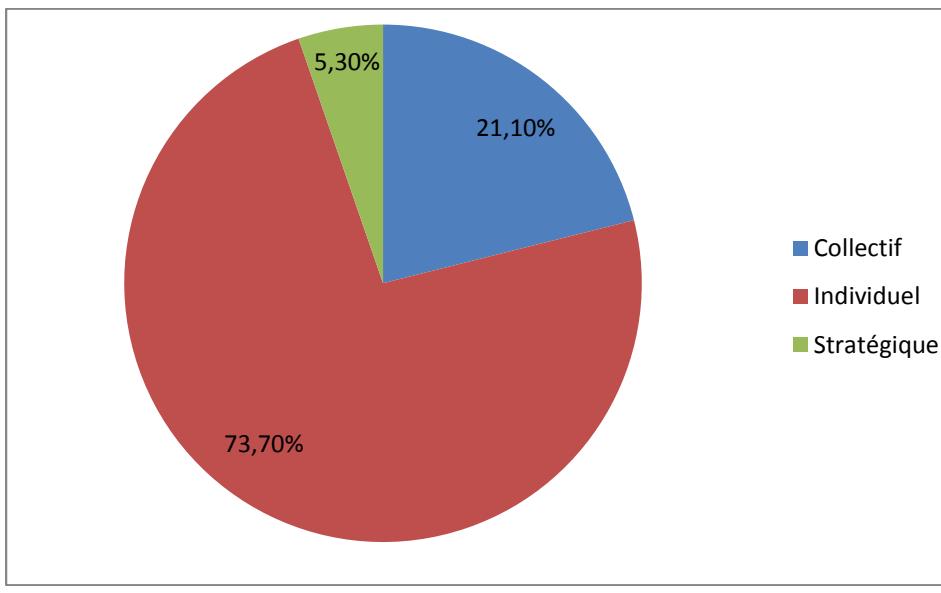
Source : élaboré par nos soins à partir des données collectées

Selon les résultats que comporte ce tableau n°4 on constate que l'intervalle le plus élevé en terme d'effectif c'est 8 à 10 avec un pourcentage de 35.3% suivis de 11 à 17 avec un pourcentage de 29.5% et en fin 4 à 6 avec un pourcentage 23.6%.

Leur expérience varie en quatre 04 et 17 ans ainsi ils connaissent bien leur tâches et ont appris le déroulement du travail voir le nombre d'année d'expérience

2- l'évaluation des compétences au sein de l'entreprise CEVITAL

Figure N°5 : type de compétence privilégié



Source : élaboré par nos soins à partir des données collectées

D'après la figure N°1 les compétences les plus privilégiées sont les compétences individuelles avec un pourcentage de 73.7% suivie de des compétences collectives avec un score de 21.1% et enfin les compétences stratégiques.

CEVITAL se base sur les compétences individuelles car ces compétences sont faciles à manipuler et à développer (formation), tandis que les compétences collectives sont plus difficile à contrôler car sa joue sur l'intégration l'esprit d'équipe, quant aux compétences stratégiques sont des compétences rares qui permettent à l'entreprise de se démarquer des autres

Tableau N°9 : l'existence d'un système d'évaluation

réponse	effectifs	pourcentage
OUI	14	82.4%

NON	3	17.6%
TOTAL	17	100%

Source : élaboré par nos soins à partir des données collectées

Dans ce tableau on remarque que la majorité ont confirmé l'existence d'un système d'évaluation des compétences avec un pourcentage de 82.4% , tant que 17.6% disent ne jamais avoir entendu parler

Ce faible pourcentage qui a répondu par non peut être du au fait que les résultats de l'évaluation ne sont pas communiquer.

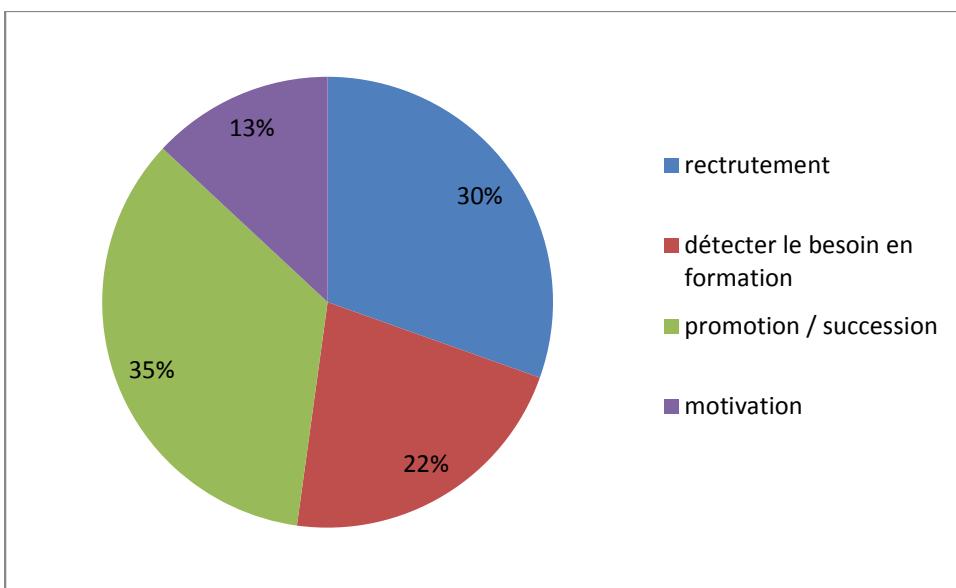
Tableau N°10 : les méthodes d'évaluation utilisées :

Méthode d'évaluation	Effectifs	Pourcentage
L'entretien	16	94,1
Système manquant	1	5,9
Total	17	100,0

Source : élaboré par nos soins à partir des données collectées

D'après les résultats du tableau on remarque que la quasi totalité ont répondu a l'entretien comme le moyen le plus utilisé dans l'entreprise pour évaluer leurs compétences

L'entretien est le moyen le plus efficace pour apprécier les salariés il favorise le dialogue entre un salariés et son supérieur et il permet de déterminer les potentialités du collaborateur, ses souhaits d'évolution, ses besoins de formation en clarifiant ce que le supérieur hiérarchique attend de son collaborateur pour l'année à venir

Figure N°6 : Les axes soumis à l'évaluation

Source : élaboré par nos soins à partir des données collectées

Dans la figure ci-dessus on remarque que l'évaluation auxquels les salariés en plus été confrontés est celle de la promotion avec un pourcentage de 35% suivis de près par l'évaluation au recrutement avec un total de 30%, ensuite la détection des besoins en formation avec un pourcentage de 22% et enfin la motivation avec 13%

D'après ces résultats on constate que CEVITAL offre aux salariés une flexibilité qui permet le développement de leurs carrières et de garder les salariés les plus compétents en leur offrant de nouvelles perspectives

Et comme on l'a vu précédemment (dans le tableau N°6) l'entreprise investit dans une grande partie dans le recrutement afin d'apporter une nouveauté pour suivre la concurrence et la mutation de l'environnement

Tableau N°11 : la communication des résultats

Réponse	Effectifs	Pourcentage
---------	-----------	-------------

OUI	13	77%
NON	4	23%
TOTAL	17	100%

Source : élaboré par nos soins à partir des données collectées

Le tableau ci-dessus nous montre les résultats suivants :

77 % des évalués sont informer du résultat de leur évolution alors que 23% affirme ne pas avoir eu les résultats de leurs appréciations

Cela montre le degré de transparence de l'entreprise envers ces salariés.

Tableau N°12 :L'objectivité/subjectivité de l'évaluation

réponse	effectifs	Pourcentage
OUI	13	77%
NON	4	23%
TOTAL	17	100%

Source : élaboré par nos soins à partir des données collectées

Le tableau ci-dessus montre que 77% pensent que l'évaluation des compétences se fait d'une manière objectifs et contrairement a d'autre avec un total de 23% pense qu'elle se fait subjectivement

La subjectivité de l'évaluation peut se manifester par les relations extra-professionnelles ce qui peut parfois mélanger aspects personnels et aspects professionnels entre l'évalué et l'évaluateur et cela influence négativement sur la qualité de l'information et de l'entretien en lui même

Tableau N°13 : Les problèmes rencontrés durant l'évaluation :

Réponses	effectifs	Pourcentage
Liées au moyens et outils	4	23.5%
Liées aux acteurs	6	35.3%
Choix des critères	5	29.4%
Autres	2	11.8%

Total	17	100%
--------------	----	------

Source : élaboré par nos soins à partir des données collectées

D'après le tableau ci-dessus on remarque que le problème les plus souvent rencontré sont liées au acteurs avec un pourcentage de 35.3% suivi de 29.4% pour le choix des critères et derniers lieu les problèmes liée au moyens et méthode utilisé avec un pourcentage de 23.5%

Les problèmes liées aux acteurs peuvent êtres dus au fait qu'il y'est les désaccords entre évaluateur et évalué à propos des objectifs et critères d'évaluation, ainsi que sur les résultats de l'évaluation et il arrive que l'évalué perçoive mal l'articulation entre d'une part la procédure d'évaluation et les résultats qu'elle produit et d'autre part l'ensemble des conséquences RH telles qu'elles ont été annoncées par la DRH.

Ces problèmes peuvent êtres générés par la qualité de l'outil utilisé qui peut être inadaptés au but même de la démarche et ne permet pas en réalité de remplir tous les objectifs assignés à l'évaluation.

3- le développement professionnel au sein de l'entreprise CEVITAL

Tableau N°14 : Les retombes de l'évaluation :

	Effectif	Pourcentage
Formation	4	18.2%
Promotion	10	45.5%
Augmentation des salaires	3	13.6
Mobilité	4	18.2
Autre	1	4.5
Total	22	100%

Source : élaboré par nos soins à partir des données collectées

D'après les résultats du tableau ci-dessus nous avons constaté que la grande partie des salariés soit un pourcentage de 45.5% on bénéficié d'une promotion grâce a l'évaluation des compétences et 18.2% on bénéficié d'une formation et mobilité et enfin l'augmentation des salaires avec un pourcentage de 13.6%

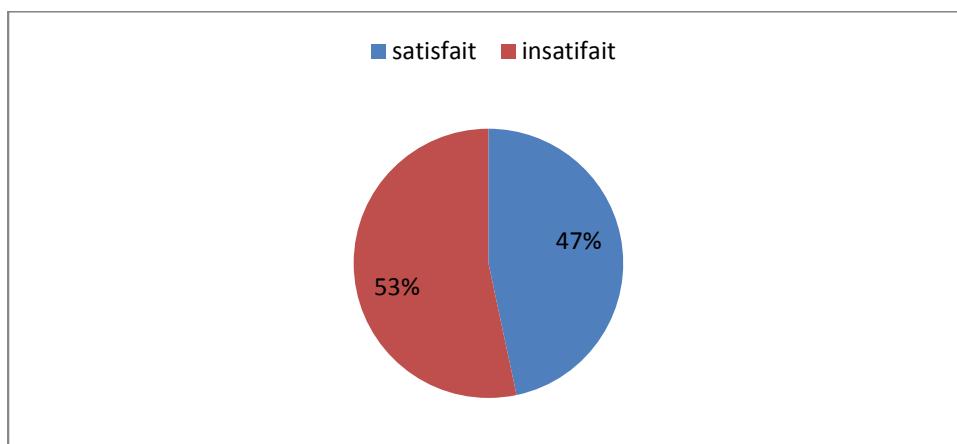
Cela veut dire que l'entreprise CEVITAL comme on la vu précédemment dans la figure N°7 veille à la gestion des carrières de ces salariés et à leur développement professionnel cela veut dire que l'entreprise fait appel au recrutement interne pour conserver les compétences internes, capitalisation de l'expérience et des savoirs, souci de fidéliser le personnel et de les attacher à l'entreprise.

L'évaluation est au service de la formation elle permet de détecter les besoins en formation et de réajustement l'écart entre les compétences acquises et les compétences souhaitées.

On constate aussi que CEVITAL prend en considération le potentiel et les souhaits de chaque salarié cela reflète l'existence d'un politique de promotion et de gestion de carrières.

L'augmentation des salaires dépend des résultats obtenus par apport aux objectifs préalablement fixe.

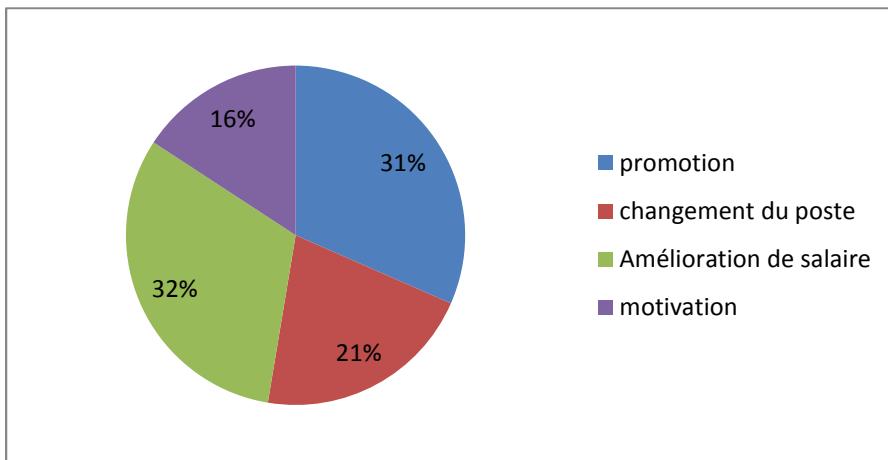
Figure N°7 : le degré de satisfaction des effectifs par apport au résultat de l'évaluation



Source : élaboré par nos soins à partir des données collectées

On remarque dans la figure ci-dessus que 53% des salariés ne sont pas satisfaits des résultats de l'évaluation des compétences tandis que 47% d'entre eux sont satisfaits.

l'évaluation des compétences permet au individus d'évoluer dans son milieu professionnel et lui permet aussi d'avoir des avantages ,mais elle peut aussi avoir des inconvénients sur les salariés car dans certains cas elle ne peut pas refléter toutes les compétences que le salariés dispose et surtout si les outils et les méthodes utilisés ne répondent pas à leurs attentes ce qui justifie le fait qu'une grande partie des répondants ne sont pas satisfait des résultats de leurs évaluation cela aussi peut être du au choix des critères.

Figure N°8 : Les attentes des salariés sur l'évaluation :

Source : élaboré par nos soins à partir des données collectées

Dans les représentations ci-dessus en remarque 32% des répondants souhaite une augmentation des salaires, 31% espère une promotion et 21% veulent changement de poste et enfin 16% des salariés veulent être motivés

Cela signifie que les salariés attendent une rétribution par rapport aux objectifs atteint ainsi des individus qui ont besoin d'une reconnaissance de leurs connaissances, aptitudes, compétences et potentiels leur permettant d'assumer pleinement leur développement professionnel.

Tableau N° 15 : Le rôle de l'évaluation des compétences

	Effectifs	Pourcentage :
Motivation	9	45,0%
d'adaptation	4	20,0%
d'évolution	7	35,0%
Totale	20	100%

Source : élaboré par nos soins à partir des données collectées

Comme le montré le tableau ci-dessus on remarque que 45% des répondant disent que l'évaluation est un moyen de motivation et 35% pensent en revanche pensent que c'est moyen d'évolution avec un pourcentage de 35%.

Tableau N° 16: L'impacte de l'évaluation des compétences sur les salariés

Réponse	effectifs	pourcentage
Positif	10	62.7%
Négatif	7	37.3%
Total	17	100%

Source : élaboré par nos soins à partir des données collectées

D'après le tableau ci-dessus on remarque que 62% de la population interrogés disent que l'évaluation des compétences a un impact positif sur leur travail tant que 37% disent qu'il influence négativement sur eux.

Cela explique les avantages de ce processus son importance et son effets sur les salariés et leurs travail car il met en avant les aptitudes et les compétences et il prévoit les évolutions envisageables pour les salariés, mais il peut avoir aussi des conséquences négatives sur eux suite au non respect des règles de l'élaboration du processus (problèmes liés au outil, l'évaluateur..) et qui peut avoir un impact sur le résultats.

Interprétation des résultats et vérification des hypothèses

Discussion de la première hypothèse :

Après l'achèvement d'une enquête approfondie sur le terrain menée au près de l'entreprise CEVITAL, suivie par une auscultation des données recueillies par le biais d'un questionnaire, et suivant notre hypothèse principale qui est présentée ainsi ; « L'application d'un processus d'évaluation permet à l'entreprise un meilleur contrôle des compétences et des performances de ces salariés ».

Les résultats obtenus dans les réponses et le questionnaire, les répondants affirment qu'effectivement l'évaluation des compétences a pour but de connaître le portefeuille de compétences de l'institution cela permet d'orienter et de programmer les dispositifs

nécessaire au maintien et au développement des compétences par apport aux évolutions de la structure et aux besoins du personnel présent donc a partir de ces résultats on peut confirmer notre hypothèse.

Discussion de la deuxième hypothèse :

Présenter comme suite : « L'évaluation des compétences est un moyen de développer les habiletés et les compétences de quelqu'un ainsi d'enrichir les carrières et la vie professionnel de ces salariés. »

D'après les résultats de notre enquête nous avons constatés que l'évaluation des compétences est un moyen d'une part d'amélioration des compétences et d'autre part permet de déceler les incompétences et le manque en matière de connaissances et prendre les mesures nécessaire pour y remédier soit par des plans de formation, ou des promotions et augmentation de salaire cela confirme notre deuxième hypothèse.

Comme on la déjà souligner dans la partie pratique on déduit que le rôle de l'évaluation sur l'évolution des compétences du fait qu'elle permet une meilleur gestion de carrière et détecter les savoirs faire de chaque et cela peut engendrer aussi soit une formation, une promotion ou augmentation de salaire.

A partie de la on peut confirmer notre hypothèse, que l'évaluation contribue au développement des compétences et au enrichissement de la vie professionnel des salariés.

Conclusion

Dans ce chapitre on a procéder a l'analyse des résultats obtenus a partir du questionnaire distribuer au sein de CEVITAL on a réussis a obtenir des réponses a notre problématique et confirmer les hypothèses posés. C'est ainsi que nous concluons ce chapitre avec une vision plus claire sur l'évaluation des compétences conçus pour gérer toute les actions de la gestion des ressources humaines et d'anticiper les besoins de l'entreprise dans les aspirations professionnelles et personnelles de ses ressources humaines ainsi de répondre au besoins d'un part des salariés voulant s'améliorer professionnellement et d'autre part au besoins de l'entreprise qui lui permet de gérer ces compétences et les utiliser pour atteindre ces objectifs.

Notre travail baptisé «*la contribution de l'évaluation des compétences sur le développement professionnel*», a pour objectif d'étudier l'impact de l'évaluation des compétences sur les pratiques de DP. Pour réaliser cette étude nous avons organisé notre travail en trois chapitres : le premier, clarifie le concept compétence et évaluation des compétences, le processus d'évaluation ainsi que ses objectifs et ses enjeux, ses méthodes et ses outils. Le deuxième chapitre sert à cerner les aspects théoriques du DP et le lien entre les deux notions. Dans le troisième chapitre nous avons tenté de vérifier notre problématique et de vérifier les aspects théoriques développés précédemment en faisant une projection sur l'entreprise CEVITAL.

D'après notre recherche théorique, nous concluons qu'il n'y a pas une méthode standard qui s'adapte à toutes les entreprises. Néanmoins, certains auteurs proposent dans leurs travaux les conditions de succès qui aident à la bonne application du processus d'évaluation.

Notre étude de cas a porté sur l'entreprise SPA CEVITAL, qui est une des grandes entreprises de Bejaia ayant mis en place un système d'évaluation, il y a quelques années. Notre stage s'est étalé sur un mois, une durée très peu suffisante pour prendre assez de connaissances d'un tel système. Toutefois nous avons pu diagnostiquer un nombre important de ses aspects.

Les résultats de notre enquête ne relèvent que le système d'appréciation de l'entreprise SPA CEVITAL, souffre de lacunes telles que la subjectivité, l'utilisation des outils, manque de participation des autres catégories socioprofessionnelles.

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.

La mise en œuvre d'un système d'évaluation des compétences concourt à une plus grande objectivité, plus de transparence, une participation et une responsabilisation de tous les acteurs. La professionnalisation et l'engagement de tous demandent une réelle force de conviction et du temps. Dès lors que le dispositif est intégré, nous assistons à une opération de management où le contrat gagnant-gagnant est indéniable.

Cette étude nous a permis d'étudier les effectifs (cadres) de CEVITAL et savoirs leurs opinions sur l'évaluation des compétences son influence sur leurs carrières et leurs attentes de cette dernière, cette démarche n'est pas arrivée à la perfection dans l'entreprise, mais elle est

consciente de son enjeu et son importance que cela peut présenter et la place qu'elle occupe dans la gestion des ressources humaines comme on la déjà vu dans la partie pratique.

Les ouvrages :

- BENCHEMAM F, GALINDO G , « Gestion des ressources humaines », 4éme édition Gualino,2004.
- BENRAOUANE S ,« le management des ressources humaines », office national des publications universitaires,2009 .
- BUJOLD CH , GINGRAS M, « choix professionnel et développement de carrière », 2eme édition Gaetan Morin éditeur,Montréal paris,2000.
- CADIN, GUENIN , , « pratique et éléments de théorie GRH », 4 edition DUNOD, 2012.
- COHEN-HAEGEL Annick, « toute la fonction ressources humaines », 2ème édition, Dunod, Paris, 2010.
- DIMITRI WEISS «les ressources humaines », édition d'organisation.Paris,2003
- L.CADIN ,F.GUERIN,F.PIGEYRE, « gestion des ressources humaines », 3eme édition ,avril 2008.
- MARBACHE V,« évaluation et rémunérer les compétences » , édition d'organisation 2000.
- MARIE TRESANINI , « évaluer les compétences du recrutement à la gestion de carrière »,2éme édition *management et société* , février 2013.
- MARTORY .B Daniel .C , « gestion des ressources humaines pilotage social et performance »,Edition DUNOD, février 2013.
- MEYRAT S «gestion des compétences professionnelle en entreprise », travail réalisé en vu de d'obtention du Bachelor HES,CAROUGE , 11 SEPTEMBRE 2009.
- TREPO G , Estellat N , Ewan Oiry, l'appréciation du personnel « mirage ou oasis ? »,édition d'organisation, Paris 2002.
- VATTEVILLE.E , « mesure des humaines et gestion d l'entreprise »,Edition ECONOMICA ,Paris Novembre 1985.
- VIAL M, MAMY-RAHAGA A, « accompagnateur en RH », édition de Boeck,Belgique,2013.
- WEISS D les « ressources humaines », Edition d'organisation, 2éme édition, Paris,2003
- ZARIFIAN PH, « Objectif compétence », Edition LIAISON , novembre 2001

Thèses :

- BOSENIE Thibaut, « Audit du processus d'appréciation de la performance du personnel », Master Audit et Gouvernance des organisations, Paris – 2012-2013
- VALERY MICHAUX, travail de doctorat, « Performance collective et compétences individuelle, collective et organisationnelle : construction d'une grille d'analyse unifiée », Paris, septembre 2005

Revus

- « Entretien de développement professionnel Pas à Pas », Guide pour réussir l'entretien Personnels au Sol), proposé par le directeur des ressources humaines d'air France, Juin 2014
- Didier Michel, IGEN, « Professionnalisation et développement professionnel : les dynamiques à l'œuvre au cœur du PPCR », Revue éducation permanente n°123, édition OCTARES ,France,2016.
- **Marilène Gosselin, Anabelle Viau-Guay et Bruno Bourassa ,**Le développement professionnel dans une perspective constructiviste ou socioconstructiviste : une compréhension conceptuelle pour des implications pratiques, N°16-3 | 2014, mis en ligne le 05 juin 2014, consulté le 09 juin 2018.
- Revue de la qualité de vie « Favoriser le développement professionnel à tous les âges » n°295/AVRIL-MAI 2004

site internet

- <http://www.institut-numirique.org/53-evaluation-du-personnel-521741ee0de9d>
- www.e-rh.org/

La liste bibliographique

Résumé

L'objectif de la présente étude est de vérifier est d'étudier le processus d'évaluation des compétences et ces différents composantes et de définir comment ce processus permet à l'entreprise un meilleur contrôle de ces compétences mais aussi de voir comment le système d'évaluation des compétences développe leur environnement professionnel ainsi que leurs performances et leurs habiletés

Nous avons fait une enquête par un questionnaire destiné aux cadres de CEVITAL. Après avoirs obtenus constater que l'entreprise met en avant ce processus pour assurer une bonne gestion de ces compétences acquises et essayer ensuite d'acquérir de nouvelles en mettant en place des plans de formation de promotion et de motivation

Cette études nous a permis de répondre à la problématique posé et de confirmer les hypothèses déjà rédigé ainsi conclure cette recherche

Abstract

The objectif of this study and to verify the process evaluation skiller and his differentes. To defined how it allows the company's better controls his skiller but also to search how the system skiller evaluation developed her profetionnel environement so, as well as their performances and their authorized.

We have do investigation surveyi by intended for the farm of CEVITAL. After gitting find that the company (busniss) put forwards the process for ensure a good managements in his skills acquires and then try a new acquire by setting up promotion and motivation. Training plans .This study allowed us to answers the problematic posés confirm the hypothèses already whritten. So conclude this researchers.