



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion

Mémoire de fin d'études de Master En sciences de gestion

Option : Management des Ressources Humaines

Thème

Evaluation Des Compétences

Cas : SARL SPC GB

Préparé par :

- Aitout Mohamed Ali
- Ouakkouche Nassim

Encadré par :

- Mme Amghar

Année universitaire : Septembre 2021

Remerciements

Tout d'abord, nous remercions Dieu le tout puissant de nous avoir donné la force et le courage d'accomplir ce travail.

Un vif remerciement va à Madame AMGHAR, qui a accepté de nous encadrer, pour son aide, son orientation et ses précieux conseils

Nous remercions également Mr KADRI Karim, Directeur des Ressources Humaines au niveau de la SARL SPC GB Ainsi que l'ensemble du personnel pour leurs collaborations.

Nous remercions nos familles pour leurs aides, leurs soutiens et leurs encouragements durant nos études.

Un grand merci à tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce travail.

Merci

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

Mes très chers parents Salah et Nabila qui ont toujours été à mes côtés pour me soutenir et m'encourager, pour leurs amours et leurs tendresses, qu'ils trouvent ici l'expression de mon éternelle reconnaissance et mon profond amour. Puisse Dieu le tout puissant vous accorder santé, bonheur et longue vie.

Mes très chères sœurs Widad, Nessrine, Wafa et Manel, celles qui m'ont accompagnées tout au long de ma vie, qui m'ont aidé et soutenue, que Dieu les garde et leur accorde beaucoup de succès et de bonheur.

Ma très chère grande mère, exemple de force et de courage, celle qui m'a toujours mis au-dessus de tout le monde. Je ferai tout pour être à la hauteur de ses espérances.

Ma très chère puce puce Sarah.

A la mémoire de mes grands-parents.

*A toute ma famille, mes chers amis et tous ceux qui comptent pour moi
A mon binôme Nassim, pour ses efforts pour l'accomplissement de ce travail.*

Mohamed Ali

Dédicaces

Du fond de mon cœur, je dédie ce modeste travail à :

A mes très chers parents Mahmoud et Hafida, merci d'avoir toujours été à mes côtés pour me soutenir et m'encourager.

A mes très chères sœurs Aida et Yasmine, sources de bonheur, que Dieu les garde et leur accorde beaucoup de succès et de bonheur.

A Meenoch qui a toujours été là pour moi.

A toute ma famille et mes amis.

A mon Binôme Ali, pour ses efforts pour l'accomplissement de ce travail

Nassim

Liste des tableaux

Tableaux	Page
Tableau N°1 : répartition de l'échantillon par sexe	23
Tableau N° 2 : Le Niveau d'instruction	23
Tableau N° 3 : Catégorie socioprofessionnelle	24
Tableau N°4 : répartition selon l'ancienneté	24
Tableau N° 5 : répartition selon le de contrat	25
Tableau N° 6 : L'existence d'un système d'évaluation au sein de l'entreprise	25
Tableau N°7 : Les raisons de l'adoption d'un système d'évaluation	26
Tableau N°8 : Antécédents d'évaluation	26
Tableau N°9 : Le chargé de l'évaluation	27
Tableau N°10 : La connaissance des critères de l'évaluation	27
Tableau N°11 : Les critères sur lesquels porte l'évaluation	28
Tableau N°12 : Les méthodes d'évaluation utilisées	28
Tableau N°13 : L'opinion des salariés sur l'évaluation	28
Tableau N°14 : La confidentialité du résultat de l'évaluation	29
Tableau N°15 : l'apport de l'évaluation sur le travail	29

Liste des abréviations

GB : Gadouche Boualem.

SPC : Société Production Confiseries.

SARL : Société à responsabilité limitée.

RH : Ressources humaines.

RRH : Responsables Ressources humaines

GRH : Gestion des ressources humaines.

PRI : Prime de rendement individuelle.

PRC : Prime de rendement collective

Sommaire

Sommaire

Introduction générale.....	01
Chapitre I : L'évaluation comme levier majeur de la GRH	
Introduction	03
Section (1) : Les généralités sur l'évaluation	03
Section (2): Les acteurs de l'évaluation	04
Conclusion	09
Chapitre II : Généralités et système de gestion des compétences	
Introduction	10
Section (1): Généralités sur la compétence	10
Section (2): La gestion des compétences	13
Conclusion	18
Chapitre III : Le système d'évaluation des compétences	
Introduction	19
Section (1):La mise en œuvre d'un système d'évaluation	19
Section(2) : Enjeux et difficultés	21
Conclusion	23
Chapitre IV : La mise en place d'un système d'évaluation des compétences au sein de la SARL SPC GB	
Introduction	24
Section (1): Présentation de l'organisme d'accueil et méthodologie de recherche	24
Section (2): Analyses et interprétations des résultats	27
Conclusion	34
Conclusion générale	36
Bibliographie	
Annexe	
Table des matières	

Introduction Générale

La situation économique des entreprises et l'environnement instable auxquelles sont soumises créent des besoins accrus en évaluation du personnel. Pour être performantes et faire face à la concurrence, les entreprises doivent recruter, former leurs collaborateurs tout au long de leurs parcours dans l'entreprise, accompagnées d'une évaluation permanente de leurs compétences.

Le collaborateur est, en effet, le principal acteur du changement. L'entreprise doit concevoir des solutions qui permettent d'acheminer ses objectifs individuels vers ceux de ses ressources humaines, d'où la nécessité d'évaluer les compétences afin d'assurer une évolution professionnelle, ce qui présente un atout clé pour une organisation.

Le management des ressources humaines doit actualiser et faire avancer ses compétences, d'où la politique d'évaluation des compétences comme outil essentiel pour permettre un meilleur développement des ressources humaines. Le management des ressources humaine doit s'inscrire dans une logique et une perspective de progression dynamique visant à détecter des compétences cachés ou potentielles capables d'assumer un ensemble d'attributions et de responsabilités dans l'organisation.

La pratique d'évaluation des compétences constitue plusieurs aspects et caractéristiques, et comporte plusieurs types et méthodes, cela varie d'une entreprise à une autre, car chacune a sa propre culture et ses objectifs stratégiques.

Le domaine d'évaluation des compétences reste inexploré pour beaucoup d'organisations algériennes, mais son utilisation commence à prendre forme au sein de quelques directions des ressources humaines qui prennent conscience de l'importance des compétences et utilisent l'évaluation de compétences comme outil de compétitivité et de performance organisationnelle.

Dans tout travail intellectuel il faut déterminer des objectifs permettant de mieux guider la recherche et mieux concentrer l'attention sur certains éléments précis, c'est pour cela que, durant notre recherche, nous allons tenter de répondre à la problématique suivante :

-Est-ce que la société SPC GB applique un système d'évaluation des compétences pour son personnel et quelles sont les perceptions des employés à l'égard de cette démarche ?

De cette question principale découlent les sous questions suivantes :

- Qu'est-ce que l'on entend par la compétence et quels sont les moyens pour l'évaluer ?
- Quels sont les méthodes et les acteurs de la démarche d'évaluation des compétences ?

- Pourquoi la SARL SPC GB adopte la pratique de l'évaluation des compétences ?

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

H1 : La SARL SPC GB adopte une démarche d'évaluation dans le but de déterminer le degré des compétences de son personnel dont l'objectif est de les développer et mieux gérer leurs carrières.

H2 : les employés perçoivent la démarche d'évaluation comme une démarche essentielle pour la gestion de leurs carrières, un moyen de mieux les rémunérer par rapport à leurs rendements.

Pour être objectif dans ce travail, le mémoire sera composé de trois chapitres, les deux premiers engloberont la recherche documentaire et littéraire tandis que le dernier adaptera cette revue littéraire à notre cas d'étude.

Le premier chapitre intitulé les fondements théoriques sur l'évaluation, comporte cinq points se portant sur : la définition de l'évaluation, les acteurs de l'évaluation, les objectifs de l'évaluation, les méthodes d'évaluation, les caractéristiques, les avantages et les inconvénients de l'évaluation.

Le deuxième chapitre mettra l'accent sur la gestion de la compétence, il comporte cinq points, ceux-ci portent sur la définition de la compétence, ses dimensions, les types des compétences, la démarche de la gestion des compétences et enfin les outils de développement des compétences.

Le troisième chapitre explique le fonctionnement d'un système d'évaluation de compétences dans l'entreprise, il contient cinq points dont la mise en place, les étapes, les enjeux et difficultés liées au système d'évaluation des compétences, ainsi que les conditions nécessaires pour une démarche évaluative réussie.

Le quatrième chapitre s'intitule la démarche de l'évaluation des compétences au sein de l'entreprise SARL SPC GADOUCHE BOUALEME, celui-ci s'articulera sur la méthodologie de recherche qui consiste en une étude basée sur un questionnaire en premier lieu et la présentation de l'organisme d'accueil en deuxième lieu, et enfin l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus dans notre enquête.

Chapitre I :
L'évaluation comme
levier majeur de la
GRH

SECTION 1 : Généralités sur l'évaluation

Introduction

Au fil des années, chacun a pris conscience que la véritable richesse d'une entreprise reposait avant tout sur ses Hommes. La gestion des Ressources Humaines est donc un enjeu majeur pour les entreprises. La prise en compte des salariés et de leur travail est donc importante pour que l'entreprise soit compétitive. Aussi, il est indispensable de mettre en place des systèmes d'évaluation pour apprécier la qualité des Ressources Humaines. En plus d'assurer le bon fonctionnement de l'entreprise, les évaluations permettent le développement et l'enrichissement personnel des salariés.

- Définition de l'évaluation

Selon le Larousse, évaluer est l'action de déterminer la valeur de quelque chose en termes de quantité et de qualité.

Selon Jean Marie de Ketele, « l'évaluation est le processus qui consiste à recueillir un ensemble d'informations pertinentes, valides et fiables puis, à examiner le degré d'adéquation entre cet ensemble d'informations et un ensemble de critères choisi adéquatement en vue de fonder la prise de décision ».

Selon Guillot Ghaloé-soulez « l'évaluation est un jugement porté sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions, le jugement peut être exprimé sous différentes formes : par un inventaire des points forts et points faibles par rapport à la fonction exercée, par un bilan professionnelle par rapport aux objectifs de la période précédant l'entretien¹... ».

Selon ces deux définitions, on peut dire que l'évaluation permet à la direction de l'entreprise de réunir les informations nécessaires qui permettront d'appliquer les différentes pratiques RH (recrutement, promotion, formation) et prendre des décisions concernant la gestion de carrière de ses salariés.

¹ Chloé Guillot-soulez, la gestion des ressources humaines université jean moulin, institut d'administration des entreprises, Lyon.P :81.

Section 2 : Les acteurs de l'évaluation

2.1 Les acteurs de l'évaluation

Dans la plus part des cas, l'évaluation est l'œuvre du supérieur hiérarchique, mais elle peut être faite par d'autres acteurs.

2.1.1- l'évaluation par la hiérarchie

Pour la majorité des entreprises, c'est le supérieur hiérarchique qui procède à l'évaluation des compétences des salariés en utilisant plusieurs méthodes.

2.1.2- l'évaluation par le salarié

Dans ce cas, c'est aux salariés de s'évaluer eux-mêmes suite à un entretien d'évaluation effectué par le supérieur hiérarchique.

2.1.3- l'évaluation par les collaborateurs

C'est une méthode d'évaluation générale et complète dans le sens où elle prend en compte l'avis des collègues et des collaborateurs, cette approche permet à l'entreprise de renforcer les liens entre le personnel et leur permettre de mieux identifier leurs images, leurs comportements et leurs styles de management.

2.2- L'objectif de l'évaluation

Tirer les savoirs et savoirs faire de ses employés vers le haut est bénéfique pour tout le monde. Il s'agit d'une phase obligatoire pour être en mesure de gérer avec efficacité son capital humain.

En effet, une évaluation optimale des compétences permet une bonne gestion de ses dernières et représente un véritable gage de succès pour l'entreprise. Cela conforte l'organisation dans sa capacité à faire face à de nouveaux défis grâce à une capacité d'adaptation hors pair.

Pour PERETTI l'évaluation des performances doit viser les objectifs tels que :

- Améliorer la communication entre le personnel.
- Améliorer la gestion du potentiel humain.
- Mobiliser l'attention d'encadrement.

-Rendre plus rationnels les décisions prises à l'égard du personnel tel que mutation et promotion.

-Situer les capacités, les aptitudes actuelles et futures et évaluer le potentiel de la courbe des performances.

-Analyser la situation dans le poste en prenant en compte l'efficacité, les reconnaissances, les méthodes de travail et la personnalité.

2.3- Les méthodes d'évaluation

L'entreprise doit bien connaître ses rouages, c'est-à-dire tous les métiers existant en son sein pour pouvoir analyser convenablement les compétences attendues. L'évaluation des compétences de ses salariés sera déterminante pour conduire sa politique de gestion de ressources humaines, elle sera un support indispensable afin de justifier ses augmentations de salaire². Pour se faire il existe plusieurs méthodes d'évaluation comme :

2.3.1- l'entretien

C'est un face à face avec son ou ses supérieurs où l'on aborde les échecs et les réussites de l'année ainsi que les objectifs pour l'année à venir. C'est la technique la plus utilisée dans les entreprises car elle permet à la direction de mesurer la contribution de chaque salarié à la valeur ajoutée de l'entreprise, c'est à la fois un outil de développement pour le salarié et de management pour les supérieurs hiérarchiques³.

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

2.3.2- les tests

C'est une liste de questions qui permet d'identifier les traits de personnalité, de mesurer un type d'intelligence ou d'obtenir un profil des aptitudes de l'évalué.⁴ Chaque trait évalué comporte 4 à 5 questions. De plus en plus de tests présentent des questions qui regroupent une

² Carrière.ooreka.fr/comprendre/évaluation-des-compétences.

³ Thévenmaurice, de jouxcécile, fonction rh : politiques, métiers et outils des rh, pearson, 2012, p :138 .

⁴ ShmitG.mercier, E gestion des ressources humaines, 2004, p :146 .

série d'informations, chacune représente un trait particulier et le candidat doit choisir la réponse qui lui semble la plus proche de ce qu'il est ou de ses valeurs.⁵

2.3.3- l'assessment center

Il s'agit tout simplement d'un centre d'évaluation, ce qui veut dire une session d'un ou de deux jours pendant lesquels les évalués vont être amenés à passer des tests individuels et collectifs. L'objectif est de les mettre en situation réelle pour traiter des sujets qu'ils pourront rencontrer si ils étaient en poste.

Ces tests permettent au RRH d'observer les comportements des salariés dans un milieu professionnel et évaluer les aptitudes et les compétences individuelles, la capacité à interagir avec les autres, à réfléchir, à résister au stress, à prendre des décisions et à écouter.⁶

Pour BOEHM , le centre d'évaluation consiste en six éléments clés, soit ⁷:

- un système d'évaluation destiné à identifier le potentiel des cadres.
- avoir recours à des techniques variées.
- mettre l'accent sur l'évaluation du comportement en rapport avec le vécu.
- confier à plusieurs spécialistes de l'évaluation.
- axé sur l'observation et l'évaluation du comportement de plusieurs candidats.
- un système dans lequel les phases « observation » et « évaluation » sont bien séparées.

2.3.4- l'auto-évaluation

Le préfixe utilisé dans l'auto-évaluation nous présente bien la situation. En effet, nous comprenons que ce terme désigne une évaluation réalisée par un individu sur son propre travail ou comportement.⁸

L'auto-évaluation est une technique qui est souvent utilisée dans le domaine de la formation, elle amène le salarié à réfléchir sur soi et s'auto-évaluer avec précision. Une auto-évaluation précise fait prendre conscience aux collaborateurs des critères d'exigence requis dans l'emploi ou dans le cadre d'une évolution professionnelle. Elle peut se faire à l'aide d'un

⁵ Guerrero Sylvie, les outils des rh, les savoir-faire essentiels en grh, Dunod,2009,p :97.

⁶ Jobteaser.com/tout-savoir-sur-l'assessment-center.

⁷ Ballicco Christian, les méthodes d'évaluation en rh, la fin des marchands de certitude, organisation, 1999 ,p :172.

⁸ Heidi Cox.2009. les instruments d'autoévaluation, des outils pour favoriser le développement des stratégie d'autorégulation. https://doc.rero.ch/record/22451/files/Heidi_Cox.pdf

support. Elle est donc facilitée et on peut demander aux collaborateurs comment ils se positionnent sur chaque critère et pourquoi.

Cette méthode présente plusieurs avantages à savoir, c'est un moyen pour le salarié de se préparer à l'entretien individuel, et un moyen de comparer la perception du manager à celle du salarié, ainsi, une méthode qui permet d'impliquer d'avantage le salarié dans le processus d'évaluation⁹.

2.3.5- la méthode de 360°

Cette méthode basée sur le feedback des collaborateurs, est destinée principalement au manager, elle permet d'évaluer un large panel de compétences professionnelles.

La méthode 360° fait intervenir tous les acteurs ayant un lien en amont ou en aval (supérieurs hiérarchiques, collègues, subalternes), direct ou indirect (clients, fournisseurs) dans le cadre de leurs travaux. Le feedback de toutes ces parties prenantes permet de réaliser une analyse complète et précise du profil professionnel du collaborateur évalué afin de définir un plan de progrès sur mesure.

L'analyse porte aussi bien sur le savoir-faire que le savoir-être des salariés, l'évaluation peut, entre autre, porter sur les compétences managériales, les capacités à communiquer ou à prendre des décisions, la gestion des responsabilités ou encore la qualité du rapport avec la clientèle.

Ce système est plutôt destiné aux managers, commerciaux et cadres dirigeants car ils ont une interaction circulaire avec leur environnement de travail. Le manager est en rapport avec tous les acteurs de l'entreprise¹⁰.

2.4 Les caractéristiques de l'évaluation

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

2.4.1-La validité

L'indice de validité est une corrélation. Il existe trois types de validité :

⁹ GUILLOT-SOULE Chloé, op cite, P :81.

¹⁰<https://www.qualtrics.com/fr/gestion-de-l-experience/employe/evaluation-360/>

La validité de contenu qui pose la question de savoir si le contenu de la méthode d'évaluation est bien représentatif du contenu du domaine que cette méthode est censée mesurer.

La validité de critère qui voit la relation avec un critère mesurant le construit et qui va légitimer la valeur même de l'outil ; la validité de concept qui mesure le bon construit théorique et qui évalue si le test permet de prédire le ou les traits de caractères en situation.

2.4.2-La fidélité

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

2.4.3-La fiabilité

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

2.4.4-La sensibilité :

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

2.4.5-L'acceptabilité

L'acceptabilité d'une épreuve est donnée par facilité d'acceptation de l'outil d'évaluation. L'acceptation est bonne dans les cas d'auto-évaluation, d'évaluation interne et d'évaluation concrète. Elle est fiable quand l'évaluation n'est pas transparente, le contexte mal connu, il existe des zones de flou quant à l'outil, aux objectifs visés par la démarche.¹¹

¹¹A GUITTET, Développer les compétences par une ingénierie de la formation, ESF Editeur, Paris, 1994, P30

2.5- Les avantages et les inconvénients de l'évaluation

Selon Chloé Guillot-Soulez :

« L'évaluation présente à la fois des avantages et des inconvénients, en effet, parlant des avantages, elle dit que l'évaluation permet de faire le point sur la période écoulée. L'évaluation est une démarche qui permet de détecter les compétences des salariés, elle favorise la motivation en offrant aux salariés des perspectives d'évolution dans l'entreprise. Enfin l'évaluation permet de connaître les attentes des salariés et d'y répondre (formations, mobilités, rémunérations...) »¹²

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

Conclusion

La mise en œuvre d'un système d'évaluation concourt à une grande objectivité, plus de transparence, une participation et une responsabilisation de tous les acteurs. La professionnalisation et l'engagement de tous demandent une réelle 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.

Un système d'évaluation s'appuyant à la fois sur l'activité, les champs de compétences, la communication, la confiance, la contractualisation pour anticiper la réponse aux besoins individuels et collectifs est garant de réactivité, d'efficacité et de cohérence.

Convaincre le personnel que la qualité est bien le fruit de la compétence et de l'implication professionnelle de chacun d'eux, au profit de la raison d'être de l'institution dans laquelle ils travaillent, induit inévitablement une réelle culture de l'évaluation et du management par les compétences.

¹²C.GUILLOT-Soulez, Op,P.122.

Chapitre II :
Généralités et
système de gestion
des compétences

Introduction

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

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

L'objectif de ce chapitre est de mettre en exergue l'importance de la compétence dans une organisation.

1.1 -Définition de la compétence

« La compétence est un mot ancien qui signifie, dans son acception première, attributions et pouvoirs qui sont officiellement reconnus à une autorité publique.

[...] Nicole Mandon (1990) affirme que la compétence est un savoir mobiliser connaissances et qualités pour faire face à un problème. Cette définition rend explicite la relation entre la compétence et l'action. [...] il n'y a pas, bien entendu, de compétences universelles.»

Nous constatons par-là que les compétences d'un individu sont spécifiées par les connaissances et qualités dont fait preuve ce dernier dans l'accomplissement de ses responsabilités induites par sa fonction dans l'entreprise. En allant plus en détail dans la notion de compétences, nous voyons que celle-ci regroupe à la fois connaissances, habilités, aptitudes, attitudes et bien d'autres spécificités appliquées à un collaborateur (compétences individuelles) ou à un groupe (compétences collectives).¹

De nombreux travaux ont permis de proposer une définition qui pourrait encore être admise par tous : « la compétence est l'ensemble des savoirs mobilisables et mobilisés en situation de travail.» Un consensus se dégage, également, pour en définir, les composants qui sont² :

- Les savoirs ou connaissances spécifiques et transverses.

- Les savoirs mis en pratique, savoir-faire, les aptitudes.

¹ Sébastien MEYRAT ,2009. Gestion des compétences professionnelles en entreprise. Haut écoles de gestion de Genève (HEG-GE), Genève.

² Michel JORAS. Le bilan de compétences .Edition CHAARAOUI. France, 2007. 127p.

- L'intelligence personnelle et professionnelle, les capacités.
- Les aptitudes comportementales ; les savoir-être-avec.
- L'envie, la volonté de mettre en œuvre ses compétences et de les développer lorsque l'employeur en donne les moyens.

1.2 - Les dimensions des compétences

1.2-1 La dimension de savoirs

Dans cette approche on détermine les savoirs que le fonctionnaire doit acquérir et les connaissances qui lui permettent de maîtriser sa fonction. Cette approche est centrée aussi sur les exigences de la fonction qui sont dérivés de l'analyse du travail, pour répondre à ces exigences, le fonctionnaire doit être diplômé et doit suivre une formation, le fait d'avoir un ensemble de formations générales techniques répond aux exigences du poste, ce qui permet à la formation d'être élément déterminant de la compétence.³

1.2.2 La dimension des savoir-faire

A la différence de l'approche précédente, l'évaluation ici se fonde sur l'observation des individus en situation de travail pour constater et reconnaître leurs capacités, grâce à cette observation, il en résulte une bonne rationalisation de la mesure des compétences.⁴

1.2.3 La dimension des comportements

Le critère de savoir-être est considéré comme flou et ambigu, il reste que dans la qualité des comportements développés individuellement et collectivement, réside la performance d'une organisation. On entend par savoir-être des facultés telles que l'adaptation, l'autonomie et la fiabilité qui restent au stade d'abstraction s'ils ne sont pas une ouverture sur la subjectivité, avec le danger de juger les personnes plutôt que leurs comportements.⁵

³Valérie,op.cite,p14

⁴Idem P17

⁵IDEM P19.

1.2.4 La dimension cognitive

L'évaluation des compétences par la dimension cognitive est une approche novatrice, elle est développée en France par Sandra Michel et Lerdu Michel qui considèrent que derrière toute action, c'est une stratégie de résolution de problèmes qui est à l'œuvre.⁶

1.2.5 La dimension du potentiel :

L'évaluation du potentiel correspond à un pronostic (prévision) de réussite, alors que le constat de compétences relève d'un diagnostic. Les candidats sont soumis à une série de situations fictives destinées à déterminer leurs capacités, ce type requière une période d'observation relativement longue qui permet d'identifier des compétences et des comportements stables.⁷

1.2.6 La dimension du talent :

C'est un aspect plus rarement sollicité pour caractériser les compétences. Comme la compétence le talent s'observe en situation réelle.⁸

⁶IDEM P20

⁷Marbach Valérie, op, cite, p22.

⁸Idem p22,p23.

Section(2) : Le système de gestion des compétences**2.1 - Les types de compétences****2.1.1 La compétence individuelle**

Le terme compétence individuelle est définie par l'AFNOR comme suit : « La compétence est la mise en œuvre, en situation professionnelle, de la capacité qui va permettre d'exercer correctement une fonction ou une activité »⁹

La compétence individuelle est la combinaison d'un ensemble de connaissances, de savoir-faire et d'aptitudes qui, dans un contexte donné, permettent d'aboutir à un niveau de performances attendu et validé.¹⁰

Selon P.Gilbert et R.Thinville : « La compétence individuelle est un ensemble relativement stable et structuré de pratiques maîtrisées, de comportements professionnels et de connaissances, ces dernières sont acquises par la formation et l'expérience et elles peuvent altérer dans les conduites professionnelles valorisées en entreprises.¹¹

Deux sens sont attribués au mot compétence à savoir :

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

2.1.2 La compétence collective

Selon Guy Le Boterf, la compétence collective émerge à partir de coopération et synergie existants entre les compétences individuelles.

D'après lui le contenu de la compétence collective est :

- Savoir élaborer des représentations partagées.
- Savoir communiquer.
- Savoir coopérer.
- Savoir acquérir collectivement de l'expérience.

⁹Dejoux Cécile, op, cit, p :161

¹⁰Idem P :10-12

¹¹Idem P162.

Elle peut être approchée sous deux angles :

- C'est d'abord une notion qui permet d'analyser l'efficacité des équipes en management.
- C'est aussi une compétence clé qui peut symboliser la principale activité de l'entreprise.

Mais en aucun cas la considérer comme la simple addition des compétences individuelles.¹²

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

- Focalisation des ressources sur un objectif, un projet.
- Utiliser les compétences, les faire vivre, les éprouver.
- Combiner et Associer les ressources complémentaires et différentes pour donner des résultats supérieurs.
- Récupérer, accumuler, conserver et mettre en débat.
- Emprunter des ressources, des compétences.
- Développer les compétences et l'intelligence collective.¹³

2.1.3 La compétence organisationnelle

Les compétences organisationnelles sont celles qui permettent de mobiliser les compétences techniques auprès du bon interlocuteur et au bon moment, d'assurer la circulation de l'information et les coopérations nécessaires à la réussite de l'action en temps réel. Par conséquent elles dépassent largement une simple compétence administrative ou gestionnaire, elles mettent en œuvre et combinent des ressources financières et des techniques afin d'élaborer les activités de la firme.

Deux théories proposent des modèles intégrant le concept de compétence organisationnelle : La théorie des ressources et la théorie des capacités dynamiques.

¹²Guy le Boterf, po, cit, p20.

¹³Edition Demos, France, 1998, P :155.

2.1.3.1 La théorie des Ressources

Cette théorie prend sa source dans les travaux d'Edith Penrose (1959). L'auteur s'est penchée sur la manière dont les processus internes des firmes affectent leurs comportements. Elle privilégie une analyse interne de l'organisation et propose une alternative aux analyses économiques et industrielles des marchés traditionnels.¹⁴

Sa théorie préconise d'élaborer la stratégie non plus à travers l'analyse du couple produit/marché mais en prenant en compte les ressources de la firme, c'est-à-dire ses compétences organisationnelles. Wernefelt fait remarquer qu'il existe des coûts auxquels doivent faire face les entreprises qui acquièrent une nouvelle ressource, ils sont supérieurs à ceux des entreprises pionnières. Ainsi les entreprises qui possèdent des ressources supérieures ou protégées bénéficieront d'un avantage compétitif durable.¹⁵

2.1.3.2 La théorie des capacités dynamiques

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

-Teece, Pisano et Shuen (1990,1997) définissent les capacités dynamiques comme l'aptitude d'une firme à intégrer, construire, et reconfigurer des routines internes et externes faites de divers usages de ressources spécifiques à la firme.¹⁶

L'apport de cette théorie est de préciser le sens et les déterminants des compétences clés dans l'acquisition d'un avantage concurrentiel durable.¹⁷

2.2- La démarche de la gestion des compétences

elle se déroule comme suit

2.2.1- l'identification des compétences

La pratique d'identification des compétences est l'une des étapes de la gestion des compétences. Elle doit satisfaire certaines contraintes, et reposer sur des outils simples et

¹⁴Cécile Dejoux, Gestion des compétences et gpec, 2^{ème} édition, Paris, 2013, p :24.

¹⁵Idem P :24-25.

¹⁶Cécile Dejoux, Gestion des compétences et gpec, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2013, P :25.

¹⁷Idem P :26.

opérationnels pour sa mise en œuvre efficace par les utilisateurs, évolutifs et flexibles afin de détecter les compétences dont l'entreprise a besoin et les compétences disponibles dans cette dernière¹⁸.

2.2.1.1 - Identification des compétences requises

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

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

2.2.1.2 - Identification des compétences disponibles (acquises)

La compétence acquise est la compétence maîtrisée par un salarié¹⁹. Cette compétence doit être en adéquation avec les exigences du poste (compétences requises par l'emploi qu'il occupe), et donc faire l'objet de progrès et de mise à niveau.

Ainsi, le recueil des compétences acquises pourra être non par les documents, mais aussi à l'issue d'une observation directe, d'un entretien, ou d'un questionnaire.

2.2.2 - évaluation des écarts

L'évaluation des compétences est une étape fondamentale de la démarche compétences.

L'évaluation permet de mesurer les écarts entre les compétences requises et les compétences disponibles détenues par les salariés et de déterminer le levier de plus approprié pour développer ces dernières²⁰. Autrement dit, il s'agit d'analyser dans quelle mesure les compétences disponibles sont en adéquation avec les compétences requises. Pour que cette

¹⁸Beirendonck Louvan, tous compétent la management des compétences dans l'entreprise, Boeck, bruxelles, 2006, P :19.

¹⁹<http://www.qualiblog.fr/author/admin/>.

²⁰ ELISABETH le cœur, gestion des compétences, boeck, paris, juin 2008, p :93.

pratique soit réalisée dans de bonnes conditions, elle ne peut plus se contenter d'un simple entretien orienté vers une recherche de points forts et de points faibles de l'individu, et surtout, elle ne peut plus reposer sur la seule vision de manager.

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

2.2.3-Développement des compétences des employés

Le développement des compétences des employés renvoie aux activités d'apprentissage susceptibles d'accroître leurs rendements actuel et futur. Le développement des compétences est primordial et se déroule selon plusieurs objectifs : Enrichir et mettre à jour les connaissances des employés, préparer les employés a des changements de poste dans le cadre des programmes de gestion de carrière, combler des lacunes et susciter des aptitudes positives notamment la loyauté envers l'employeur.²¹

La formation est particulièrement importante pour une organisation aux prises avec un taux de productivité stagnant ou décroissant. Elle l'est également pour les entreprises qui doivent intégrer en peu de temps des technologies de pointe dans leurs processus de production et, par conséquent, remédier à l'obsolescence des connaissance et au caractère dépassé des habiletés de leurs employés.

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

²¹ DIETRICH Anne et les autres, management des compétences, 3ème édition, DAUNOD, paris, p : 260.

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

2.3- Les outils de développement des compétences

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

- a) **La formation** : selon JEAN MARIE PERETTI(1994) : la formation est définie comme suit « la formation, véritable éducation professionnelle permanente est un instrument majeur de la valorisation du potentiel humain de l'entreprise, et apparaît ainsi comme l'une des variables stratégiques de son développement »²²
- b) **L'expérience** : selon LEBOYER(1996) « l'expérience est comme le fruit d'un ensemble de situations particulières, et de problèmes, nouvellement rencontrés au cœur d'une vie professionnelle, exigeant de l'initiative, l'imagination et le contrôle de soi ».
- c) **Le coaching** (l'accompagnement) : selon J.M PERETTI « l'accompagnement individuel est une assistance portée à une personne à partir des besoins professionnels pour développer ses propres solutions et les appliquer. »

Conclusion

L'environnement de nos jours est incertain, de nouveaux métiers apparaissent, ce qui implique de nouveaux besoins en compétences. Pour faire face à cela, les entreprises se doivent d'avoir un système de gestion des compétences prospective et agile afin de s'assurer de l'accord entre les compétences des salariés et les besoins du futur.

Enfin, l'entreprise doit évaluer ses compétences pour pouvoir assurer une bonne gestion des compétences, et cette démarche d'évaluation a ses propres étapes et des enjeux pour l'entreprise et le salarié et c'est ce que nous allons voir dans le chapitre suivants.

²²Peretti J.M, ressources humaines, 13ème édition, Vuibert, 2011; p :84.

Chapitre III :
Le système
d'évaluation des
compétences

Introduction

Développer les compétences nécessite de les évaluer, c'est-à-dire de les mesurer régulièrement, d'étudier si les objectifs préalablement fixés sont atteints et enfin de déterminer de nouveaux objectifs d'évolution.

La réussite d'une telle démarche repose sur la qualité de l'évaluation des compétences, véritable pierre angulaire de tout système de formation.

Section(1) : La mise en œuvre d'un système d'évaluation des compétences**1.1-La mise en place d'un système d'évaluation des compétences**

La mise en place d'une démarche d'évaluation des compétences du personnel nécessite certaines mesures qu'il faut acquérir afin que la démarche soit réussie.

Toute évaluation a besoin que des conditions de réussite soient réunies avant de procéder à l'appréciation. Y.Allouane distingue deux dispositions :

D'abord il dit que le plus important est de savoir ce qu'un supérieur attend de l'employé et pas seulement chercher à savoir comment un homme s'est acquitté de sa tâche, afin que ce supérieur puisse asseoir son jugement.¹

Il dit aussi qu'il est plus qu'important d'avoir à sa disposition des outils d'analyse scientifiques²

Il mentionne un autre point qui concerne les conséquences et les effets de l'évaluation, si un système de mesure des performances ne profite pas à l'employé il perd toute son importance. Donc l'évaluation des compétences ont une répercussion directe sur d'autres aspects de la gestion du personnel tels que : rémunération, formation, promotion.

1.2-Les étapes de la démarche évaluative

La mise en œuvre d'une démarche évaluative se fait en trois phases :

• Avant l'évaluation :

Le manager se doit d'informer le personnel concerné du déroulement de l'évaluation, ses circonstances, les objectifs attendus et les critères utilisés.

Ils doivent savoir que cette évaluation s'inscrit dans la politique de rémunération et la politique de formation et de promotion, par qui ils seront évalués et selon quelle procédure. Ils doivent avoir le temps de préparer leur entretien d'évaluation.

¹Y.Allouane,Gestion des ressources humaines, Konrad Adenauer, Stiftung,1997,p :38.

²Y.Allouane,Gestion des ressources humaines, Konrad Adenauer, Stiftung,1997,p :40

La qualité des méthodes d'évaluation ainsi que la formation des évaluateurs doivent être garantie par l'employeur.³

• Pendant l'évaluation :

La direction doit communiquer un rappel des conclusions de l'évaluation précédente aux salariés concernés.

Les organisateurs doivent prévoir le temps nécessaire et veiller à ce que les besoins psychologiques et matériels soient disponibles.

Une description précise de la fonction et/ou du contenu des tâches doit servir de référence à l'évaluation.

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

• Après l'évaluation :

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

³GUY LE BORTEF, Ingénierie et évaluation des compétences, 4^{ème} édition, Ed d'organisation, Paris, 2004, P :440.

Section(2) : Enjeux et difficultés**2.1-Les enjeux de l'évaluation des compétences****2.1.1- Enjeux pour l'entreprise**

L'évaluation des compétences permet de mettre en place une gestion des ressources humaines qui correspond avec les besoins et les possibilités de l'entreprise.

Elle permet aussi d'améliorer les relations interpersonnelles et la communication entre les managers et leurs collaborateurs, la responsabilité hiérarchique est ainsi développée à tous les niveaux.

2.1.2- Enjeux pour le manager (l'évaluateur)

Les objectifs recherchés par le manager après l'évaluation sont :

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

Après avoir évalué le personnel, le manager se doit de faire des propositions : Augmentations de salaire, promotions et formations.

2.1.3-Enjeux pour les salariés

Les salariés souhaitent pouvoir présenter un bilan et obtenir la reconnaissance qu'ils méritent. Les conclusions des entretiens doivent être une synthèse objective.

2.2-Les difficultés liées à la démarche évaluation

Maurice Thévenet propose six étapes pour une bonne évaluation :

- L'implication de la direction générale.
- Le diagnostic des systèmes de gestion existants.
- L'évaluation de la procédure.
- La constitution d'une commission chargée de l'évaluation.
- La formation des évaluateurs.
- L'information du personnel⁴.

En définitive, il faut mentionner que l'évaluation du personnel se situe dans un processus bien déterminé dans la RH et tient une place non négligeable dans ce processus.

⁴ M.THEVENET, Fonctions RH : Politiques, métiers et outils des ressources humaines, Edition Pearson, Paris, 2007, P :111

Néanmoins l'évaluation fait face à certaines difficultés liées à la fois aux évalués, aux évaluateurs et aux outils adoptés par l'entreprise.

Des mesures doivent être respectées afin d'éviter de tomber dans ces difficultés.

2.3-Les conditions d'une démarche évaluative réussie :

Pour qu'un processus d'évaluation soit crédible il faudrait que :

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

E.Campoy, E.Maclouf donnent quelques conditions pour réussir une évaluation.

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

- Quel objectif poursuit l'évaluation ?
- Par rapport à cet objectif, quel contenu à évaluer est plus pertinent ?
- Qui est le mieux placé pour évaluer ce contenu pertinent ?
- Enfin, quel est l'outil le plus approprié ?

Pour que l'évaluation soit efficace il faut qu'elle arrive à son terme : Restituer le résultat à l'évalué et en tirer les conséquences en élaborant un plan d'action.

Il est nécessaire que l'entreprise veille à la bonne mise en application et au suivi du plan d'action si elle ne veut pas que l'évaluation soit considérée comme un simple acte administratif, une procédure sans utilité véritable.

Les remarques qui en découlent sont nombreuses. Campoy dit en effet : « Ce n'est pas parce que beaucoup d'entreprises utilisent un outil d'évaluation que l'on doit employer le même. Il est préférable de poursuivre un seul objectif par procédure d'évaluation. Si l'on veut poursuivre plusieurs objectifs, autant mettre en place plusieurs procédures d'évaluation »⁵.

⁵E.Campoy, E.Maclouf, K.Mazouli, Gestion des ressources humaines, Collection Synthex, Pearson, Paris, 2008, P :78.

Conclusion :

Evaluer les compétences des employés est une démarche importante pour développer l'activité d'une entreprise. Si les dirigeants et les services RH ont souvent conscience de ce que apporter une évaluation de compétences bien faite, ils ont encore du mal à bien exploiter les données obtenues par manque de temps ou à cause d'outils inadaptés.

Les évolutions de ces dernières années ont permis à certaines sociétés de mettre en place des outils digitaux qui facilitent la démarche et surtout permettent d'exploiter les résultats pour gagner en efficacité et aider les employés à s'épanouir dans l'entreprise. Ils aident aussi les entreprises qui les utilisent à se développer en identifiant les personnes disposant des compétences nécessaires pour un poste à pourvoir ou une mission à effectuer

Chapitre IV :
La mise en place d'un
système d'évaluation
des compétences au
sein de la SARL SPC
GB

Introduction

Après avoir présenté dans les chapitres précédents le cadre théorique de la pratique des l'évaluation des compétences, nous allons à présent essayé d'analyser et d'interpréter les résultats de notre enquête par questionnaire au sein de l'entreprise SARL SPC GB relative à l'évaluation des compétences.

Ce chapitre est consacré à la présentation de l'organisme d'accueil SARL SPC GB et a l'explication de la démarche d'évaluation des compétences en s'appuyant sur les réponses obtenues d'après notre questionnaire distribué sur 30 salariés mais on en a reçu que 20 questionnaire renseigner d'où viens un manque de 10 salarié dans les tableau d'analyse des résultats.

Section(1) : Présentation de l'organisme d'accueil et méthodologie de recherche**1.1-Présentation de l'organisme d'accueil**

Toudjaest une entreprise agroalimentaire basée à El-Kseur. TOUDJA est la marque commerciale affectée aux produits eaux minérales et boissons aux fruits fabriquées par l'entrepriseGadoucheBoualem (GB).

1.1.1-Historique

En 1936. L'entreprise inaugure une unité de boissons gazeuses à Béjaia, dénommée limonadières GadoucheBoualem (GB).

En 1996, l'entreprise inaugure une usine moderne de production et d'embouteillage des eaux minéraux naturelles et gazéifiées à Toudja, dénommée Société des Eaux de Toudja (SET).

En 2003, l'entreprise inaugure, une unité de fabrication à EL-Kseur, dénommée la SPC GB et Cie.

En 2014, l'entreprise inaugure une unité de fabrication des boissons gazeuses et jus à Béjaia, dénommée Unilait.

1.1.2-Produits

- Eau minérale naturelle sous la marque Toudja ;
- Eau minérale gazéifiée sous la marque Toudja ;
- Eau minérale fruitée sous la marque Toudja ;
- Jus de fruits sous la marque Toudja ;
- Nectar de fruits sous la marque Toudja ;
- Boisson gazeuse sous la marque GB ;

1.13-Description de l'unité

Raison sociale : SARL SPC GB, du produit de confiserie GADOUCHE BOUALEM.

Siege social : Bejaia.

Superficie de terrain : 11655m.

Statue juridique du terrain : privé.

Activité principale : production des boissons non alcoolisées.

Capacité de production : 360000 Bouteilles /JOUR.

1.1.4-Localisation**a- Localisation administrative**

L'unité est située dans le territoire de la commune d'EL KSEUR, à 25 Km Ouest du chef-lieu de la wilaya de Bejaia. Cette commune dont le territoire s'étend sur une superficie de 94,06 Km². Essentiellement à vocation agricole, de par sa situation dans les plaines alluvionnaire de l'Oued Soummam.

L'activité industrielle prend de plus en plus une place prépondérante dans le tissu industriel et économique de la wilaya. Cette activité est concentrée dans la zone aménagée à cet effet, desservie par des infrastructures telles que le chemin de fer et route national n°12.

b- Site d'implantation de l'établissement

L'unité est située à la périphérie Sud Est de la zone industrielle. Elle occupe les lots 14 et 16, totalisant une superficie globale de 11655m et délimitée comme suite :

- Au nord : piste interne à la zone
- Au sud : emprise chemin de fer
- A l'est : lot inoccupé
- A l'Ouest : lot inoccupé

Le site est accessible à partir de la R.N 12 en empruntant la C.W 21 reliant la ville d'EL KSEUR vers Amizour.

1.2-Organigramme de la SARL SPC GADOUCHE BOUALEM

L'organigramme de l'unité est présenté sur la figure 01 (Annexe1).

1.3- Présentation de la méthodologie de recherche dans la SARL SPC GB :

Afin de pouvoir répondre à notre problématique de la pratique d'évaluation des compétences, nous avons procédé à une enquête réalisée auprès des employés de la SARL SPC GB. Elle consiste à leur présenter un questionnaire. Notre objectif est de recueillir le maximum d'informations sur la démarche et les outils et sa mise en œuvre par ces derniers

quant à l'évaluation des compétences. Pour atteindre cet objectif nous avons opté pour une étude quantitative qui va s'occuper de la collecte des données quantifiable, basés sur des techniques mathématiques et statistiques et qui s'appuient sur le questionnaire comme outil de collecte des données, son objectif et de savoir quelles sont les perceptions des employés à l'égard de la pratique d'évaluation des compétences. Les informations recueillis vont être étudiées, une par une, en essayant de faire une analyse et une interprétation et conclure cette analyse avec une synthèse des résultats.

1.4- Le contenu du questionnaire

Le questionnaire a été destiné à un échantillon de 30 employés qui s'articule autour de 17 questions, qui se décomposent en deux axes conformément à la problématique de recherche.

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

Axe 02 : l'évaluation des compétences : cet axe est composé de questions qui s'articulent autour de l'évaluation des compétences et son importance, identification et valorisation.

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

Section 2 : Analyse et interprétation des résultats

2.1- La présentation et analyse des résultats

Dans ce point nous allons présenter les résultats obtenus lors de notre enquête ou nous allons approfondir nos connaissances sur la pratique d'évaluation des compétences au sein de la SARL SPC GB.

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

Cette élément va présenter les données collectés à travers les questionnaires distribués auprès des salariés de la SARL SPC GB que nous allons essayer d'analyser et discuter.

Tableau n°01 : Répartition de l'échantillon par sexe

Genre	Fréquence	Pourcentage
Homme	13	65%
Femme	7	35%

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

D'après le tableau n°1, plus de 65%, des employés questionnées sont d'un genre masculin et le reste représente 35% est de genre féminin, cela nous mène à dire que les hommes constituent la majeure partie par rapport à notre échantillon d'étude. La catégorie femme est moins représentative, ce qui rend les résultats plus significatifs.

Tableau n°02 : Le niveau d'instruction :

Niveau d'instruction	Fréquence	Pourcentage
Primaire	1	5%
Moyen	1	5%
Secondaire	4	20%
Université	14	70%

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

On arrive à noter que le taux du niveau universitaire de notre échantillon d'étude, s'élève à 70% alors que le niveau d'instruction de notre échantillon est de 20% pour le niveau secondaire, et 5% pour les deux niveaux primaire et moyen.

Cela se traduit par le fait que l'entreprise exige un niveau supérieur lors du recrutement pour la majorité de ces postes administratifs et le niveau secondaire est exigé pour les postes qui concernent la production.

Tableau n°3 : Catégorie socioprofessionnelle :

Catégorie socioprofessionnelle	Fréquence	Pourcentage
Cadre	8	40%
Agent de maîtrise	8	40%
Agent d'exécution	4	20%

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

D'après le tableau n°3, notre population d'étude se compose de 40% de cadres et 40% d'agent de maîtrise, concernant la fréquence de la catégorie agent d'exécution elle représente 20%.

Ce résultat se justifie par le fait que notre thématique concerne l'évaluation des compétences des trois catégories cadre, maîtrise et exécution.

Tableau n°4 : répartition selon l'ancienneté

Nombre d'années d'expérience	Fréquence	Pourcentage
Moins de 5ans	2	10%
Entre 5 et 10ans	7	35%
Entre 10ans et 15ans	10	50%
Plus de 20ans	1	5%

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

Le tableau n°4 nous montre que le pourcentage le plus élevé est de 50% qui possèdent une ancienneté de 10 à 15ans, suivi par un pourcentage de 35% pour ceux qui ont une ancienneté entre 5 et 10 ans, ensuite viennent ceux qui ont une ancienneté de moins de 5ans et plus de 20ans avec un taux de 10% et 5% respectivement.

On peut dire que les informations récoltées sont fiables vu le taux élevé de ceux qui ont une ancienneté entre 10 et 15ans ce qui veut dire qu'ils ont vécu cette pratique d'évaluation.

Tableau n°5 : Répartition selon le type de contrat

Type de contrat		Pourcentage
CDI	16	80%
CDD	4	20%

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

D'après le tableau n°5, on constate que la majeure partie de notre échantillon ont un contrat CDI avec un taux de 80%, et un taux de 20% pour ceux qui ont un contrat CDD

Tableau n°6 : L'existence d'un système d'évaluation au sein de l'entreprise.

L'entreprise dispose t'elle d'un système d'évaluation des compétences	Fréquence	Pourcentage
OUI	16	80%
NON	4	20%

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

Les résultats du tableau ci-dessus nous montrent que 80% des personnes interrogées confirment l'existence d'une démarche d'évaluation des compétences, tandis que 20% des personnes interrogées affirment l'absence d'une évaluation des compétences.

A partir de ces analyses, nous retenons que la majorité des répondants en « OUI » sont des anciens et ayant cumulé des expériences effectives donc leurs anciennetés leurs permet de remarqué une présence d'un système d'évaluation des compétences.

Le système d'évaluation existe mais il n'est pas satisfaisant. Pour ceux qui ont répondu « non » ; le système n'est pas efficace, malgré leur réponse « non » ils ont continué à donner des réponses aux questions qui suivent cette question.

Tableau n°7 : Les raisons de l'adoption d'un système d'évaluation

Pourquoi l'entreprise a adopté cette pratique	Fréquence	Pourcentage
Connaitre les compétences disponibles et les compétences que l'entreprise a besoin	6	30%
Fournir les données pour la formation	3	15%
Servir de référence aux propositions d'augmentation et de promotion des salariés	4	20%
Améliorer la productivité	7	35%
Autre	0	0%

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

D'après le tableau n°7, la majorité des enquêtés voient que l'objectif de la pratique d'évaluation des compétences est l'amélioration de la productivité avec un pourcentage élevé de 35%. Un taux de 30% ont répondu que l'objectif est de connaitre les compétences disponibles et les compétences dont l'entreprise a besoin, suivi par la catégorie qui a un taux de 20% qui voient que la pratique d'évaluation a pour objectif de servir de références aux propositions d'augmentation et de promotion des salariés et enfin viennent ceux qui ont répondu que l'évaluation des compétences a pour objectif de fournir des données pour la formation avec un taux de 15%.

Ces résultats nous démontrent que les enquêtés sont en accord à l'amélioration de la productivité ce qui prouve l'intérêt de l'entreprise à l'évaluation des compétences.

Tableau n°8 : Antécédents d'évaluation

Avez-vous déjà fait l'objet d'une évaluation lors de votre parcours professionnelle dans la SPC GB	Fréquence	Pourcentage
OUI	15	75%
NON	5	25%

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

Le tableau ci-dessus nous prodigue les résultats suivants : un pourcentage de 75% de nos enquêtés ont déjà fait l'objet d'une évaluation, contre un taux de 25% pour les enquêtés qui n'ont pas été évalué.

Les résultats montrent que la majorité des enquêtés ont répondu favorablement à la question d'obéissance à une évaluation au cours de leurs carrières au sein de leurs entreprises, cela prouve que la SARL SPC GB met en œuvre un système d'évaluation des compétences.

Tableau n°9 : le chargé de l'évaluation :

Qui est chargé de faire l'évaluation ?	Fréquence	Pourcentage
Votre supérieur hiérarchique directe	12	60%
Le responsable RH	3	15%
Autre	5	25%

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

D'après ces résultats, on constate que 60% des évalués ont déclaré avoir été évalué par leurs supérieurs hiérarchique direct, tandis que 15% ont été évalué par le responsable RH. Et le reste soit 25% de notre population ont été évalué par le propriétaire de l'entreprise.

Les évalués estiment que c'est le supérieur hiérarchique direct qui est la personne la plus adéquate pour faire l'évaluation des compétences, car il dispose de plus d'informations sur ses subordonnés étant donné que c'est le chef direct qui guide et dirige les travailleurs.

Tableau n°10 : La connaissance des critères de l'évaluation

Avez-vous une connaissance parfaite sur les critères et les normes selon lesquels vous serez évalué	Fréquence	Pourcentage
OUI	18	90%
NON	2	10%

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

D'après le tableau n°10, on constate un taux élevé de 90% de ceux qui disent qu'ils ont une connaissance parfaite des critères et des normes selon lesquelles ils ont été évalué, et un taux moins important de 10% disent qu'ils n'ont pas des connaissances sur quoi se base l'évaluation.

Tableau n°11 : Les critères sur lesquels porte l'évaluation

Les critères sur quoi porte l'évaluation	Fréquence	Pourcentage
La maîtrise du travail	15	75%
Le travail en groupe	2	10%
Le diplôme	1	5%
L'expérience professionnelle	2	10%
Les relations personnelles	0	/
Autre		

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

Certains enquêtés ont favorablement répondu sur cette question et ont donné plusieurs critères sur lesquels la SARL SPC GB évalue ses employés.

75% des personnes questionnées disent que le critère de l'évaluation est la maîtrise du travail, suivi par ceux qui ont répondu « le travail en groupe » et « l'expérience professionnelle » avec un taux de 10% respectivement, et enfin un taux de 5% pour ceux qui estime que le critère d'évaluation est le diplôme.

Tableau n°12 : Les méthodes d'évaluation utilisée

Les méthodes d'évaluation utilisées dans l'entreprise	Fréquence	Pourcentage
L'entretien d'évaluation	10	50%
L'assament center	1	5%
L'évaluation 360	1	5%
Autre	8	40%

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

D'après cette figure, 50% de la totalité de l'échantillon enquêté ont répondu par l'entretien d'évaluation comme la méthode d'évaluation utilisé par la SARL SPC GB, contrairement à 40% qui ont répondu avec une autre méthode qui est la fiche de notation.

Pour les deux méthodes restantes, assament center et évaluation à 360° on a enregistré un taux de 5% respectivement, soit une fréquence d'une personne pour chaque méthode, ces deux réponses sont du a la non compréhension des deux méthodes citer dans notre évaluation vu que notre enquête sur le terrain n'a démontré aucune présence d'évaluation 360° ou d'assament center.

Tableau n°13 : L'opinion des salariés sur l'évaluation

Comment les salariés trouvent l'évaluation des compétences	Fréquence	Pourcentage
Objective	10	50%
Moyennement objective	9	45%
Subjective	1	5%

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

D'après les résultats du tableau n°13 on constate que 50% des enquêtés affirment que l'évaluation des compétences est objective, par contre 45% des enquêtés affirment que l'évaluation des compétences est moyennement objective, et le reste soit 5% affirme que l'évaluation des compétences est subjective.

On conclut que la plus part des personnes questionnées reconnaissent la nécessité et l'objectivité de l'évaluation des compétences.

Tableau n°14 : La confidentialité du résultat de l'évaluation

Le résultat de l'évaluation doit-il être confidentiel	Fréquence	Pourcentage
OUI	11	55%
NON	9	45%

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

D'après l'analyse du tableau n°14, 55% de nos enquêtés affirment que les résultats d'évaluation des compétences est confidentiel. Contrairement à 45% des enquêtés qui affirment que les résultats de l'évaluation des compétences n'est pas confidentiel.

D'après les arguments de certains de nos enquêtés, les informations de l'évaluation doivent être utilisé uniquement par le service de paye pour l'attribution des primes. Et d'autres disent que les informations doivent être utilisées pour d'autres fins, comme la détection des compétences manquantes et l'aide à l'amélioration des compétences et à l'élaboration d'un plan de formation.

Tableau n°15 : L'apport de l'évaluation sur le travail

L'évaluation vous a apporté un plus dans votre travail	Fréquence	Pourcentage
OUI	15	75%
NON	5	25%

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

D'après l'analyse des résultats du tableau n°15, on constate que 75% affirment que l'évaluation des compétences est importante dans le travail, par contre 25% des enquêtés confirment que l'évaluation des compétences n'apporte pas un plus dans leur travail.

A partir de ces résultats, on déduit que l'évaluation des compétences motive plus de la moitié des personnes questionnées. Cette motivation est due au fait que l'évaluation utilisée par la SARL SPC GB concerne la réalisation au travail pour l'attribution des primes de rendement, et donc on déduit que la rémunération chez la SARL SPC GB est un facteur de motivation.

Question n°16 : les améliorations que l'entreprise doit apporter à sa démarche d'évaluation des compétences :

Durant notre enquête on a eu aucune suggestion ou recommandation pour l'amélioration de l'évaluation des compétences et cela est difficile pour nous de déduire la raison de cette absence de réponse, cela pourrait nous laisser dire que le système d'évaluation des compétences de la SARL SPC GB est efficace mais même cette question sur l'efficacité n'a pas été prise en compte et est donc restée sans réponse, cela est peut-être dû au fait qu'ils estiment que leurs avis sur l'efficacité de cette démarche est confidentiel ou par peur de la réaction de leur supérieur hiérarchique à la lecture des réponses vu que c'est lui qui a procédé à la distribution et à la récupération des questionnaires.

Conclusion

L'analyse des résultats nous montre que la pratique de l'évaluation des compétences est présente d'une manière formelle mais limitée en termes de technique et d'objectifs.

Au début de notre enquête nous avons voulu atteindre un nombre de 30 employés pour avoir des résultats assez significatif par rapport au nombre de salarié de la SARL SPC GB, et nous avons espéré avoir des réponses à toutes les questions mentionner dans le questionnaire,

mais les résultats n'étais pas a la hauteur de nos espérances vu qu'on a eu que 20 questionnaire remplis ce qui nous complique l'analyse des résultats et leurs signification.

Après avoir eu les résultats nous avons ressorti quelque incohérence dans les réponse, notamment dans la question concernant la méthode d'évaluation ou la moitié de notre population a répondu par « entretien d'évaluation » alors que la SARL SPC GB ne pratique pas ce genre de méthode.

Notre travail consistais a rapporter ce qu'il y'avais vraiment sur le terrain concernant la pratique de l'évaluation, et c'est ce qu'on a fais malgré le manque de temps et d'information.

Conclusion Générale

Les résultats de notre enquête se résument à travers les questionnaires qui démontrent que la SARL SPC GB prend en considération les compétences et que la pratique d'évaluation existe d'une manière plus ou moins formelle et concerne tous les effectifs, cette évaluation est effectuée à travers une fiche de notation PRI/PRC mensuelle et qui prend en compte des paramètres précis comme le rendement, le dévouement, l'assiduité et la discipline. Cette évaluation a pour objectif de valoriser le potentiel des salariés et leurs compétences par l'attribution des primes de rendement.

Dans l'ensemble, les réponses sont acceptables, mais nous avons rencontré quelques difficultés lors de la réalisation de notre enquête : quelques employés n'ont pas répondu au questionnaire, c'est dû au fait qu'ils n'ont aucun intérêt à donner leurs avis, certains n'ont pas répondu à toutes nos questions, en plus de ça nous avons distribués trente questionnaires, on en a obtenu que vingt malgré notre engagement à garder l'anonymat des répondants, et le temps aussi était insuffisant pour un travail de recherche de fin de cycle.

Annexes

Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme de Master management des ressources humaines, qui porte sur la thématique de « l'évaluation de compétences », nous vous demandons de bien vouloir remplir ce questionnaire qui, nous précisons ne fera l'objet d'autres traitement a part celui qui est a des fins scientifique.

« Merci pour votre aide et participation »

Axe (01) : Fiche synthétique du répondant

Q1-Genre : Homme Femme

Q2-Age :

Q3-niveau d'instruction :

Primaire

Moyen

Secondaire

Universitaire

Q4-Catégorie socioprofessionnelle :

Cadre ;

Agent de maîtrise ;

Agent d'exécution ;

Q5-Nombre d'année d'expérience :

Moins de ans ;

Entre 5 et ans ;

Entre 10 et 15 ans ;

Plus de 20 ans ;

Q6-Quel est votre type de contrat :

CDI

CDD

Q7-comment avez-vous été recruté ?

.....

Axe (02) : l'évaluation des compétences

Q8- A votre avis, votre entreprise dispose-t-elle d'un système d'évaluation des compétences du personnel ?

Oui

Non

Q9-D'après vous pourquoi SARL SPC GADOUCHE BOUALEM (GB) a-t-elle adopté cette pratique ?

Connaitre les compétences disponibles et les compétences que l'entreprise a besoins ;

Fournir des données pour la formation ;

Servir de référence aux propositions d'augmentation des salariés et de promotion

Améliorer la productivité ;

Autre:.....

Q10-Avez-vous déjà fait l'objet d'une évaluation des compétences lors de votre parcours professionnelle dans la SARL SPC GADOUCHE BOUALEM (GB) ?

Oui

Non

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

Votre supérieur hiérarchique direct.

Le responsable ressources humaines.

Autre : propriétaire de l'entreprise

-Si non, pourquoi ? :.....

Q11- avez-vous une connaissance parfaite sur les critères et les normes selon les quels vous serez évalué ?

Oui

Non

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

La maîtrise du travail ;

les relations personnelles ;

Le travail en groupe ;

Autres.....

Le diplôme ;

.....

L'expérience professionnelle ;

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

- Oui Non

-Pourquoi dans les deux cas :

Q12-Qu'elle est ma méthode d'évaluation utilisée dans votre entreprise ?

- L'entretien d'évaluation ;
 L'assessment center ;
 L'évaluation 360° ;
 Je ne sais pas ;

Autre, précisez ? :

Q13- Comment trouvez-vous l'évaluation de la compétences au sein de votre entreprise ?

Objective ;

- Moyennement objective ;
 Subjective ;

Q14- Selon vous, le résultat de l'évaluation doit-il être confidentiel ?

- Oui Non

-Argumentez :

Q15-Est-ce que votre évaluation vous a apporté un plus dans votre travail ?

- Oui Non

Q16-Juger vous, que la démarche d'évaluation des compétences de votre entreprise est efficace ?

- Oui Non

-Expliquer dans les deux cas :

Q17- Quelles sont a votre avis les améliorations que l'entreprise doit porter à sa démarche d'évaluation des compétences ?

.....
.....

Merci pour votre collaboration

Table des matières

Remerciements	
Dédicaces	
Liste des tableaux	
Liste des abréviations	
Sommaire	
Introduction générale.....	01
Chapitre I : L'évaluation comme levier majeur de la GRH	
Introduction.....	03
Section 1 : Les généralités sur l'évaluation.....	03
1. Définition de l'évaluation.....	03
Section 2 : Les acteurs de l'évaluation.....	04
2.1 Les acteurs de l'évaluation.....	04
2.1.1 L'évaluation par la hiérarchie.....	04
2.1.2 L'évaluation par le salarié.....	04
2.1.3 L'évaluation par les collaborateurs.....	04
2.2 L'objectif de l'évaluation.....	04
2.3 Les méthodes d'évaluation.....	05
2.3.1 L'entretien.....	05
2.3.2 Les tests.....	05
2.3.3 L'assessment center.....	06
2.3.4 L'auto évaluation.....	06
2.3.5 La méthode 360°.....	06
2.4 Les caractéristiques de l'évaluation.....	07
2.4.1 La validité de l'évaluation.....	07
2.4.2 La fidélité de l'évaluation.....	08
2.4.3 La fiabilité de l'évaluation.....	08
2.4.4 La sensibilité de l'évaluation.....	08
2.4.5 L'acceptabilité de l'évaluation.....	08
2.5 Les avantages et les inconvénients de l'évaluation.....	09
Conclusion.....	09
Chapitre II : Généralités et système de gestion des compétences	
Introduction.....	10

Section (1) :Généralités sur la gestion des compétences.....	10
1.1 Définition de la gestion des compétences.....	10
1.2 Les dimensions des compétences.....	11
1.2.1 La dimension de savoirs.....	11
1.2.2 La dimension des savoir faire.....	11
1.2.3 La dimension des comportements.....	11
1.2.4 La dimension cognitive.....	12
1.2.5 La dimension du potentiel.....	12
1.2.6 La dimension du talent.....	12
Section 2 : Le système de gestion des compétences.....	13
2.1 Les types de compétences.....	13
2.1.1 La compétence individuelle.....	13
2.1.2 La compétence collective.....	13
2.1.3 La compétence organisationnelle.....	14
2.1.3.1 La théorie des ressources.....	15
2.1.3.2 La théorie des capacités dynamiques.....	15
2.2 La démarche de la gestion des compétences.....	15
2.2.1 Identification des compétences.....	15
2.2.1.1 Identification des compétences requises.....	16
2.2.1.2 Identification des compétences acquises.....	16
2.2.2 Identification des écarts.....	16
2.2.3 Développement des compétences des employés.....	17
2.3 Les outils de développement des compétences.....	18
Conclusion.....	18

Chapitre III : Le système d'évaluation des compétences

Introduction.....	19
Section (1) : La mise en œuvre d'un système d'évaluation des compétences	19
1.1 La mise en place d'un système d'évaluation des compétences.....	19
1.2 Les étapes de l'évaluation des compétences	19
Section (2) : Les enjeux et difficultés.....	21
2.1 Les enjeux de l'évaluation des compétences.....	21
2.1.1 Les enjeux pour l'entreprise.....	21
2.1.2 Les enjeux pour le manager.....	21

2.1.3 Les enjeux pour les salariés.....	21
2.2 Les difficultés liées à l'évaluation des compétences.....	21
2.3 Les conditions d'une démarche évaluative réussie.....	22
Conclusion.....	23

Chapitre IV : La mise en place d'un système d'évaluation des compétences au sein de la SARL SPC GB

Introduction.....	24
Section (1) : Présentation de l'organisme d'accueil et méthodologie de recherche.....	24
1.1 Présentation de l'organisme d'accueil.....	24
1.1.1 L'historique.....	24
1.1.2 Produits.....	24
1.1.3 Description de l'unité.....	25
1.1.4 Localisation.....	25
1.2 Organigramme de la SARL SPC GB.....	25
1.3 Présentation de la méthodologie de recherche.....	25
1.4 Le contenu du questionnaire.....	26
Section (2) : Analyse et interprétations des résultats.....	27
2.1 La présentation et analyse des résultats.....	27
2.2 Présentation et discussion des résultats de l'enquête par questionnaire.....	27
Conclusion.....	34
Conclusion générale	36

Bibliographie

Annexes

Tables des matières