

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE ABOU BAKR BELKAÏD

Faculté des Sciences Economiques, de Gestion et Sciences Commerciales

Mémoire de Magister

Option : Gestion des Ressources Humaines (G.R.H)

Thème :

L'évaluation des compétences professionnelles dans l'entreprise

(Etude de cas au niveau de l'entreprise SONELGAZ,
direction régionale de Tlemcen)

Présenté par :

Melle TEKFI Saliha

Encadré par :

Pr. A.BENDIABDELLAH

Membres du jury :

Pr. CHERIF CHAKIB Anouar.....Président

Pr. BENDIABDELLAH Abdessalem.....Encadreur

Dr. CHAIB Baghdad.....Examineur

Dr. CHERIF Mustapha.....Examineur

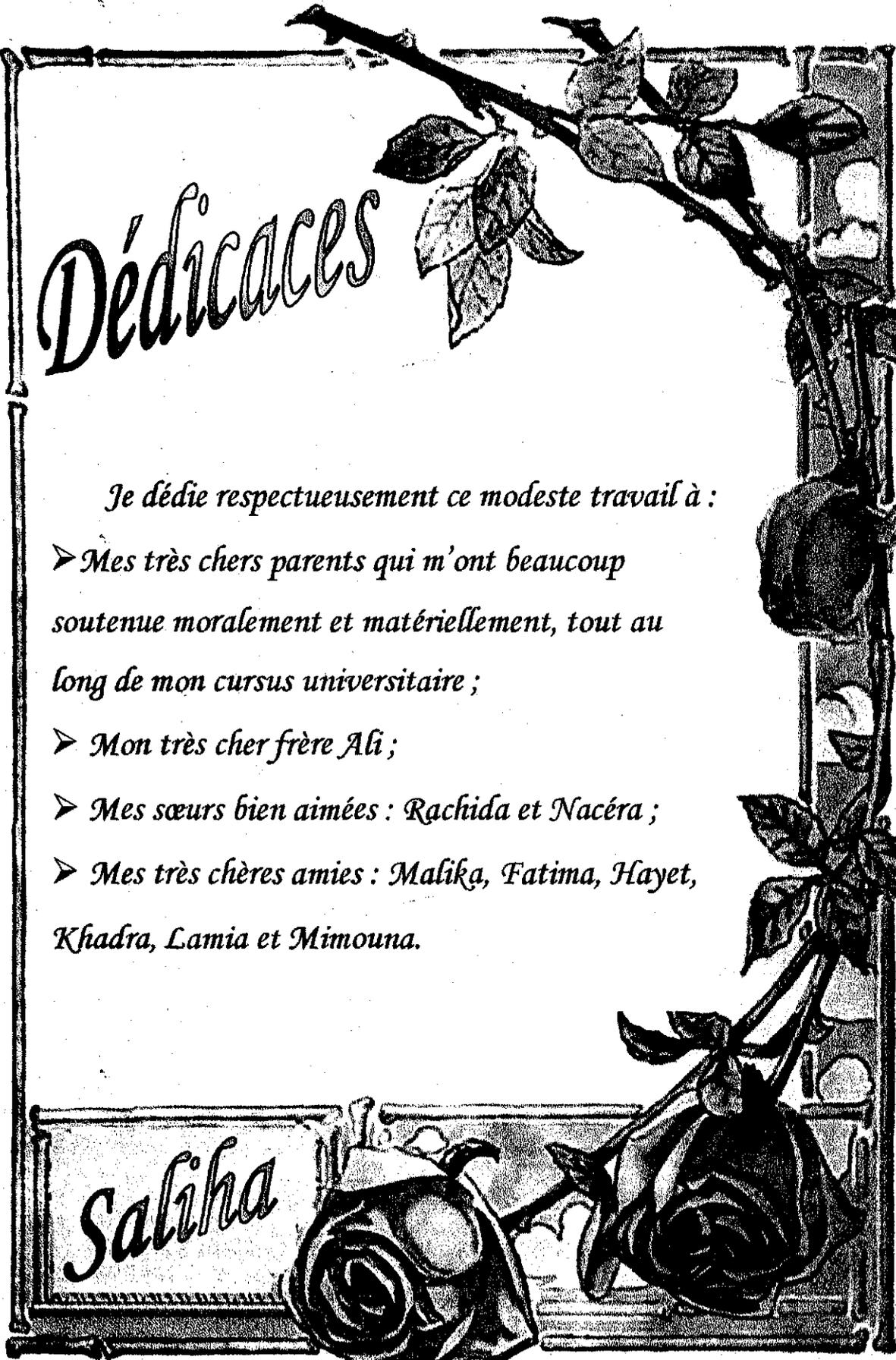
Dr. KERZABI Abdellatif.....Examineur

Année Universitaire: 2006-2007.

Remerciements

C'est avec un profond respect, que je tiens à remercier :

- *Monsieur le professeur A.BENDIABDELLAH, pour son assistance, sa bienveillance et ses précieuses recommandations.*
- *Madame ABOURA Rachida, pour son aide en documentation.*
- *Monsieur le directeur de la SONEELGAZ de Tlemcen, qui m'a permis d'effectuer mon étude de cas au niveau de son entreprise.*
- *Madame KHELIL, chef divisionnaire de la gestion des ressources humaines de SONEELGAZ, pour sa gentillesse et son dévouement.*
- *Monsieur MOHAND AMER Nasser, pour son aide en documentation.*
- *L'ensemble des employés de SONEELGAZ, qui ont positivement collaboré en répondant au questionnaire.*



Dédicaces

Je dédie respectueusement ce modeste travail à :

- *Mes très chers parents qui m'ont beaucoup soutenue moralement et matériellement, tout au long de mon cursus universitaire ;*
- *Mon très cher frère Ali ;*
- *Mes sœurs bien aimées : Rachida et Nacéra ;*
- *Mes très chères amies : Malika, Fatima, Hayet, Khadra, Lamia et Mimouna.*

Salha

SOMMAIRE

CHAPITRE I : GENERALITES SUR LE CONCEPT DE COMPETENCE

SECTION I : ORIGINES DE L'EMERGENCE DE LA NOTION DE COMPETENCE

SECTION II : DIFFERENTES INTERPRETATIONS DE LA COMPETENCE

SECTION III : DIMENSIONS ET TYPOLOGIES DE LA COMPETENCE

SECTION IV : GESTION PAR LES COMPETENCES (DEMARCHE COMPETENCE)

CHAPITRE II : METHODES D'EVALUATION DES COMPETENCES

SECTION I : L'ENTRETIEN D'EVALUATION

SECTION II : ASSESSMENT CENTERS (CENTRES D'EVALUATION)

SECTION III : LE FEEDBACK 360° (LE RETOUR D'INFORMATIONS A 360°)

CHAPITRE III : MISE EN ŒUVRE D'UNE DEMARCHE D'EVALUATION DES

COMPETENCES PROFESSIONNELLES

SECTION I : GENERALITES SUR L'EVALUATION EN RESSOURCES HUMAINES

SECTION II : REFERENTIEL DES COMPETENCES (AU NOM DE QUOI EVALUER ?)

SECTION III : COMPOSANTES D'UNE DEMARCHE D'EVALUATION DES COMPETENCES

SECTION IV : FACTEURS CLES D'UNE DEMARCHE D'EVALUATION

DES COMPETENCES REUSSIE

CHAPITRE IV : EVALUATION DES COMPETENCES PROFESSIONNELLES

AU NIVEAU DE L'ENTREPRISE SONELGAZ

SECTION I : PRESENTATION DE LA METHODOLOGIE D'INVESTIGATION

SECTION II : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE SONELGAZ,

(DIRECTION REGIONALE DE TLEMCCEN)

SECTION III : ANALYSE DES DOCUMENTS DE TRAVAIL

SECTION IV : ANALYSE DES REponses OBTENUES PAR LE QUESTIONNAIRE

INTRODUCTION GENERALE:

De nos jours, aucune entreprise ne peut sous-estimer la grande importance qu'occupe la fonction de la gestion des ressources humaines (G.R.H), dans le cadre de son fonctionnement pour faire réussir ses plans d'action et réaliser ses objectifs.

Cela veut dire que l'actif humain doit être considéré comme une ressource qui mérite d'être bien gérée, afin de créer de la valeur au lieu d'être seulement consommée.

A l'ère industrielle, les patrons d'entreprises étaient très intéressés par les gains de productivité, d'où l'apparition des travaux de F.W.TAYLOR et son organisation scientifique du travail (O.S.T).

Selon TAYLOR, le management n'est qu'une question de techniques et de règles strictes qu'il suffit de bien suivre pour réaliser des profits époustouflants.

Cette période est marquée par l'utilisation d'une main d'œuvre abondante, peu qualifiée et employée à des tâches répétitives.

En d'autres termes, l'homme était complètement dérobé de ses propres sentiments et considéré plutôt comme une machine qui doit être mise au service de la productivité. Par la suite, les travaux d'ELTON MAYO dans les années 1930 et la création de l'école des relations humaines (E.R.H), ont marqué l'émergence de la notion des ressources humaines. La découverte de l'impact de la motivation et de l'intérêt porté à l'individu sur sa productivité, a redonné une dimension plus humaine à l'individu dans son travail.

A partir des années quatre vingt - dix (1990), le facteur humain est devenu l'objet de préoccupation du management. Cette époque voyait l'émergence d'individus très exigeants envers l'autonomie, la reconnaissance du mérite et la progression personnelle.

Cette période se caractérise par certains défis comme:

- La mondialisation de l'économie et la pression concurrentielle qui en résulte ;
- Les demandes variées des clients mieux informés et plus exigeants ;
- Les avancées technologiques incessantes et l'accès pour tous en temps réel à l'information, grâce à l'apparition de nouvelles technologies d'information et de communication (N.T.I.C).

- Une forte évolution des valeurs individuelles, comme le refus de sacrifier la vie privée aux dépens de la vie professionnelle et la recherche d'un équilibre entre les deux.

Voilà donc pourquoi devant tous ces changements, l'intégration de la notion de compétence dans les entreprises, quels que soient leur taille et leur domaine d'activité, est devenue une nécessité pour résister aux différentes mutations qui caractérisent l'environnement où elles s'insèrent.

Ce qui signifie que dans l'entreprise contemporaine, les compétences représentent un capital immatériel important pour lui créer de la valeur et lui apporter du succès.

De ce fait, les compétences au sein de l'entreprise nécessitent une bonne gestion, afin de faire face aux différentes évolutions de marché, de la concurrence et de la technologie.

A cet égard, le gestionnaire a pour responsabilité d'acquérir les bonnes compétences, de les utiliser au mieux et d'assurer leur développement au sein de l'entreprise.

En outre, il doit s'attacher à sauvegarder les compétences déterminantes pour la performance, et à prévenir l'incompétence qui peut menacer les employés ayant un travail trop répétitif, dont les techniques utilisées risquent de devenir obsolètes¹.

Dans le cadre de l'amélioration de la performance individuelle, il faut s'attacher à déterminer si les individus mettent en œuvre les compétences nécessaires à la réalisation de leurs activités, pour leur permettre d'acquérir ces compétences.

L'évaluation des salariés doit donc mettre en évidence l'écart ou l'adéquation entre les compétences de l'individu et les compétences requises par la performance.

Par voie de conséquence, seule une évaluation permanente des compétences permet à l'entreprise de mieux connaître l'état réel de la qualité de sa main d'œuvre.

Toutefois, il n'y a rien de plus gênant pour un travailleur que de suivre une formation dans le but d'acquérir une compétence qu'il estime déjà posséder.

A titre d'exemple, une personne peut être passionnée de l'informatique et la pratiquer depuis plusieurs années. Si dans son travail, un nouvel équipement nécessite des connaissances en informatique, l'évaluation doit permettre à cette personne d'être reconnue dans la compétence déjà acquise.

¹ : D.NOYE, *Cultiver les compétences*, Ed.Insep Consulting, Paris, 2003.

Ce qui nous mène à conclure qu'afin de réussir la gestion des compétences, leur évaluation mérite que nous lui accordions une grande importance.

Il est important de savoir que le processus par lequel l'entreprise assure l'évaluation de ses différents types de compétences (individuelles, collectives et organisationnelles), est connu sous le nom de dispositif ou démarche d'évaluation des compétences.

Néanmoins, les compétences individuelles peuvent se transformer en compétences collectives, lesquelles peuvent se transformer en compétences organisationnelles (voir page : 42).

Par conséquent, pour évaluer les compétences collectives, il est nécessaire de passer tout d'abord par l'évaluation des compétences individuelles de tous les membres constituant l'équipe de travail.

De même, pour évaluer les compétences organisationnelles, il est indispensable d'évaluer les compétences individuelles et collectives.

Ce qui implique en définitive que les compétences individuelles constituent la base de l'évaluation des autres types de compétences : collectives et organisationnelles.

Suite à sa grande importance, nous avons jugé nécessaire de présenter une démarche, permettant de réussir l'évaluation des compétences individuelles (professionnelles) au sein de l'entreprise.

Pour cette raison, nous avons orienté l'ensemble de notre recherche dans le but de répondre à la question principale suivante :

Quelles sont les bases de réussite de la mise en œuvre d'une démarche d'évaluation des compétences professionnelles, permettant la satisfaction des évalués d'une part, ainsi que la réalisation des objectifs de l'entreprise d'autre part ?

Cette question principale, suscite une réponse aux deux questions fondamentales :

- Quels sont les finalités et les objectifs poursuivis par l'évaluation des compétences professionnelles ?
- Quelles sont les différentes méthodes permettant cette évaluation et comment choisir entre elles ?

Dans ce contexte, nous avons proposé l'hypothèse suivante :

La réussite d'une démarche d'évaluation des compétences professionnelles au sein de l'entreprise, est notamment liée à :

- **Une bonne définition de ses composantes ;**
- **Une bonne préparation des évalués et des évaluateurs.**

Dans le but de vérifier cette hypothèse, nous avons choisi la méthode descriptive à cas unique.

De ce fait, notre étude de cas a été menée au niveau de l'entreprise **SONELGAZ**, (direction régionale de Tlemcen).

La collecte d'informations nécessaires pour effectuer cette étude s'est basée sur :

- La réalisation d'un questionnaire destiné à tous les employés de l'entreprise (cadres, Agents de maîtrise et d'exécution) ;
- L'analyse de tous les documents se rapportant à l'évaluation du personnel au sein de l'entreprise ;
- La réalisation d'interviews directives avec la responsable des ressources humaines dans l'entreprise.

Ce travail est scindé en quatre chapitres dont :

- Le premier, consiste en une étude générale sur le concept de compétence ;
- Le deuxième, présente les méthodes d'évaluation des compétences ;
- Le troisième, porte sur la mise en œuvre d'une démarche d'évaluation des compétences professionnelles ;
- Le quatrième, vise à s'assurer de la validité de notre hypothèse dans l'une de nos entreprises algériennes qui est « **SONELGAZ** ».

CHAPITRE I :

GENERALITES SUR LE

CONCEPT DE COMPETENCE

Introduction :

A l'ère industrielle, la différenciation de chaque entreprise par rapport à ses concurrents, se faisait seulement sur la base de l'appropriation de meilleures technologies, adaptées à une production de masse et permettant la diminution des coûts.

Au cours des années, la production à des coûts moins élevés s'est avérée insuffisante, pour assurer la réussite des entreprises dans un environnement caractérisé essentiellement par :

- Une clientèle de plus en plus exigeante sur la qualité des produits offerts ;
- Une concurrence intense ;
- Une évolution technologique incessante.

Ces changements, ont amené les entreprises à remplacer l'organisation taylorienne basée sur la division du travail, par une nouvelle organisation mettant l'accent sur la mobilité et le développement des compétences.

En d'autres termes, il est devenu très important de la part de chaque entreprise de s'engager dans de nouveaux modes d'organisation, accordant aux compétences une grande importance pour assurer sa pérennité.

Dans ce contexte, nous avons posé les trois questions suivantes :

- Quels sont les facteurs fondamentaux qui ont été à l'origine de cette grande importance, accordée au concept de compétence dans les entreprises actuelles ?
- Quelles sont les principales caractéristiques de ce concept ?
- Comment fonctionnent les compétences au sein des entreprises ?

Dans le but d'apporter des réponses à ces questions, notre étude dans ce chapitre portera sur quatre éléments :

- Les origines de l'émergence de la notion de compétence ;
- Les différentes interprétations de la compétence ;
- Les trois dimensions et typologies de compétence ;
- La gestion par les compétences.

SECTION I : ORIGINES DE L'EMERGENCE DE LA NOTION DE COMPETENCE

I.1. DE L'ARTISANAT A LA PRODUCTION DE MASSE :

I.1.1. Corporations professionnelles et compagnonnages ¹:

a. Corporations professionnelles :

A l'antiquité, et plus précisément au moyen âge, la production s'effectuait notamment par le biais des activités paysannes et des corporations professionnelles.

Une corporation professionnelle peut être définie comme un regroupement d'un certain nombre d'artisans, exerçant le même métier en vue de défendre leurs intérêts. Aussi, chaque corporation était constituée de trois catégories de membres :

- Le maître : qui étant propriétaire des outils de travail et de la matière première, se chargeait personnellement de la vente des produits sur le marché ;

- Le compagnon : qui travaillait chez le maître, pouvait par la suite accéder au statut de maître, s'il faisait preuve de sa compétence à réaliser une œuvre répondant à certains critères bien précis ;

- L'apprenti : personne prise en charge par le maître qui lui apprenait les secrets du métier contre une somme d'argent. Au cours des années, l'apprenti pouvait devenir lui aussi un compagnon et bénéficier d'un travail chez le maître ;

b. Compagnonnages :

Au fil du temps, l'accès au statut de maître par les compagnons devenait de plus en plus ardu, ce qui a été à l'origine de l'apparition au 15^{ème} siècle de nouvelles corporations nommées : « Compagnonnages », fondées par les compagnons dans le but d'améliorer leurs salaires et leurs conditions de travail.

A cette époque, les corporations et les compagnonnages insistaient très fortement sur la production par petites séries. Cette dernière, se caractérisait essentiellement par la maîtrise de métier et de qualification professionnelle, afin de fabriquer des produits de haute qualité, très chers et destinés forcément à satisfaire les besoins d'individus fortunés et limités.

¹ : Encyclopédie Microsoft Encarta 2006.

I.1.2. Révolution industrielle :

a. Notion du poste de travail :

A la fin du 18^{ème} siècle, le monde était bouleversé par l'apparition d'un nouvel évènement connu sous le nom de la « révolution industrielle ». Cette dernière, était le résultat d'un ensemble d'innovations basiques et consécutives comme par exemple : la machine à vapeur de J.WATT qui a été créée en 1769 et a réussi à remplacer la force animale avec une très grande efficacité.

Ces innovations, étaient à l'origine de l'émergence des grandes organisations industrielles, en complète opposition avec l'ancien système de production, bâti autour des activités paysannes et artisanales.

A cette époque, chaque entreprise avait pour seul objectif l'augmentation de la productivité de ses employés, afin de réussir à réaliser la production de masse, caractérisée par une grande production de biens de qualité moyenne, avec un prix de revient beaucoup plus bas.

Dans ce cadre, s'inscrivent les travaux de l'ingénieur américain F.W.TAYLOR considéré comme étant le père fondateur de l'organisation scientifique du travail (O.S.T).

Selon TAYLOR, le travail est défini comme : « *un ensemble d'opérations élémentaires (...) que l'on peut décrire, analyser, rationaliser, organiser et imposer dans les ateliers* »¹.

Cela veut dire qu'à cette époque, les opérations étaient réduites à de simples gestes répétitifs du corps humain consistant par exemple à : poser une brique dans la construction d'un mur, ou couper une tige de métal dans la fabrication d'une épingle.

D'autre part, le travailleur était considéré comme : « *l'ensemble des capacités qui sont achetées sur le marché du travail et mobilisées pour réaliser une partie des opérations* »².

En ce qui concerne ces capacités, elles se basaient essentiellement sur l'aspect physique : (l'habileté du geste, la force physique, la dextérité manuelle et l'endurance), tout en ignorant ses propres connaissances, sa personnalité et son pouvoir d'initiative.

¹ : P.ZARIFIAN, *objectif compétence*, Ed. Liaisons, Paris, 2001, P : 32.

² : *Ibid.*, P : 33.

Cependant, le travail et le travailleur doivent être réunis dans un lieu précis, celui du poste de travail où chaque travailleur peu qualifié, mais bien entraîné et spécialisé, doit lui être confiée et affectée une seule tâche.

Donc, TAYLOR avait pour objectif d'améliorer le rendement de l'entreprise, en recherchant la meilleure adéquation entre les capacités des travailleurs disponibles d'une part et les exigences de chaque poste de travail d'autre part.

b. Caractéristiques de la notion du poste de travail :

La notion du poste de travail qui est l'une des inventions tayloriennes, comporte selon le sociologue P.VELTZ¹ quatre caractéristiques :

- Elle est procédurale : chaque poste de travail est constitué par un ensemble d'opérations élémentaires que le travailleur doit accomplir ;
- Elle est perspective : il existe une seule meilleure méthode (the one best way) pour exécuter les opérations ;
- Elle est individuelle : chaque individu doit lui être affectée une seule opération ;
- Elle est stable : le processus de production offre toujours les mêmes produits aux consommateurs sans aucune modification.

Ces caractéristiques qui constituaient la clé de voûte des entreprises durant de longues années, en leur permettant d'augmenter la quantité de production d'une gamme limitée de produits et de profits engendrés, se sont avérées inefficaces au cours des années quatre vingt (1980). Cela est dû principalement aux différents changements opérés sur le contenu et l'organisation du travail.

I.2. INSUFFISANCES DE LA NOTION DU POSTE DE TRAVAIL :

I.2.1. Différentes mutations dans le contenu du travail :

Selon le sociologue P.ZARIFIAN², ces mutations actuelles se résument autour des trois notions : évènement, communication et service.

¹ : Cité par J- F.AMADIEU et L.CADIN, *Compétence et organisation qualifiante*, Ed. Economica, Paris, 1996.

² : P.ZARIFIAN, op.cit.

a. Evènements :

Un évènement peut être défini, soit comme tout ce qui se manifeste de manière partiellement imprévue et qui affecte négativement le fonctionnement du système de production (les pannes, le manque de matières premières, etc.) ; soit tout problème posé par l'environnement et lié avec le système de production (les nouvelles attentes des clients par exemple).

Dans le cas où le travailleur est confronté à des évènements du premier type, il sera tenu alors d'assumer les opérations suivantes :

- Anticiper l'évènement, en prévoyant son occurrence ;
- Faire face à l'évènement, en le maîtrisant avec succès ;
- Comprendre l'évènement, en analysant les causes de son déclenchement et en prenant les précautions nécessaires pour éviter sa reproduction.

Quant au deuxième cas, le travailleur doit être capable :

- D'anticiper les modifications de cet évènement (détecter par exemple les nouvelles attentes des clients) ;
- De préparer toutes les actions possibles pour répondre à cet évènement (sortir un nouveau produit) ;
- De mener ces actions comme un processus, au sein duquel il étudiera différentes options et découvrira la meilleure solution.

Par conséquent, la notion d'évènement a eu des répercussions très importantes sur la définition traditionnelle du travail, qui ne peut plus être considérée comme un ensemble d'opérations programmées et répétitives ; mais elle s'élargit à une suite d'évènements partiellement imprévus, dans un système de production en perpétuelle modification.

Ce changement, oblige chaque individu à posséder assez de capacités lui permettant de faire face aux différents types d'évènements, susceptibles de surgir dans le cadre de son travail de manière très efficace.

b. Communication :

Dans le but d'assurer la performance, les entreprises insistaient fortement sur les notions de la division des tâches et des responsabilités. Mais par la suite, elles ont pris conscience du rôle important qu'occupe la qualité des communications s'effectuant entre les individus.

A cet effet, une bonne communication consiste à établir une compréhension réciproque et des bases d'accord entre plusieurs individus, appartenant à une équipe de travail ou à des services différents, pour agir ensemble vers un objectif commun.

Ce qui signifie que le rôle de la communication ne peut plus être limité aux simples transferts d'informations, car il s'agit de gérer des interactions entre des individus autour des problèmes, dont les solutions ne peuvent être totalement prévues à l'avance.

Néanmoins, la communication se pose comme l'une des mutations essentielles du travail, en raison :

- Du besoin d'échanger les connaissances avec les autres travailleurs, lorsque le savoir d'un seul individu s'avère insuffisant pour maîtriser l'évènement rencontré ;
- Des conflits qui se manifestent, par la divergence sur les normes d'action (un individu préfère la qualité des services et l'autre la quantité des commandes) ; ou par les différentes interprétations de la réalité (les diverses manières de comprendre une panne par exemple).

Pour cela, la communication est devenue une composante essentielle du travail actuel. Elle consiste à échanger les idées et à rapprocher les points de vues, afin d'instaurer un climat de coopération entre des individus appartenant à des lieux de travail différents.

c. Service :

Dans le cadre de la conception taylorienne du travail, les entreprises cherchaient à produire seulement pour vendre, sans prendre en considération les vrais besoins et désirs des clients.

Cette conception se remettait progressivement en cause dans les années quatre vingt (1980), en raison des facteurs suivants¹ :

- Les consommateurs sont devenus de plus en plus exigeants sur la qualité des produits et refusent des offres standardisées. Par ailleurs, ils sont de mieux en mieux informés grâce à l'évolution des technologies d'information et de communication (N.T.I.C).

¹ : A.SARACCHI, sous dir. de, « Entrer dans une démarche compétence », *Objectif Compétence*, Paris, 2002.
(<http://objectif-competences.medef.fr/>)

- Les marchés se segmentent de plus en plus : marché des nouveaux nés, des enfants du premier âge, des enfants d'âge scolaire, etc. avec la nécessité d'offrir des produits et des services adaptés aux besoins de chaque segment.

Ces transformations, ont mené les entreprises à changer de perspectives, en mettant les besoins des clients au premier rang de leurs préoccupations, c'est-à-dire ne produire que tout ce qui peut être acheté par les consommateurs.

Pour rendre concrète la notion de client, il est nécessaire de considérer le produit comme un service rendu par l'entreprise à des clients précis, qui bénéficient d'usages bien déterminés. Ce qui nécessite de la part de l'entreprise de mettre l'accent sur :

- L'utilité apportée par le produit (matériel ou immatériel) offert aux clients ;
- La contribution du client à la conception et à la définition des caractéristiques du service qui peut lui être proposé ;
- La contribution de tous les travailleurs dans une chaîne de production à la réalisation de cette qualité du service.

1.2.2. Nouvelles organisations du travail :

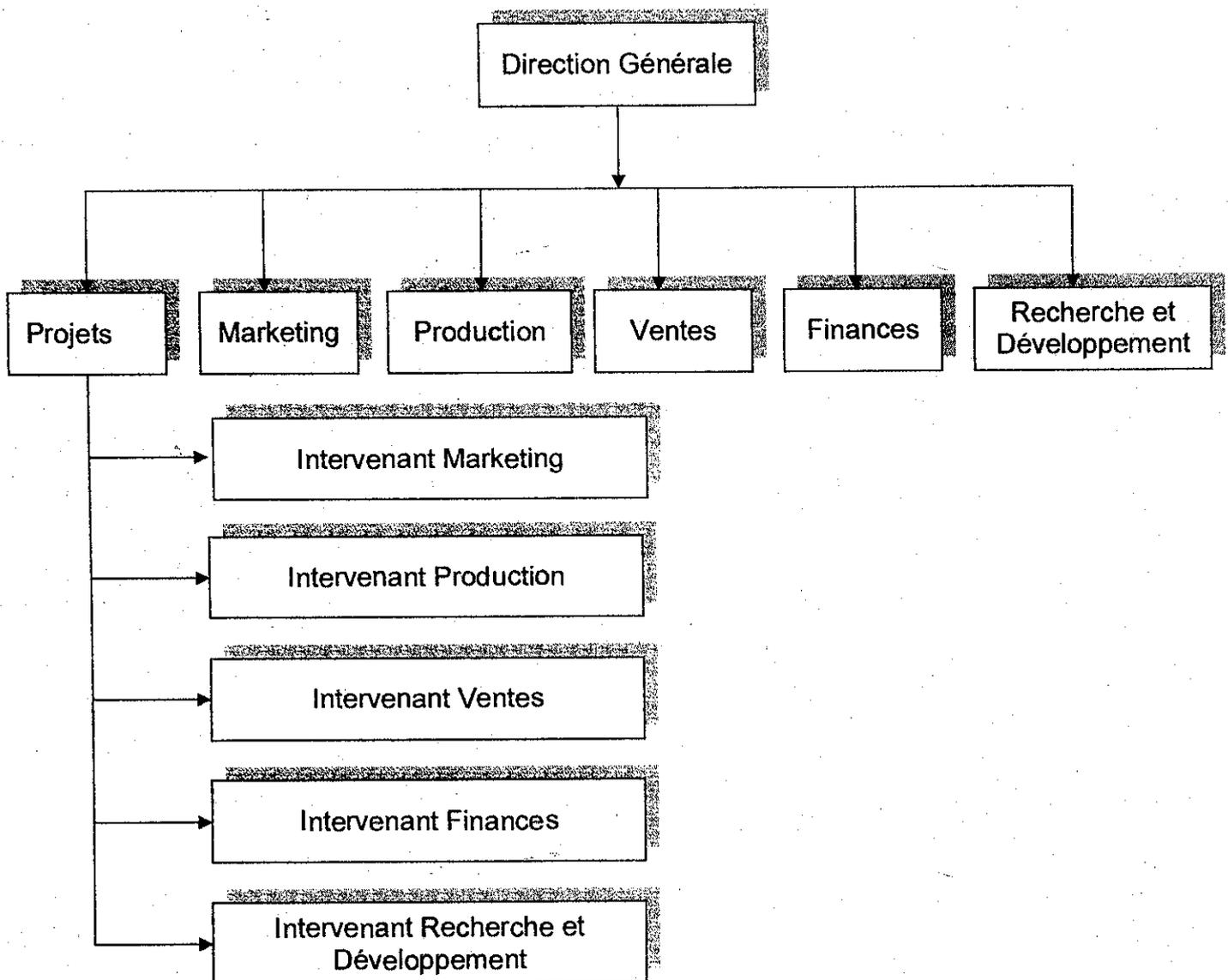
Suite aux différentes mutations précédentes, le travail individuel s'est révélé insuffisant pour assurer la pérennité des entreprises dans un environnement en pleine évolution, d'où l'importance accordée au travail collectif.

En fait, la réussite du travail collectif suscite de la part de l'entreprise une bonne organisation. A cet égard, P.ZARIFIAN nous a présenté deux types d'organisation du travail :

a. Organisation par projets :

Il s'agit de former une équipe multi métiers autour d'un projet d'innovation, avec des objectifs précis et une durée de vie bien déterminée. L'équipe chargée de la réalisation du projet, sera constituée en fonction des compétences des individus, qui généralement travaillent dans des services différents, comme il est indiqué dans la figure n°1 :

Figure n°1 : Structure par projets



Source : C. CAZAUBON et al, *Management de projets techniques, (Méthodes et outils)*, Ed.Ellipses, Paris, 1997, P : 17.

Ce type d'organisation, nous offre quelques avantages comme :

- L'investissement personnel de tous les membres du projet en termes d'énergie et d'enthousiasme, dans la mesure où ils savent ce qu'ils font et pourquoi ils le font ;
- Le développement de la communication entre tous les métiers concernés par le projet.

D'autre part, il nous présente certains inconvénients tels que:

- Le problème du devenir des membres du projet, lorsque sa réalisation sera terminée ;
- Le problème d'intégration des projets d'innovation dans le fonctionnement courant de l'entreprise. Par exemple, comment la conception d'un nouveau produit peut être réellement prise en charge par les unités de production ?

b. Organisation en réseau :

Elle consiste à associer des cellules ou équipes différentes dans un même réseau de travail, dans lequel chaque équipe est responsable de la performance globale.

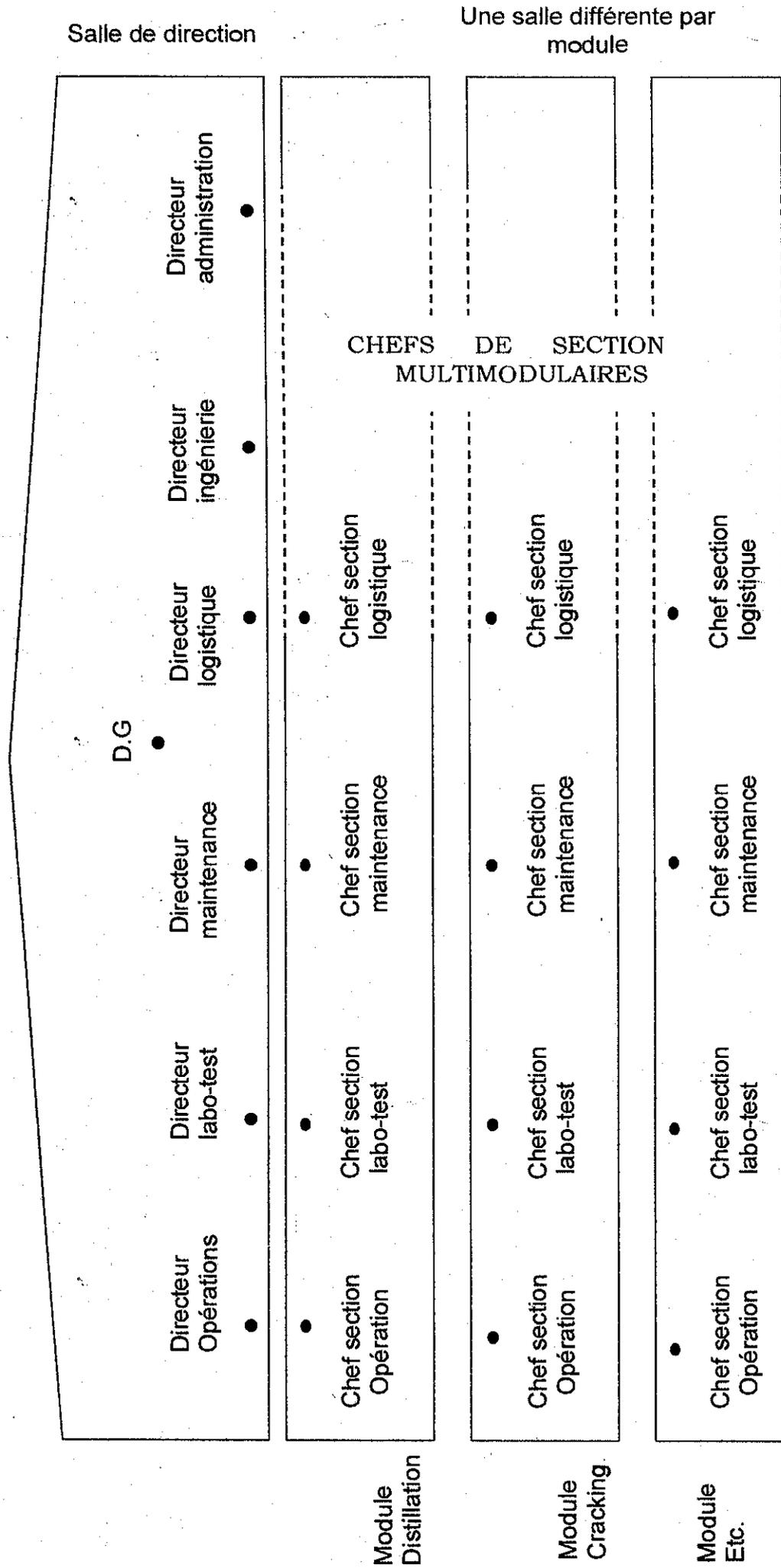
Un réseau est constitué de pôles ou de nœuds (éléments apparents de l'organisation) et de connexions (liaisons entre pôles).

Les nœuds du réseau peuvent être des unités d'affaires (sociétés par exemple) ou des unités de services internes (ressources humaines, service marketing, finances, etc.).

Ce type d'organisation se caractérise par un nombre très faible de lignes hiérarchiques, qui permet à l'entreprise d'être plus réactive par rapport aux besoins de ses différents clients.

La figure n°2, reflète clairement un exemple de mode d'organisation en réseau d'une raffinerie de pétrole.

Figure n°2 : Organisation en réseau d'une raffinerie de pétrole



Source : J. PIERRE et al, *Stratégor (politique générale de l'entreprise)*, 3^{ème} édition, Ed. Campus/Dunod, Paris, 1997, P : 357.

D'après cette figure, les directeurs spécialisés par fonctions, sont regroupés dans une même salle de travail et possèdent une autorité directe sur les chefs de section de leur domaine fonctionnel.

Les chefs de section appartiennent à un seul module, sauf dans certains cas exceptionnels où ils sont multi modulaires. Chacun d'eux a la responsabilité de gérer son équipe opérationnelle et ne se réfère que périodiquement à son directeur fonctionnel.

Toutefois, quelques inconvénients peuvent surgir comme :

- Le risque de rendre les objectifs des équipes très abstraits, c'est-à-dire éloignés de leurs vraies capacités d'action ;
- Le risque d'engendrer l'incohérence globale de l'entreprise dans la mesure où chaque équipe est autonome, c'est-à-dire libre de prendre ses décisions et de mener ses actions.

A la fin, nous pouvons conclure qu'à partir des mutations ayant affecté le contenu et l'organisation du travail, la notion de poste s'est avérée insuffisante pour satisfaire les nouveaux besoins croissants des entreprises, décrits en termes de réactivité, d'adaptabilité, d'initiative, etc.

C'est pour cette raison que l'ancien mode de gestion basé sur la notion de poste, a été remplacé par un nouveau mode basé sur un concept plus dynamique : celui de compétence.

Le tableau n°1, présente une comparaison entre la gestion par postes et la gestion par compétences.

Tableau n°1 : Comparaison de la gestion par postes et de la gestion par compétences

Gestion par postes	Gestion par compétences
<ul style="list-style-type: none"> • Met l'accent sur les tâches. 	<ul style="list-style-type: none"> • Met l'accent sur la personne dans sa globalité.
<ul style="list-style-type: none"> • Description détaillée des tâches. 	<ul style="list-style-type: none"> • Description d'individus et des compétences à développer.
<ul style="list-style-type: none"> • Met l'accent sur : les connaissances et les savoir-faire. 	<ul style="list-style-type: none"> • Met l'accent sur : les savoirs, les savoir-faire et les savoir-être.
<ul style="list-style-type: none"> • La notion de poste est le pivot de tous les aspects de la G.R.H et de l'organisation taylorienne. 	<ul style="list-style-type: none"> • La notion des compétences est le pivot de tous les aspects de la G.R.H et de l'organisation post taylorienne.
<ul style="list-style-type: none"> • Sélection d'individus en fonction d'un poste. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sélection des individus capables d'acquérir des compétences.
<ul style="list-style-type: none"> • Rémunération sur la base de l'évaluation du poste. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rémunération sur la base de l'évaluation des compétences des individus.
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluation du salarié sur la base de l'atteinte des standards de production. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluation du salarié sur la base d'une amélioration continue du rendement et des compétences.

Source : Dubois cité par J.CHEKIR, « Le paradigme de la gestion par les compétences : application au cas tunisien », N°3, *Management des savoirs et développement des compétences*, Faculté des sciences économiques, de gestion et des sciences commerciales, Université de Tlemcen, Mars 2004, P : 91.

Nous constatons que la logique compétence est tout à fait en opposition avec la logique poste.

Dans le cadre de la gestion par postes, chaque individu doit être affecté à une ou plusieurs tâches répétitives, sans rendre compte de l'importance du travail collectif d'une part et des qualités personnelles des individus (savoir-être) d'autre part.

Contrairement à la logique compétence, la notion de poste dans la logique poste, constitue la pierre angulaire de tous les aspects de la gestion des ressources humaines (recrutement, rémunération, etc.).

A la différence de la logique poste qui s'intéresse à l'évaluation des salariés, sur la base de la réalisation des normes de production, l'évaluation des individus dans la logique compétence, met l'accent sur l'amélioration du rendement et l'acquisition de nouvelles compétences.

SECTION II : DIFFERENTES INTERPRETATIONS DE LA COMPETENCE

Le concept de compétence a eu ses premières définitions d'origine latine dans le langage courant à partir du 15^{ème} siècle. « *Compétence provient du latin "competere" qui veut dire "qui connaît bien une question, une matière, un domaine, son travail"* »¹.

En revanche, son utilisation dans le langage scientifique n'a débuté que dans les années soixante. Toutefois, la notion de compétence constitue un « mot-valise »², car elle a fait l'objet de diverses interprétations dans plusieurs domaines différents auxquels elle a été empruntée (psychologie, sociologie, droit, linguistique, économie, etc.).

II.1. DEFINITIONS DE LA COMPETENCE DANS DES DOMAINES DIVERSIFIES :

II.1.1. Compétence en psychologie :

a. Psychologie différentielle :

Dans le domaine de la psychologie différentielle : « *étude des performances individuelles comparées* »³, plusieurs recherches ont été menées au niveau des entreprises américaines.

¹ : D. De CALAN, sous dir. de, « Reconnaissance et compétence », *Objectif Compétences*, Paris, 2002, P : 13 (<http://objectif-competences.medef.fr/>).

² : Gilbert et Parlier cités par E.OIRY, *De la qualification à la compétence*, Ed.L'Harmattan, Paris, 2003, P:51.

³ : *Dictionnaire Petit Larousse*.

Ces recherches avaient pour but, de déceler chez les individus, les éléments influençant de manière significative leur performance de travail.

En premier lieu, l'américain WHITE a considéré la compétence comme étant "la capacité d'un organisme à interagir de manière efficace avec son environnement"¹.

Selon cet auteur, un individu efficace est celui qui possède un « sentiment de compétence »², engendré par l'accumulation d'un certain nombre d'expériences positives.

Par conséquent, la sélection des individus par les employeurs ne se faisait plus seulement sur la base de leurs qualités professionnelles (reconnues généralement par un diplôme), mais également sur la base de leurs qualités personnelles, comme leur sentiment de compétence.

Ce nouveau paramètre de recrutement, multipliait pour les entreprises les chances de disposer d'une main d'œuvre performante.

Par ailleurs, l'américain MAC.CLELLAND a défini la compétence autour de cinq dimensions³ :

- Knowledge : les savoirs qu'une personne possède dans un domaine particulier;
- Skills : les savoir-faire résultants de la pratique ;
- Behaviours : les savoir-être qui se déclinent en attitudes, valeurs et image de soi ;
- Traits : les traits de personnalité qui déterminent le mode de comportement de l'individu ;
- Motives : les motivations qui correspondent aux forces intérieures générant les comportements au travail.

Les savoirs et les savoir-faire sont indispensables à l'efficacité du travail. Ils peuvent être acquis par la formation ou par la pratique.

Les savoir-être, traits de personnalité et motivations, sont ceux qui distinguent les individus à performance moyenne de ceux qui ont une performance plus importante. Ils sont difficiles à repérer et même à acquérir.

¹ : E.OIRY, op.cit, P: 53.

² : ibid.

³ : ibid.

Cette conception de MAC.CLELLAND, constitue la base de fondement de toutes les définitions ultérieures de la compétence apportées par les américains.

En comparaison aux travaux de WHITE, cette précision dans les dimensions de la compétence met en exergue son hétérogénéité.

A partir de ces analyses de la compétence, deux caractéristiques peuvent être distinguées :

- La compétence est individuelle, car elle correspond à des qualités personnelles comme le sentiment de compétence;
- La compétence est hétérogène, car elle englobe des dimensions formelles (savoirs, savoir-faire) et des dimensions informelles (savoir-être, traits de personnalité et motivations).

b. Psychologie cognitive :

En fait, la conception de la compétence proposée par la psychologie différentielle, a été largement critiquée par la psychologie cognitive : « *étude des processus par lesquels un être vivant acquiert des informations sur son environnement* »¹.

Cependant, la psychologie différentielle considérait qu'il y a une relation directe entre performance et compétence, alors que la psychologie cognitive a insisté sur le fait que cette dernière n'existe réellement que lorsque les actions produites par l'individu, sont appropriées aux situations dans lesquelles elles sont mises en œuvre.

Pour mieux assimiler cette idée, nous allons prendre l'exemple suivant² :

Dans le domaine des linguistiques, la compétence d'un individu à produire un langage à partir de ses connaissances en syntaxe et en vocabulaire, ne suffit pas pour lui assurer la performance, c'est-à-dire l'utilisation appropriée de la langue en situations concrètes. Toutefois, l'individu peut utiliser cette compétence dans des situations inadéquates, en formulant par exemple des phrases incohérentes avec le contexte dans lequel elles sont dites.

Donc, selon la psychologie cognitive, la compétence est contextuelle, c'est -à-dire liée à l'action et ne peut être définie que dans une situation bien précise.

¹ : Dictionnaire Petit Larousse

² : E.OIRY, op.cit.

II.1.2. Compétence en sciences de la formation :

a. Définition :

L'ingénierie de formation est « *le travail pédagogique d'organisation des connaissances, en vue de leur transmission ordonnée à des fins qu'il faut déterminer* »¹.

Dans ce cadre, s'inscrit la définition de G.MALGLAIVE, 1994, (spécialiste en ingénierie de formation), pour qui la compétence est un « " *savoir en usage* " désignant " *une structure dynamique dont le moteur n'est autre que l'activité* " »².

Selon MALGLAIVE, le concept de compétence intègre deux aspects, dont l'un est structurel et l'autre dynamique.

Pour l'aspect structurel, il est constitué de deux types de savoirs :

- Des savoirs formalisés, tels que les savoirs théoriques (qui ne tiennent pas compte des objectifs à atteindre), les savoirs techniques (tournés vers l'action pour atteindre les objectifs) et les savoirs méthodologiques (ensemble de procédures de l'action) ;
- Des savoirs non formalisés, tels que les savoirs pratiques qui surgissent de l'action.

Par conséquent, le savoir en usage est le résultat de l'interaction entre ces différents types de savoirs.

Quant à l'aspect dynamique, il est impulsé par l'intelligence humaine qui se divise en deux types complémentaires :

- L'intelligence pratique qui se révèle dans l'action ;
- L'intelligence dynamique qui concerne les capacités de réflexion et la construction de nouvelles connaissances.

En conclusion, selon les sciences de la formation, la compétence est dynamique, c'est-à-dire que les connaissances de l'individu se développent dans une confrontation à l'action.

b. Composantes de la compétence :

Nous avons vu précédemment que les sciences de la formation, s'intéressent à la construction des compétences à partir de la construction des connaissances, en fonction d'objectifs de formation.

¹ : G.MALGLAIVE cité par C.DEJOUX, *Les compétences au cœur de l'entreprise*, Ed.Organisation, France, 2001, P: 297.

² : C.DEJOUX, op.cit., P : 298.

Néanmoins, différents types de savoirs peuvent être distingués, dont les plus intéressants sont ceux de NONAKA¹ (1994) qui a séparé le savoir tacite du savoir explicite.

- Le savoir explicite²: c'est un savoir qui peut être codifié dans un langage permettant sa transmission à autrui, sans contact direct entre émetteur et récepteur puisqu'il peut être formalisé et diffusé dans des livres.

- Le savoir tacite³: c'est un savoir très difficile à être codifié dans un langage permettant sa transmission à autrui, mais qui peut se transmettre par imitation et par expérience, par exemple : la façon dont un grand chef cuisinier transmet son art à ses apprentis.

II.1.3. Compétence en ergonomie :

a. Ergonomie behavioriste :

Cette discipline d'origine américaine, s'intéresse à l'étude des caractéristiques physiologiques des opérateurs, afin d'adapter au mieux les machines et d'améliorer le rendement. Dans ce domaine, la compétence est définie comme « *un savoir-faire opérationnel validé* »⁴.

Cette définition met l'accent sur la partie visible de la compétence (savoir-faire), sans prendre en considération la partie mentale (motivations des individus), qui joue un rôle très important dans la mise en œuvre de la compétence.

Bref, la définition de la compétence selon l'approche behavioriste, est liée au contexte d'utilisation, c'est-à-dire aux tâches que l'individu sait exécuter.

b. Ergonomie cognitive :

Cette discipline d'origine européenne, se préoccupe de l'étude du travail humain sous un angle plus psychologique que physiologique, dans le but de rendre l'individu plus performant.

Contrairement à l'approche behavioriste, l'ergonomie cognitive s'attache à l'étude des composantes mentales (motivations, désirs et états affectifs), permettant de penser et d'agir.

¹ : Cité par E.OIRY, op.cit.

² : A.BENDIABDELLAH, *Cours de Magister sur : Savoirs, compétences et organisations à l'heure de la mondialisation*, Bibliothèque de l'université de Tlemcen, 2004/2005.

³ : *Ibid.*

⁴ : C.DEJOUX, op.cit, P : 295.

La compétence est donc définie comme un ensemble de « *connaissances, savoir-faire, type de raisonnements, habiletés, mis en œuvre pour accomplir une tâche spécifique* »¹.

A partir de cette définition, nous pouvons dire que la compétence est construite autour de trois composantes² : les connaissances, les savoir-faire et les méta connaissances.

- Les connaissances : c'est l'ensemble des savoirs qui répondent à la question « comment ça marche », lesquels se divisent en « connaissances déclaratives » et en « connaissances d'usage ».

Le premier type, permet la description des outils et des machines de production, alors que le deuxième concerne la connaissance de règles permettant d'obtenir certains effets.

- Les savoir-faire : répondant à la question « comment faire marcher », ils sont acquis par la pratique et sont difficiles à se transmettre.

- Les méta connaissances : ce sont des connaissances acquises par l'individu, grâce à ses propres capacités et à son expérience.

Donc, selon l'ergonomie cognitive, la compétence est contextuelle, mais peut être affectée soit positivement ou négativement par les motivations de l'individu.

Autrement dit, un individu peut avoir les compétences requises pour la réalisation d'une activité donnée, mais c'est en fonction de ses motivations qu'il va les mettre en œuvre.

II.2. APPROPRIATION DE LA COMPÉTENCE PAR LE DOMAINE

DE GESTION :

II.2.1. Compétence et stratégie d'entreprise³:

a. Approche par les ressources :

Auparavant, l'objectif de la stratégie d'entreprise était d'optimiser sa situation concurrentielle, à partir d'une analyse précise de son environnement (opportunités, menaces) et de sa position sur le marché (forces, faiblesses).

Dans ce contexte, différentes méthodes d'analyse des portefeuilles d'activités ont été élaborées (B.C.G, MC KINSEY, etc.).

¹ : J.AUBRET et al, *Management des compétences*, Ed.Dunod, Paris, 2002, P : 36.

² : *Ibid.*

³ : E.OIRY, *op.cit.*

Après les travaux de PENROSE en 1950, une nouvelle approche stratégique a été introduite, basée sur les ressources que possède l'entreprise, (l'approche par les ressources)¹.

Néanmoins, l'entreprise garantit son avantage concurrentiel par une bonne utilisation de ses ressources (physiques, humaines ou organisationnelles), dans la mise en œuvre d'une stratégie spécifique et difficile à être imitée par ses concurrents, c'est-à-dire qu'aucune autre entreprise ne peut être capable de concevoir une stratégie pareille.

En d'autres termes, la création d'un avantage concurrentiel par l'entreprise, doit être soutenue par la mise en œuvre d'une « *stratégie de création de valeur qui ne peut pas être suivie par les concurrents actuels et potentiels, compte tenu de leur profil de ressources* »².

b. Approche par les compétences :

En mettant l'accent sur les ressources, une nouvelle approche stratégique a été développée vers les années 1990 par HAMEL et PRAHALAD, accordant une place très importante au concept de compétence, (l'approche par les compétences).

Cette nouvelle approche se concentre sur les compétences distinctives (voir page : 39), qui assurent à l'entreprise la performance à long terme, en lui permettant de se réorganiser, afin de répondre aux nouvelles sollicitations de son environnement.

Autrement dit, « *c'est la détention de compétences spécifiques qui explique les différences de performance entre firmes* »³.

Avec cette nouvelle analyse stratégique, le rôle du domaine de la gestion des ressources humaines (G.R.H) devient lui aussi stratégique, c'est-à-dire qu'il n'a plus pour simple fonction d'organiser les postes de travail de manière cohérente au regard des objectifs de l'entreprise, mais de mobiliser les compétences des salariés afin d'exécuter les décisions stratégiques.

Cette nouvelle mission confiée à la G.R.H, a posé le problème d'imprécision sur la définition de type de compétences à mobiliser et les moyens nécessaires pour le faire, d'où l'appropriation de ce nouveau concept par la G.R.H.

¹ : B.QUELIN et J.ARREGLE, *Le management stratégique des compétences*, Ed.Ellipses, Paris, 2000.

² : B.SAAD, « La G.R.H et la production des compétences clés », (le cas de la société nationale de distribution des pétroles), *Colloque international : formation, production de compétences et G.R.H : quelles perspectives ?* Université Oran, 2005, P : 82.

³ : NAZOULAY et O.WEINSTEIN, « Les compétences de la firme », *Revue d'économie industrielle*, N° 93, 2000/10, P : 122.

II.2.2. Compétence et G.R.H :

Dans ce domaine, plusieurs définitions ont été présentées, dont nous allons citer les plus importantes.

a. Compétence selon G.LE BOTERF:

Selon Guy LE BOTERF (consultant en gestion des ressources humaines), la compétence est une résultante entre : un savoir agir, un vouloir agir et un pouvoir agir¹.

- **Le savoir agir** : c'est savoir combiner en fonction des situations rencontrées, des ressources personnelles telles que : les savoirs, les savoir-faire et les savoir-être, avec des ressources extérieures à l'individu telles que : les méthodes de travail, les réseaux d'informations, les documents, etc. Cela veut dire que l'individu est considéré comme « *un entrepreneur de ses compétences. De la même façon qu'un entrepreneur combine différents moyens pour produire des biens et des services, un individu va combiner différentes ressources pour (...) réaliser une activité avec compétence* »².

- **Le vouloir agir** : c'est d'accepter à s'engager dans la situation rencontrée, ce qui signifie :

- ☞ La reconnaissance de sa contribution ;

- ☞ La correspondance entre ses valeurs professionnelles et ce qui est attendu de lui ;

- ☞ L'image positive et réaliste de soi.

- **Le pouvoir agir** : c'est disposer de tous les moyens nécessaires pour s'engager dans la situation, lesquels concernent :

- ☞ La détermination du cadre d'autonomie et de responsabilité de l'individu ;

- ☞ Le partage des enjeux et la clarification des modalités de coopération ;

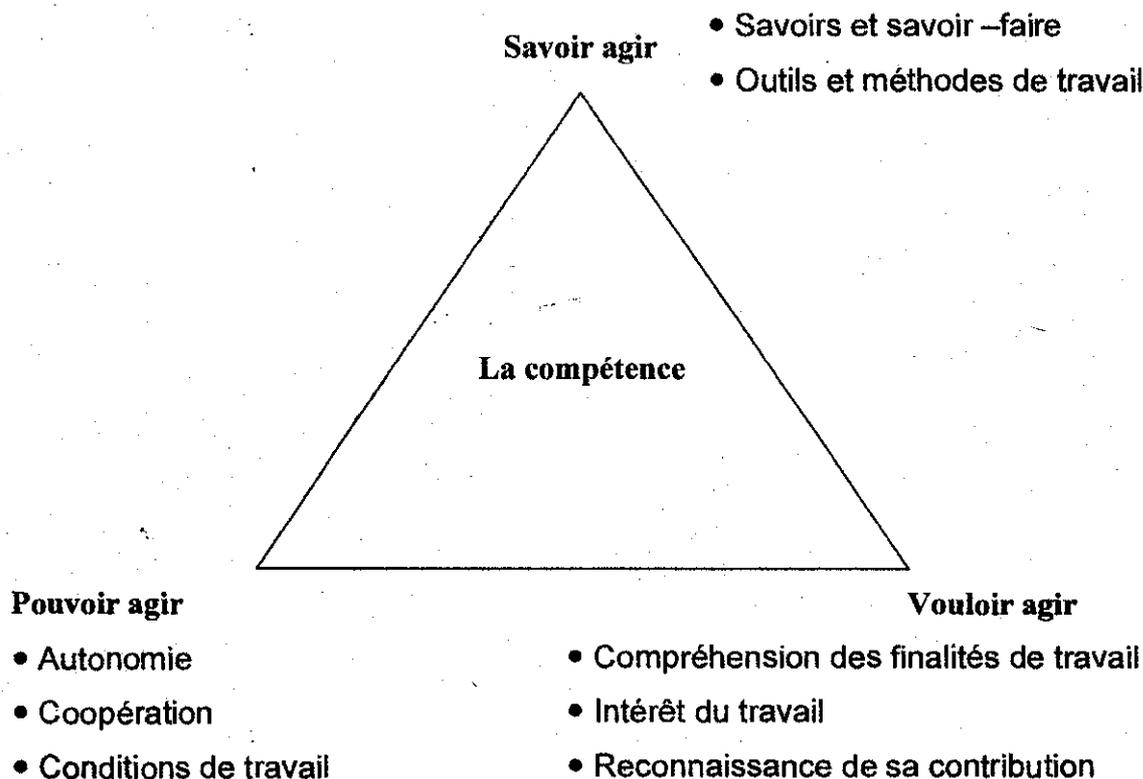
- ☞ L'amélioration des conditions de travail : réduction des risques professionnels, charges de travail acceptables, etc.

¹ : A.MASSON et M.PARLIER, sous dir. de, *Les démarches compétences*, Ed.Anact, Paris, 2004.

² : G.LE BOTERF, « Construire des compétences et réussir la professionnalisation », 1998, (<http://172.23.198.9/RICFTRAVAIL/diagnostiquer/diagnostiquer.htm>).

La figure suivante, résume la définition précédente :

Figure n°3 : La compétence : une résultante



Source : A.MASSON et M.PARLIER, op.cit, P : 31.

b. Compétence selon P.ZARIFIAN:

Le sociologue P.ZARIFIAN, nous a présenté trois définitions de la compétence :

- La première considère la compétence comme étant : « *la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté* »¹.

- Pour la deuxième, la compétence est « *une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises, et les transforme avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmente* »².

¹ : P.ZARIFIAN, op.cit, P: 65.

² : Ibid, P : 69.

- Enfin, la troisième considère la compétence comme étant : « la faculté à mobiliser des réseaux d'acteurs autour des mêmes situations, à partager des enjeux et à assurer des domaines de coresponsabilité »¹.

D'après la première et la deuxième définition, nous pouvons identifier les caractéristiques de la compétence comme étant :

- Individuelle : c'est-à-dire, liée à des qualités personnelles comme la prise d'initiative par l'individu dans une situation de travail, en cherchant à trouver la solution adaptée.

- Hétérogène : c'est-à-dire, constituée d'éléments formels tels que « l'intelligence » et d'éléments informels comme « l'initiative ».

Le terme « intelligence » englobe deux dimensions : l'une cognitive et l'autre compréhensive.

La dimension compréhensive consiste à savoir appréhender la situation rencontrée. Par contre, la dimension cognitive consiste à savoir mobiliser les connaissances en fonction de la situation.

- Contextuelle : soit que la compétence de l'individu est liée au contexte où elle est mise en œuvre.

- Dynamique : puisqu'il s'agit de développer les éléments constituant la compétence, selon la diversité des situations rencontrées.

Selon la troisième définition, deux points concernant le travail collectif peuvent être distingués :

- Lorsque les compétences d'un seul individu n'arrivent pas à résoudre un problème, il doit faire appel aux compétences d'un réseau d'acteurs qui peuvent s'associer le plus aisément possible en fonction de la même situation.

- Un échange réussi de compétences entre les salariés, ne s'effectue que lorsqu'ils ont le sentiment de partager les mêmes enjeux et responsabilités autour des mêmes situations.

D'après les définitions de G.LE BOTERF et de P.ZARIFIAN, (voir pages : 24 et 25), quatre caractéristiques de la compétence peuvent être identifiées² :

- Le caractère opératoire finalisé : la compétence n'a de sens que par rapport à l'action où elle est mise en œuvre et au but que poursuit cette action.

¹ : Ibid, P : 71.

² : J.LEPALT cité par A.MASSON et M.PARLIER, op.cit.

- Le caractère appris : nous ne sommes pas naturellement compétents, mais nous le devenons par une construction personnelle et sociale, qui combine des apprentissages théoriques et des apprentissages issus de l'expérience.

- Le caractère structuré : la compétence est une combinaison dynamique des différents éléments qui la constituent (savoirs, savoir-faire et savoir-être) pour répondre à des exigences d'adaptation.

- Le caractère abstrait : la compétence n'est pas observable, ce que nous observons, ce sont les manifestations de la compétence : les comportements et les performances.

c. Différence entre la compétence et ses notions proches :

1). Compétence et professionnalisme :

En réalité, la notion de compétence n'existe pas en soi, mais ce qui existe réellement ce sont des personnes plus ou moins compétentes. Il est donc important de préciser ce que nous pouvons entendre par professionnalisme.

« Le professionnalisme correspond à la maîtrise des situations professionnelles auxquelles un individu peut être confronté (...). Cette maîtrise est liée aux compétences qu'il possède et s'évalue aussi souvent à travers la qualité du travail observé dans la durée »¹.

Par conséquent, le professionnalisme reflète le niveau de maîtrise des compétences par l'individu dans son travail.

2). Compétence et qualification :

Lors des journées internationales de la formation à DEAUVILLE en 1998, le MEDEF (mouvement des entreprises en France), a fait la différence entre les notions de qualification et de compétence comme suit :

La qualification est considérée comme une boîte à outils qu'un individu s'est construite à l'école, en formation professionnelle, (...) au travers de l'expérience professionnelle et sociale.

Donc, si la qualification est l'ensemble d'éléments constitutifs de cette boîte à outils, la compétence n'est que la manière d'utiliser cette boîte par l'individu².

¹ : C.BATAL, *La gestion des ressources humaines dans le secteur public, Tome 1*, Ed. Organisation, Paris, 1997, P : 252.

² : D.DE CALAN, op.cit.

3) Compétence et potentiel :

Le potentiel peut être défini comme des « *aptitudes ou qualités susceptibles de s'épanouir dans l'avenir chez un individu, et qui justifient de lui confier de hautes responsabilités* »¹.

Par ailleurs, le potentiel peut être considéré comme² :

- L'ensemble des compétences réellement observées chez un individu et mises en œuvre dans sa fonction ;
- L'ensemble des compétences existantes, mais non encore mises en œuvre dans la fonction concernée ;
- Les aptitudes constatées chez un individu, mais qui n'ont pas encore eu l'occasion d'être développées. Ces aptitudes se transforment en compétences utilisables par l'entreprise après une formation par exemple.

4) Compétence et performance :

Selon M. PARLIER, la performance est « *la réalisation, l'accomplissement d'un travail* »³.

D'autre part, la performance peut être définie comme étant : « *le résultat de la combinaison de compétences, de la motivation des individus à les mettre en œuvre, de la fixation pertinente des objectifs et de l'allocation des ressources nécessaires* »⁴.

Cette combinaison s'exprime par la formule mathématique :

$$P = (C, M, O, R)^{E=K}$$

P : le niveau de performance requis ;

C : les compétences de l'individu ;

M : la motivation de l'individu ;

O : les objectifs fixés à l'individu ;

R : les ressources allouées.

L'exposant E=K signifie que le niveau de performance doit être adapté, en fonction des changements portés sur l'environnement.

¹ : P.OHANA, *Les 100 mots clés du management des Hommes*, Ed. Dunod, Paris, 1999, P : 145.

² : J.F-AMADIEU et J-PROJOT, *Gestion des ressources humaines et relations professionnelles*, Ed. Management, Paris, 1996.

³ : Cité par C.VERN, *L'évaluation des compétences*, Ed. Liaison, Paris, 2002, P : 43.

⁴ : C.VERN, op.cit, P: 43.

Donc, nous concluons que la non performance d'un individu ne se justifie pas forcément par son incompetence, car il existe d'autres éléments aussi importants que la compétence qui déterminent la performance (objectifs, motivations, ressources).

SECTION III : DIMENSIONS ET TYPOLOGIES DE LA COMPETENCE

III.1. DIMENSIONS DE LA COMPETENCE

L'auteur G.Le BOTERF identifie les trois dimensions¹:

- Savoirs (connaissances) ;
- Savoir -faire (pratiques) ;
- Savoir- être (attitudes).

III.1.1. Les savoirs : ils correspondent à l'ensemble des informations structurées permettant à l'individu d'opérer dans un contexte spécifique, en mobilisant pour ce faire des interprétations différentes. Ils englobent trois sous dimensions:

- Les connaissances générales ;
- Les connaissances spécifiques à l'environnement professionnel ;
- Les connaissances procédurales.

a. Connaissances générales (savoir comprendre) :

Elles sont essentiellement acquises par l'éducation formelle (enseignement scolaire, université, grandes écoles, etc.) ou par la formation continue.

Ces connaissances sont très utiles pour effectuer des diagnostics, en permettant à l'individu de comprendre et d'analyser une situation ou un problème. Elles sont indépendantes des contextes de travail, par exemple : les lois de la mécanique sont les mêmes chez Renault et chez Toyota.

Citons quelques exemples sur les connaissances générales :

- La théorie cinétique des gaz ;
- La dynamique des fluides ;
- Les notions clés d'économie monétaire ;
- Les principales théories de la sociologie des organisations ;
- Les normes ISO 9000 ;
- Le concept de qualité appliqué à la formation.

¹ : G.LE BOTERF, *Ingénierie et évaluation des compétences*, 4ème édition, Ed.Organisation, Paris, 2000.

b. Connaissances spécifiques à l'environnement professionnel

(Savoir agir sur mesure) :

Ce sont des connaissances dépendantes du contexte de l'activité professionnelle, elles s'acquièrent essentiellement par l'expérience et peuvent concerner une unité de travail (service) ou une entreprise, ce qui permet à l'individu d'agir sur mesure.

Voici quelques exemples sur les connaissances spécifiques à l'environnement professionnel :

- La gamme de service de l'entreprise ;
- La politique commerciale de l'entreprise ;
- Les règles de sécurité dans l'atelier ;
- L'organisation du réseau commercial de l'entreprise.

c. Connaissances procédurales (Savoir comment procéder) :

C'est un ensemble de procédures et de méthodes permettant à l'individu de répondre à la question « comment faut-il faire ? ». A la différence des connaissances générales qui sont exprimées indépendamment des actions à réaliser, ces connaissances sont décrites en vue d'une action à réaliser.

Parmi les exemples que nous pouvons citer :

- La méthode d'élaboration d'un plan de formation ;
- La procédure de mise à jour des stocks ;
- La procédure de dépannage d'un circuit électronique ;
- La procédure de correction d'erreur dans un programme.

III.1.2. Les savoir-faire : ils intègrent en fait deux (02) notions essentielles :

« **"Le savoir"** qui est représenté par l'acquisition d'une forme de connaissance et le **"faire"** qui est celui de mettre en action cette connaissance, au service d'un objectif déterminé »¹.

Donc, les savoir-faire correspondent à la maîtrise de la mise en œuvre concrète de techniques ou d'outils de travail, tels que :

- Savoir mettre en application les techniques d'animation de réunions ;
- Savoir utiliser un voltmètre.

Les savoir-faire englobent trois sous dimensions :

¹ : A.BENDIABDELLAH, op.cit, P : 14.

a. Savoir-faire opérationnels (Savoir procéder) :

Ils s'acquièrent principalement par l'expérience professionnelle, mais ils peuvent également être l'objet d'apprentissage lors de la formation continue.

Ce type de savoir-faire permet à l'individu d'opérer et d'effectuer des actes opératoires, dont voici quelques exemples :

- Utiliser l'outil informatique ;
- Utiliser un logiciel C.A.O (conception assistée par ordinateur) ;
- Appliquer une démarche préventive des pannes ;
- Conduire une réunion d'études de problèmes dans le domaine commercial ;
- Construire un bilan financier ;
- Conduire un entretien annuel d'appréciation de ses collaborateurs ;
- Construire un échantillon représentatif pour une enquête sociale.

b. Savoir-faire relationnels (Savoir coopérer) :

C'est l'ensemble de capacités utiles à l'individu pour savoir se comporter ou se conduire dans un contexte de travail particulier. Ils sont acquis non seulement par un parcours professionnel, mais également par le biais de : l'éducation familiale, la vie associative, la pratique d'un sport, un voyage, la formation continue, etc.

Citons- en quelques exemples :

- Gérer un entretien téléphonique avec un client mécontent ;
- Travailler en équipe ;
- Négocier avec un fournisseur ;
- Transmettre des messages simples.

c. Savoir-faire cognitifs (Savoir raisonner) :

C'est un ensemble d'opérations intellectuelles qui consistent en la réalisation d'actions relativement simples (décrire, comparer, définir, etc.) ou d'opérations très complexes (formulation d'hypothèses, déduction des résultats, etc.).

Ce type de savoir-faire est nécessaire à la résolution des problèmes, à la prise de décisions, à la réalisation de projets et à l'invention. Il génère de nouvelles informations à partir d'informations déjà existantes, en voici quelques exemples :

- Conceptualiser et modéliser une pratique professionnelle ;
- Effectuer la synthèse et non seulement le compte rendu d'une réunion ;

- Elaborer une typologie de problèmes dans un domaine particulier.

III.1.3. Les savoir- être :

a. Définition :

Les savoir-être correspondent à l'ensemble des qualités personnelles permettant à l'individu de s'intégrer à un groupe professionnel, à adopter les comportements adéquats, à faire preuve d'adaptabilité, de motivation et d'énergie.

Ces qualités personnelles peuvent être combinées avec d'autres ressources (savoirs, savoir-faire, etc.) pour agir avec compétence.

La difficulté principale est d'éviter de les décrire de façon trop générale. Il sera nécessaire de les déterminer selon le contexte particulier du travail à exécuter, c'est-à-dire décrire les qualités attendues de l'individu, en fonction d'une situation professionnelle particulière.

b. Quelques exemples sur les savoir-être :

- La « rigueur » : les procédures sont appliquées systématiquement et correctement ;

- La « fiabilité » : les documents élaborés sont exempts d'erreurs et d'imprécisions ;

- La « confidentialité » : les informations ne sont pas utilisées en dehors de leurs destinataires ;

- La « maîtrise de soi » : les réactions sont maîtrisées en situation professionnelle de stress.

Le tableau n°2, synthétise la fonction des différents types de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être cités précédemment, ainsi que leurs principaux modes d'acquisition.

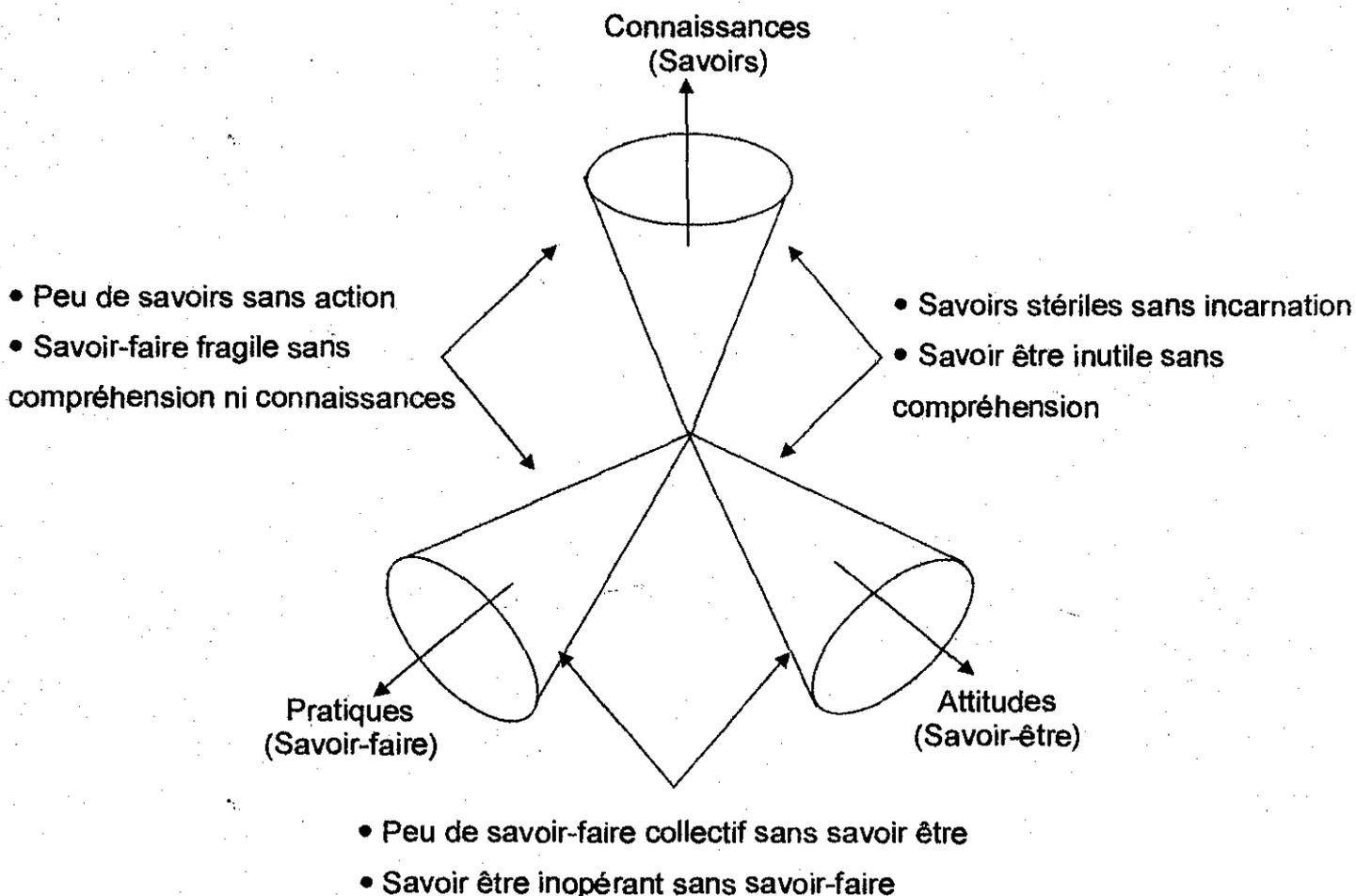
Tableau n°2 : L'équipement en ressources incorporées

Type	Fonction	Mode principal d'acquisition
Connaissances générales	Savoir comprendre	<ul style="list-style-type: none"> • Education formelle • Formation continue
Connaissances spécifiques à l'environnement professionnel	<ul style="list-style-type: none"> • Savoir s'adapter • Savoir agir sur mesure 	<ul style="list-style-type: none"> • Formation continue et expérience professionnelle
Connaissances procédurales	<ul style="list-style-type: none"> • Savoir comment procéder 	<ul style="list-style-type: none"> • Education formelle • Formation continue
Savoir-faire opérationnels	<ul style="list-style-type: none"> • Savoir procéder • Savoir opérer 	<ul style="list-style-type: none"> • Expérience professionnelle
Savoir-faire relationnels	<ul style="list-style-type: none"> • Savoir coopérer • Savoir se conduire 	<ul style="list-style-type: none"> • Expérience sociale et professionnelle
Savoir-faire cognitifs	<ul style="list-style-type: none"> • Savoir traiter l'information • Savoir raisonner 	<ul style="list-style-type: none"> • Education formelle • Formation continue • Expérience sociale et professionnelle.
Aptitudes et qualités	Savoir s'engager	<ul style="list-style-type: none"> • Expérience sociale et professionnelle • Education

Source: G.LE BOTERF, op.cit, « *Ingénierie et évaluation des compétences* », P: 41.

La figure n°4, schématise l'interdépendance entre les trois dimensions de la compétence : les savoirs, les savoir-faire et les savoir-être.

Figure n°4 : Interdépendance des trois dimensions de la compétence



Source : S.HADDADJ et D.BESSON, « Compétence de la théorie au terrain », *Revue française de gestion*, N°127,2001, P : 101.

1. Savoirs et savoir-faire :

En effet, les connaissances de l'individu se construisent par l'action, c'est-à-dire que l'accumulation de nouvelles connaissances s'opère de façon parallèle et interdépendante avec l'accumulation des savoir-faire. De même, les savoir-faire deviennent fragiles aux évolutions technologiques sans acquisition de nouveaux savoirs.

2. Savoir-faire et savoir-être :

Il est nécessaire de connaître que sans savoir-être, l'utilisation des savoir-faire par les individus n'est pas tout à fait efficace. Aussi, le savoir être est parfaitement inopérant sans savoir-faire.

3. Savoirs et savoir-être :

La mobilisation véritable des savoirs s'appuie sur l'utilisation des attitudes appropriées ou savoir-être, lesquels demeurent inutiles sans connaissances, c'est-à-dire sans compréhension de stratégies et de processus d'action.

III.2. TYPOLOGIES DE COMPETENCES :

La notion de compétence englobe trois principaux types qui sont ¹:

- Les compétences individuelles ou professionnelles;
- Les compétences collectives ou d'équipes;
- Les compétences de l'entreprise ou organisationnelles.

III.2.1. Compétences individuelles :

a. Définition :

Ce sont des compétences liées à la personne et mises en œuvre dans les situations de travail, par une combinaison pertinente de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être.

Comme nous l'avons indiqué dans la section I (se référer page : 8), la notion de compétence individuelle est essentiellement apparue dans le cadre des nouvelles mutations qui ont affecté le contenu du travail.

Ces changements qui se traduisent fondamentalement par l'automatisation, la modernisation des outils de production et la complexité des systèmes d'information, ont entraîné un mouvement dans le contenu du travail, où l'imprévu et l'évènement nécessitent de la part des salariés l'acquisition de nouvelles compétences, telles que : la prise d'initiative, les capacités d'anticipation et de communication.

b. Portefeuille individualisé de compétences :

Un portefeuille de compétences se présente comme : « *un ensemble de pièces qui attestent des compétences acquises par un individu non seulement dans le cadre de formations suivies ou d'emplois occupés, mais aussi dans le cadre de la vie sociale ou personnelle* »².

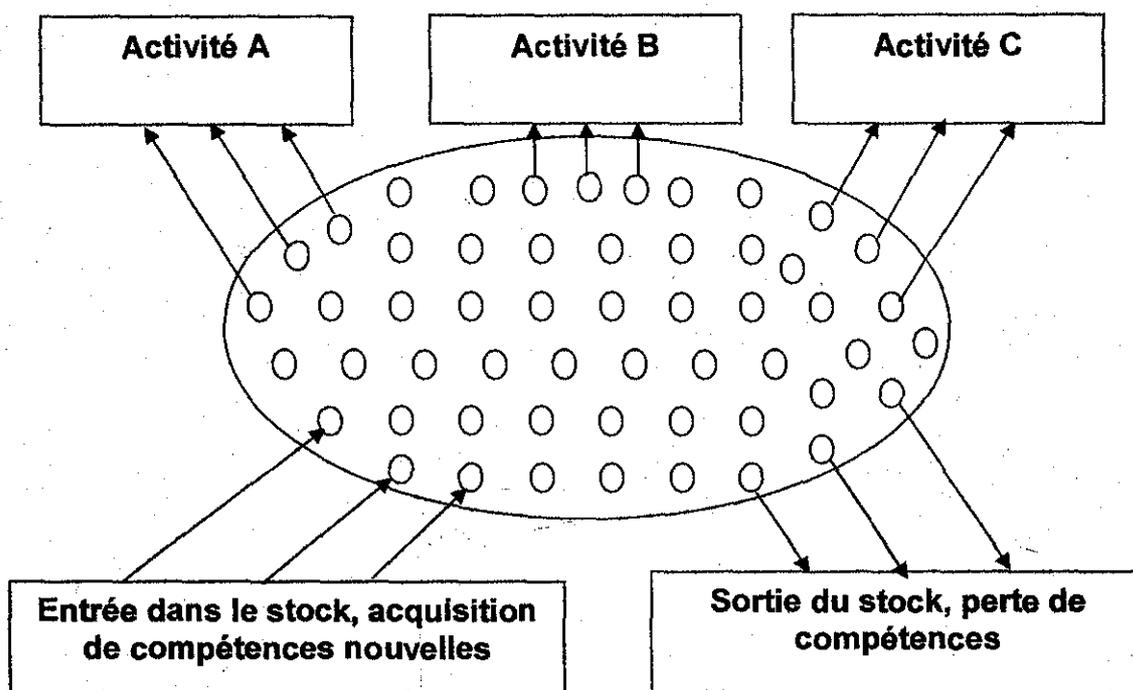
¹ : C.DEJOUX, op.cit.

² : B.LIETARD cité par (P.FRANCHET et S.FLORANGE), sous dir. de, « Evaluer, valider et certifier les compétences professionnelles », Objectif Compétence, Tome6, P : 65 (<http://objectif-competences.medef.fr/>)

Ce qui veut dire que chaque individu peut avoir son propre portefeuille de compétences, construit autour des compétences prouvées en situations réelles de travail et des ressources dont il dispose pour créer de nouvelles compétences.

Le portefeuille individualisé de compétences peut faire l'objet de plusieurs modifications, car il n'est pas constitué d'éléments définitivement stables, comme l'indique la figure ci-après :

Figure n°5 : Capital ou stock de compétences



Source : C.BATAL, op.cit, P : 157.

Donc, il en découle que l'individu peut acquérir de nouvelles compétences tout au long de sa vie professionnelle ou privée, tandis que d'un autre côté il risque de perdre ou d'oublier des compétences antérieurement acquises et non utilisées régulièrement.

D'autre part, les évolutions technologiques engendrent le plus souvent l'obsolescence de certaines compétences déjà possédées par l'individu, c'est-à-dire que certaines compétences qui étaient tout à fait utiles auparavant, peuvent devenir par le temps inopérantes. A titre d'exemple, les compétences liées à l'utilisation des machines à écrire sont devenues aujourd'hui obsolètes avec le développement de la micro-informatique.

Par conséquent, le portefeuille de compétences d'un individu peut se développer au cours d'une carrière, comme il peut se déprécier par l'obsolescence de certaines compétences, ou avec la perte de compétences non mises en œuvre.

III.2.2. Compétences collectives :

a. Définition :

Ce sont des compétences propres au groupe de travail, qui se créent à partir de la réunion de plusieurs éléments comme : la mise en œuvre des compétences individuelles par les membres de l'équipe, les liens qui se créent entre eux, les relations antérieures qui les lient, leurs motivations, leurs objectifs personnels, etc.

Selon O.NORDHAUG, les compétences collectives représentent *"bien plus qu'un agrégat entre les connaissances, les capacités et les aptitudes que possèdent les individus d'un groupe"*¹.

En d'autres termes, la compétence collective est la somme des compétences individuelles augmentée d'un « *effet groupe* »², provenant de l'ambiance et de la dynamique collective des acteurs.

Dans le cadre des nouvelles exigences du travail actuel, les notions de coopération, échanges d'informations et capacités à travailler en groupe, constituent la réponse pertinente au problème d'événements rencontrés généralement par les employés.

A cet égard, la mobilisation des compétences individuelles dans un projet collectif, devient nécessaire pour assurer un fonctionnement efficace des nouvelles organisations privilégiant le travail en équipes.

b. Composantes des compétences collectives :

G.LE BOTERF³ a défini la compétence collective par les composantes suivantes :

- **Une image opérative commune** : il s'agit d'une équipe qui se dote d'un objectif commun à atteindre ;
- **Un langage commun** : pour que les membres de l'équipe puissent se comprendre correctement et rapidement les uns et les autres. Ce qui suppose la maîtrise d'un langage commun élaboré à partir des expériences vécues ensemble par les membres du groupe.

¹ : Cité par C.DEJOUX, op.cit, P : 178.

² : D.WEISS, sous dir. de, *Ressources humaines*, 2^{ème} édition, Ed.Organisation, Paris, 2003, P : 408.

³ : LE BOTERF cité par C.DEJOUX, op.cit.

- Un savoir coopérer : il s'agit de la capacité des membres de l'équipe à travailler ensemble.

- Un savoir apprendre de l'expérience : chaque membre ainsi que le groupe lui-même, doivent tirer profit d'opportunités d'apprentissage vécues ensemble.

- Différents types d'équipes et différentes configurations de compétences :

Il est possible d'identifier différents types de compétences collectives, selon les différents types de groupes de travail.

Un autre élément peut être ajouté à la définition précédente, celui de la complémentarité des membres de l'équipe de travail. Pour expliquer ce phénomène, nous allons prendre l'exemple¹ d'une équipe de football composée seulement de meilleurs défenseurs. Celle-ci peut ne pas perdre beaucoup de matchs, mais n'arrivera jamais à gagner, car elle a besoin d'une certaine palette de compétences pour jouer efficacement. Il en est de même pour une équipe de travail qui nécessite la réunion de certaines compétences, pour fonctionner convenablement.

Donc, un individu ne peut mettre en œuvre ses compétences que dans la mesure où il trouvera des compétences complémentaires aux siennes.

A titre d'exemple, les compétences d'un chirurgien et d'un anesthésiste se complètent, de même que celles d'un agent de production et d'un agent de maintenance.

III.2.3. Compétences de l'entreprise :

a. Définition :

D'après le PR.A.BENDIABDELLAH, les compétences de l'entreprise se définissent comme : « *des combinaisons pertinentes de savoir, de savoir-faire et de savoir-vivre* »². Donc, comme des capacités constituées par :

- Les caractéristiques de son personnel et la gestion de ses hommes ;
- Ses méthodes de travail et ses technologies ;
- Son organisation et son système de valeurs ;
- Ses actifs matériels et financiers qui lui permettent d'obtenir des performances de manière sûre et économique.

Bref, la compétence organisationnelle correspond à ce que l'entreprise sait faire par rapport à ce qu'elle possède.

¹ : C.DEJOUX, op.cit.

² : A.BENDIABDELLAH, *Cours de Magister sur : Le développement des compétences*, Bibliothèque de l'université de Tlemcen, 2004/2005, P : 2.

Lorsque la compétence de l'entreprise dépasse la somme des compétences individuelles de tous ses membres, il s'agit alors de patrimoine de compétences, qui se caractérise par¹ :

- Une capacité d'apprentissage collectif, pour en tirer les leçons des échecs subis ;
- Une capacité d'adaptation rapide aux changements économiques, sociaux et technologiques ;
- Une capacité d'adaptation à toute nouvelle organisation de travail.

b. Compétences distinctives :

Dans le cadre des compétences organisationnelles, s'inscrivent les compétences stratégiques ainsi dénommées : compétences distinctives, compétences clés ou compétences organisationnelles fondamentales.

Les compétences distinctives peuvent être définies comme : « *les capacités qui sous tendent la prééminence dans une gamme de produits ou de services, ou comme un ensemble de savoirs et de technologies qui permettent à l'entreprise de proposer un avantage particulier à la clientèle* »².

La compétence clé peut être également considérée comme : « *un savoir – faire ou une technologie spécifique à une entreprise, qui lui procure un avantage concurrentiel durable dans un secteur économique donné* »³.

A partir de ces définitions, nous concluons que la compétence stratégique doit être unique et sans équivalent sur le marché. Cela ne veut pas dire que les compétences clés, sont celles qui appartiennent de façon exclusive à une entreprise, mais celles qu'elles maîtrisent avec un niveau d'excellence nettement supérieur par rapport à celui de tous ses concurrents.

Néanmoins, les compétences distinctives se caractérisent par les spécificités suivantes⁴, en ce sens qu'elles sont :

- peu nombreuses ;
- difficiles à imiter ;
- propres et uniques à l'entreprise ;
- invisibles pour les concurrents ;

¹ : A.BENDIABDELLAH, op.cit, « Cours de Magister sur : Le développement des compétences », P : 8.

² : G.HAMEL et CK.PRAHALAD cités par C.DEJOUX, op.cit, P : 321.

³ : Anonyme, « Compétences clés (développement d'un savoir-faire spécifique à une entreprise) », *L'essentiel du management*, N°17, 1996/07, P : 104.

⁴ : TOMPE cité par C.DEJOUX, op.cit, P : 324,325.

- un avantage concurrentiel que l'organisation peut maintenir dans le temps ;
- d'une importance capitale dans la prise de décisions stratégiques de l'entreprise, comme la diversification.

L'utilisation du concept de compétences stratégiques, nous permet d'aboutir à une nouvelle conception de l'entreprise, qui n'est plus structurée par gammes de produits, mais par compétences-clés. Ce qui veut dire que la concurrence ne se fait plus entre des entreprises qui fabriquent les mêmes produits, mais entre celles qui utilisent des compétences distinctives similaires, d'où la substitution des portefeuilles d'activités par des portefeuilles de compétences-clés.

L'auteur C.DEJOUX, nous a bien résumé dans le tableau n°3, les définitions des principaux types de compétence préalablement cités.

Tableau n°3 : Définitions des principaux niveaux d'analyse du concept de Compétence

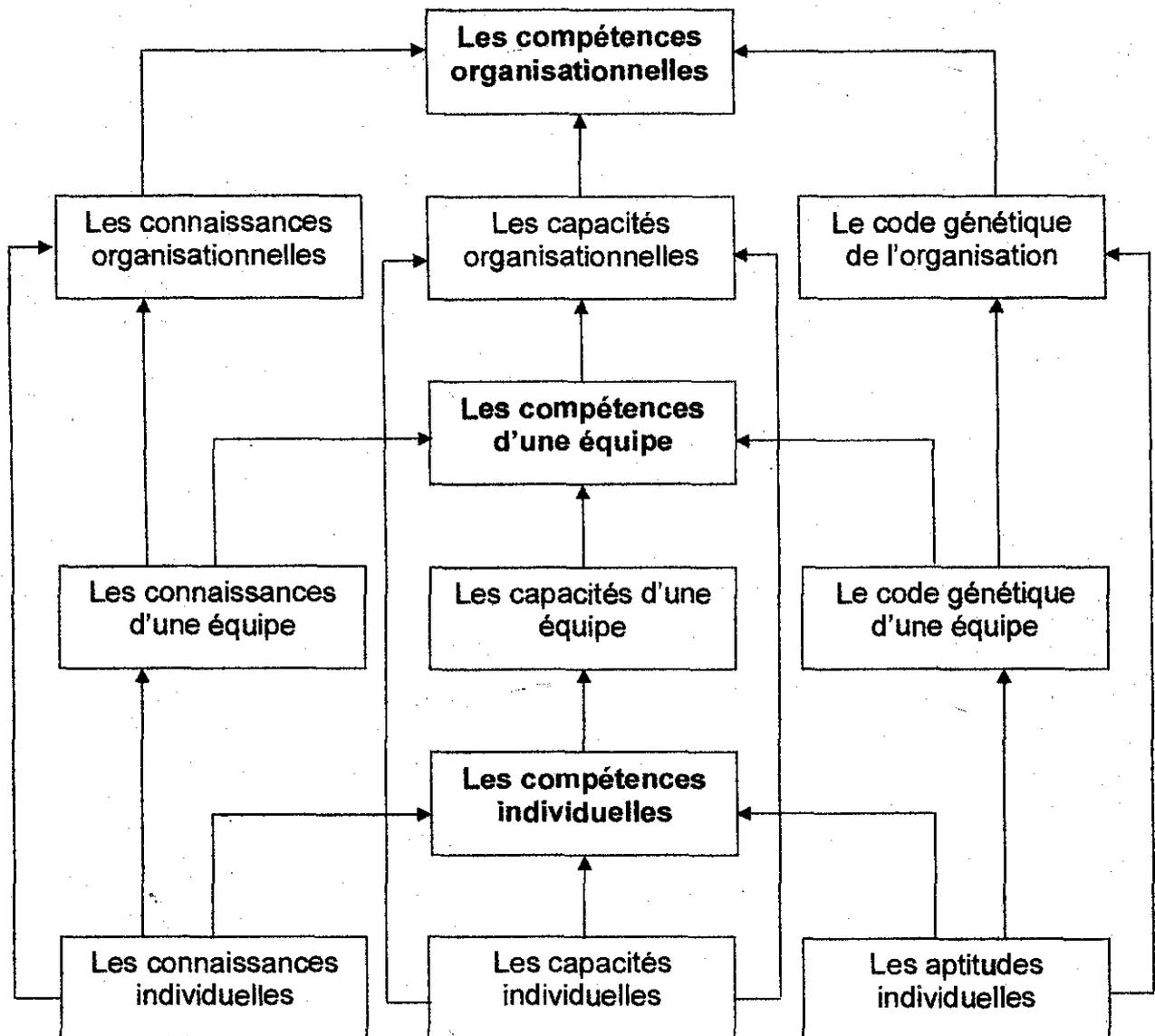
Différents niveaux d'analyse du concept de compétence	Définitions
Compétences individuelles ou compétences professionnelles	<p>« L'opérateur compétent est celui qui est capable de mobiliser, de mettre en œuvre de façon efficace les différentes fonctions d'un système, où interviennent des ressources aussi diverses que des opérations de raisonnement, des connaissances, des activations de la mémoire, des évaluations et des capacités relationnelles ».</p>
Compétences collectives	<p>Elles représentent "bien plus qu'un agrégat entre les connaissances, les capacités et les aptitudes que possèdent les individus d'un groupe".</p> <p>Elaborées à partir des compétences individuelles des membres du groupe, elles intègrent également "une dynamique de groupe" ou "un effet groupe" qui leur est propre.</p>
Compétences organisationnelles	<p>"Une compétence organisationnelle représente ce que l'entreprise sait faire".</p>
Compétences stratégiques	<p>"Un ensemble de savoirs et de technologies qui permet à l'entreprise de proposer un avantage particulier à la clientèle".</p>

Source : C.DEJOUX, op.cit, P : 95.

c. Interdépendance entre les trois types de compétence :

L'auteur O.NORDHAUG nous a présenté dans la figure ci-après, la relation d'interdépendance qui existe entre les compétences individuelles, collectives et organisationnelles.

Figure n°6 : Les trois niveaux du concept de compétence



Source : Ibid, P : 97.

- **Connaissances :** informations spécifiques sur le sujet ou le domaine ;
- **Capacités :** aptitudes spécifiques qui permettent d'effectuer une tâche ;

• Code génétique de l'entreprise : opportunités et limites intrinsèques à l'organisation dès sa conception, lesquelles restent indépendantes des connaissances et des compétences de l'entreprise ;

• Aptitudes : talents naturels qui peuvent être utilisés dans le travail et qui constituent la base de développement de ses connaissances et de ses capacités.

D'après cette figure, il apparaît clairement que l'agrégation des compétences individuelles constituées par : des connaissances, des capacités et des aptitudes individuelles, peut se transformer en compétences collectives.

De même, l'agrégation de ces deux catégories de compétences (individuelles et collectives), peut se transformer en compétences organisationnelles.

SECTION IV : GESTION PAR LES COMPETENCES

(DEMARCHE COMPETENCE)

IV.1. PRESENTATION DE LA DEMARCHE :

IV.1.1 Qu'est-ce qu'une démarche compétence :

a. Définition:

Une démarche compétence ou la gestion par les compétences, « renvoie à la dimension stratégique de l'entreprise. Il s'agit de rechercher avec l'adhésion de tous les acteurs au sein de l'entreprise, de nouvelles formes d'organisation permettant l'expression et la reconnaissance des compétences de chaque salarié, ainsi que la combinaison de ces compétences individuelles, afin de produire la performance collective »¹.

Dans cette perspective, l'entreprise doit considérer les individus non comme des occupants de postes, mais plutôt comme des détenteurs de compétences à mobiliser et à mettre en évidence².

Il est très important de différencier la gestion des compétences de la gestion par les compétences. Cette distinction, peut se faire selon le niveau d'intégration de la notion de compétence au sein du management de l'entreprise³.

¹ : A.SARACCHI, op.cit, P: 9.

² : J.CHEKIR, op.cit.

³ : A.SARACCHI, op.cit.

Dans le cadre où cette intégration s'effectue seulement au niveau de la fonction des ressources humaines, c'est-à-dire lorsque les différents processus clés de la G.R.H (rémunération, recrutement, formation, etc.) sont liés à la notion de compétence, nous parlons alors de la gestion des compétences.

Par contre, si cette intégration s'effectue au niveau stratégique de l'entreprise, il s'agit alors de la gestion par les compétences. Cette dernière, a pour objectif de mener un projet de changement d'organisation et de modes de fonctionnement, qui vise à traduire dans les compétences de chaque salarié, les éléments permettant à l'entreprise de développer un avantage concurrentiel durable.

Bref, la gestion des compétences relève de la responsabilité du directeur des ressources humaines, tandis que la gestion par les compétences est prise en charge par la direction générale de l'entreprise.

b. Dynamique de l'entreprise dans une démarche compétence¹ :

Une démarche compétence permet de placer l'entreprise dans une dynamique de développement, caractérisée essentiellement par de nouvelles formes d'organisation du travail et par des perspectives d'évolution professionnelle.

Quant aux nouvelles formes d'organisation du travail, elles sollicitent un besoin de polyvalence et de poly compétence, permettant de rendre l'entreprise plus souple et plus réactive.

La polyvalence est la capacité de l'individu à assumer plusieurs activités avec une efficacité égale. Tandis que la poly compétence est la capacité de l'individu d'intégrer plusieurs compétences (la prise d'initiative, la communication, la coopération, etc.), dans la réalisation des activités.

De ce fait, les entreprises doivent responsabiliser leurs salariés en favorisant leur prise d'initiative et leur autonomie, afin d'adopter le comportement le plus approprié face à une situation de travail délicate.

Donc, la responsabilisation des salariés repose sur la création de bonnes relations de confiance entre l'entreprise et ses collaborateurs.

Dans le cadre de l'évolution professionnelle, les entreprises visent à réaliser le développement de leurs salariés, en leur confiant par exemple des activités dans lesquelles ils ont la possibilité d'exercer pleinement leurs compétences, mais également l'opportunité d'en acquérir de nouvelles.

¹ : A.MASSON et M.PARLIER, op.cit.

Ce qui leur donne par la suite la possibilité d'une évolution professionnelle, c'est-à-dire le passage à un autre coefficient de classification.

IV.1.2. Mise en œuvre d'une démarche compétence :

a. Les trois dimensions d'une démarche compétence :

Une démarche compétence peut se construire autour de trois dimensions complémentaire¹ : la mobilisation, le développement et la reconnaissance.

1). La mobilisation : les exigences des entreprises par rapport à leurs collaborateurs, en termes de compétences à mobiliser se manifestent de façons différentes :

- Tout d'abord, l'accroissement du besoin de polyvalence qui permet de rendre l'entreprise plus performante, afin de satisfaire les besoins particuliers des clients.
- Ensuite, la nécessité d'appropriation de compétences comportementales par les individus, comme la prise d'initiative, la capacité de communiquer et d'interagir avec les autres, la mise en commun des expériences vécues dans le travail, etc.
- Enfin, l'exigence de l'évolution du capital de compétences de chaque salarié, de façon régulière dans le temps. Néanmoins, chaque individu a la responsabilité de gérer ses propres compétences. Autrement dit, il doit « *s'impliquer dans l'acquisition de nouvelles compétences et être partie prenante des formations qu'il suit* »². D'autre part, il appartient à l'entreprise de faciliter cette responsabilisation, en mettant à la disposition du salarié les moyens nécessaires pour développer son portefeuille de compétences.

2). Le développement des compétences : les entreprises doivent contribuer au développement de leurs collaborateurs. A cet effet, la formation classique s'avère nécessaire mais non suffisante, car la démarche compétence met en évidence un assez large éventail de moyens d'apprentissage pour l'entreprise tels que : la formation – action, liée non seulement à l'acquisition de nouvelles connaissances dans un séminaire, mais également à l'action sur le contenu du travail.

¹ : D.WEISS, op.cit.

² : J.D.REYNAUD, « Le management par les compétences : un essai d'analyse », *Sociologie du travail*, N° 1, 2001/01, P : 13.

D'autre part, la prise en charge de nouvelles activités, la coopération dans les équipes de travail et l'expérience professionnelle, s'orientent vers le même but, celui d'un développement des compétences et de diversification des modalités d'apprentissage.

3). La reconnaissance des compétences : c'est la contrepartie de l'engagement supplémentaire réclamé par l'entreprise à ses salariés, laquelle se manifeste principalement par une progression dans une échelle de classification et dans les niveaux de rémunération. La reconnaissance des compétences est une condition nécessaire pour assurer la réussite d'une démarche compétence au sein de l'entreprise.

b. Les trois (03) phases d'une démarche compétence :

En fait, la décision de s'engager dans une démarche compétence ne vient pas de soi, mais c'est le résultat de l'un des facteurs suivants :

- La confrontation de l'entreprise à un problème interne ou externe, susceptible d'affecter négativement sa performance et sa compétitivité ;
- L'affrontement des évolutions et des défis à venir ;
- L'amélioration de sa position sur le marché.

Cependant, la gestion par les compétences dans une entreprise se réalise par le biais de trois étapes¹:

1). L'étape de préparation qui se déroule en deux temps, dont :

- Le premier, consiste à réaliser un diagnostic sur l'organisation du travail, afin de savoir si cette dernière facilite ou non l'acquisition de nouvelles compétences et leur développement. Ensuite, ce diagnostic portera sur les compétences dans le but d'avoir une idée claire sur l'importance accordée à ce concept au sein de l'entreprise.

- Le deuxième, consiste à travailler les enjeux de toutes les parties prenantes de la démarche (dirigeants, encadrements, salariés et représentants), (se référer page : 47).

2). L'étape de construction de la démarche qui démarre par :

- L'élaboration des référentiels des compétences ;
- La définition des modes de reconnaissance des compétences;

¹ : A.MASSON et M.PARLIER, op.cit.

- La définition des modes d'organisation et des outils permettant le développement des compétences.

3). L'étape de mise en oeuvre de la démarche au sein de l'entreprise :

Dans ce contexte, l'encadrement de proximité joue un rôle très important, d'où la nécessité de l'outiller de tous les moyens indispensables pour bien mener le management des compétences.

c. Principes d'une mise en oeuvre réussie de la démarche :

Les principaux facteurs de réussite d'une démarche compétence se résument comme tels¹ :

- Un engagement des dirigeants et du chef d'entreprise en particulier ;
- Une large association de tous les acteurs concernés de la démarche à sa mise en oeuvre ;
- Une implication de l'encadrement ;
- Une clarification des concepts et des objectifs ;
- Une mise en place d'outils permettant de suivre l'avancement et les effets de la démarche ;
- Une définition claire des règles du jeu, en ce qui concerne les liens avec la rémunération et le déroulement de carrière ;
- Une nécessité d'accorder un rôle vital aux salariés et à leurs représentants, en leur donnant la liberté d'exprimer leurs avis et leurs attentes de la démarche ;
- Une appropriation par tous les acteurs, c'est-à-dire que « la démarche compétence doit devenir le " bien commun" de tous les acteurs de l'entreprise dans laquelle elle est mise en oeuvre. Chacun doit pouvoir s'y reconnaître et comprendre que ses attentes ont été considérées et que certaines d'entre elles ont été prises en compte »².

IV.2. ENJEUX DE LA GESTION PAR LES COMPETENCES :

Selon le sociologue E.GOFFMAN « *tout ce qu'un joueur a en main et peut perdre* »³, constitue une mise ou un enjeu. La notion d'enjeu se déroule en trois temps différents :

¹ : N. JOLIS, *la compétence au cœur du succès de votre entreprise*, Ed. Organisation, Paris, 2000.

² : D. WEISS, *op.cit*, P: 413.

³ : Cité par A.MASSON et M.PARLIER, *op.cit*, P : 38.

Tout d'abord, la mise, c'est-à-dire ce qui est engagé par le joueur et qu'il peut perdre, ensuite le gain attendu par cette mise et enfin l'importance du gain apporté.

L'utilisation de cette approche, va nous permettre de clarifier les enjeux des quatre catégories d'acteurs principalement concernés par une démarche compétence : les dirigeants d'entreprise, l'encadrement de proximité, les salariés et leurs représentants¹.

IV.2.1. Enjeux des dirigeants :

a. Mise des dirigeants :

La mise essentielle des chefs d'entreprise se manifeste par le coût interne traduit par le temps, qu'ils consacrent avec leurs collaborateurs dans la conception, la mise en place et le suivi de la démarche.

A ces coûts, il faut également ajouter des coûts externes, engendrés par les prestations des consultants à la conception de la démarche ou à la formation de l'encadrement à l'évaluation des compétences.

En outre, la mise en place de la gestion par les compétences, nécessite l'accroissement de la masse salariale, induite principalement par l'élaboration de modalités différentes pour développer et reconnaître les compétences des salariés.

D'autre part, les dirigeants d'entreprise doivent déléguer partiellement leur autorité à leurs collaborateurs, c'est-à-dire les faire participer à la prise de décisions et même à l'élaboration des outils de gestion.

b. Gains espérés :

Les gains espérés par les chefs d'entreprise, en s'engageant dans une démarche compétence sont de nature économique et sociale.

Pour les gains économiques, ils se traduisent en termes :

- D'une meilleure compréhension des orientations de l'entreprise, par les salariés et de ce que leurs interlocuteurs (dirigeants, responsables d'équipes, collègues et clients) attendent d'eux.

- D'une capacité de bien gérer les situations délicates.

- D'une bonne maîtrise des équipements de travail et d'une meilleure coopération avec les autres membres de l'entreprise, etc.

¹ : A.MASSON et M.PARLIER, op.cit.

Pour les gains sociaux, ils se traduisent en termes de dynamique sociale qui se crée entre tous les acteurs de l'entreprise, à partir de la délégation du chef d'entreprise d'une partie de son autorité à ses collaborateurs.

L'estimation des coûts nécessaires d'investissement, et de ce que les dirigeants d'entreprise peuvent en acquérir par la suite, leur permet de prendre le risque à s'engager dans une telle démarche.

IV.2.2. Enjeux de l'encadrement de proximité :

a. Mise de l'encadrement :

Auparavant, le rôle du cadre de proximité consistait à assurer une meilleure gestion¹ :

- des activités de son équipe ;
- des ressources humaines qui composent son groupe ;
- des informations montantes, descendantes et latérales ;
- du budget de son équipe.

En s'engageant dans une démarche compétence, le manager de proximité a l'obligation d'assumer en plus des tâches précédentes, d'autres responsabilités liées essentiellement à la gestion des compétences des individus constituant son équipe de travail, lesquelles se traduisent par ² :

- L'identification des besoins de compétences de son équipe ;
- L'évaluation des compétences de ses collaborateurs ;
- L'implication dans l'élaboration des plans de développement des compétences ;
- La facilitation de l'accès de ses collaborateurs aux ressources extérieures comme : les banques de données.

Ce qui veut dire que la mise des cadres de proximité, se traduit principalement par cette nouvelle fonction managériale, pour laquelle leur formation ne les a pas préparés à évaluer les compétences de leurs collaborateurs, et notamment lorsqu'il s'agit de mener un entretien d'évaluation.

¹ : C.BATAL, *La gestion des ressources humaines dans le secteur public*, Tome2, Ed.Organisation, Paris, P: 74.

² : G.LE BOTERF, op.cit, « Ingénierie et évaluation des compétences ».

b. Gains espérés :

Pour ce qui est des gains espérés, ils se résument comme suit :

- Assumer pleinement leur rôle managérial, qui consiste à obtenir la meilleure contribution possible de leurs collaborateurs et accompagner leur évolution professionnelle.

- Apporter aux managers de proximité des moyens de travail simples à utiliser, pour bien tenir leur nouveau rôle au sein de l'entreprise.

De ce fait, nous constatons que le rapport entre la mise et les gains de la démarche est avantageux, car cette nouvelle fonction managériale est accompagnée par des outils et des moyens clairs, très faciles à utiliser.

IV.2.3. Enjeux des salariés :

a. Risques encourus :

En adoptant une démarche compétence, les salariés risquent de perdre la possibilité de bénéficier d'une progression professionnelle, qui ne se fait plus seulement sur la base de l'ancienneté, mais sur la base des résultats et des progrès significatifs réalisés par les individus.

En plus, ils risquent de voir leur employeur faillir aux promesses faites, au moment de la mise en place de la démarche pour répondre à leurs attentes, telles que : l'évolution professionnelle, la rémunération, etc.

b. Gains espérés :

Les gains espérés par les salariés se résument en termes de développement professionnelle et de reconnaissance.

Une entreprise qui met en place une telle démarche, établit les moyens nécessaires pour connaître les compétences de ses salariés et pour déterminer leurs besoins de progresser. Elle met également en place, des modalités d'apprentissage pour assurer le développement de leurs compétences et organiser des parcours professionnels. Donc, les gains des salariés se résument par l'employabilité.

L'analyse du rapport entre les risques et les gains apportés par ce nouveau mode de management aux salariés est positif, car le surcroît des exigences des entreprises, permet surtout d'équiper les salariés par les compétences nécessaires, qui leur permettent de garder une attractivité sur le marché du travail.

IV.2.4. Enjeux des représentants des salariés :

a. Risques encourus :

En s'impliquant dans une démarche compétence, les organisations syndicales encourrent les risques suivants :

- Les dirigeants d'entreprise peuvent ne pas tenir leurs promesses de reconnaissance, de développement et de progression professionnelle accordées aux salariés au moment du lancement de la démarche;
- La démarche mise en œuvre, peut se révéler plus contraignante que favorable pour les salariés.

La prise en compte de ces risques, explique bien l'hésitation des représentants des salariés à s'engager dans un tel projet, sans garanties solides de la part des dirigeants, sur leurs intentions et les moyens nécessaires à l'instauration de la démarche.

b. Gains espérés :

Les gains des représentants des salariés dans une démarche compétence, se manifestent par le remplacement de l'ancien système d'action protestataire et revendicatif, par une nouvelle dynamique de propositions valorisant le capital de compétences des salariés.

Le risque d'entrer dans la démarche peut être encouru, car les représentants des salariés ont l'opportunité de passer d'un comportement défensif à un comportement offensif de valorisation des compétences.

Les différents enjeux d'une démarche compétence que nous venons d'exposer, se résument dans le tableau n°4 :

Tableau n°4 : Les enjeux des différents acteurs de l'entreprise dans une démarche compétence

	Direction	Encadrement	Salariés	Représentants
Mise	<ul style="list-style-type: none"> • Allocation des moyens ; • Frais de conseil ; • Partage de l'autorité. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité soustraite au travail immédiat ; • Confrontation aux attentes des salariés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Etre évalué ; • Devoir s'impliquer ; • Employeur risque de ne pas tenir ses promesses. 	<ul style="list-style-type: none"> • Employeur risque de ne pas tenir ses promesses ; • Abandon de certaines garanties.
Gains	<ul style="list-style-type: none"> • Implication des salariés ; • Réactivité renforcée ; • Concertation sociale. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implication des salariés ; • Efficacité accrue ; • Rôle de management assumé. 	<ul style="list-style-type: none"> • Employabilité ; • Reconnaissance ; • Parcours professionnel. 	<ul style="list-style-type: none"> • Valorisation du capital de compétences ; • Concertation sociale.
Rapport	<ul style="list-style-type: none"> • Risque assumé, car perspective de gains déterminante pour l'avantage compétitif. 	<ul style="list-style-type: none"> • Avantageuse, car promesse de meilleure efficacité des salariés et moyens d'assumer le rôle de management. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acceptable, car reconnaissance attendue et employabilité décisive. 	<ul style="list-style-type: none"> • Positif dans le cadre de la recherche d'une dynamique de propositions.

Source : A.MASSON et M.PARLIER, op.cit, P : 45.

Il faut savoir que les enjeux précédemment cités sont de nature générale, car ils prennent des formes différentes dans chaque entreprise.

Toutefois, les enjeux ne préexistent pas, mais se forment et se construisent par la mise en place d'un processus, permettant leur élaboration et nécessitant l'implication de différents acteurs : dirigeants, encadrement de proximité, salariés et leurs représentants.

Conclusion :

Dans ce chapitre, nous avons vu tout d'abord comment la notion de compétence s'est substituée à la notion de poste de travail traditionnellement utilisée par les entreprises.

De nos jours, les individus sont le plus souvent confrontés à des situations de travail délicates, caractérisées par l'apparition d'événements diversifiés dont ils doivent faire preuve de bonne maîtrise.

Par ailleurs, il est très important de la part des individus d'améliorer leurs capacités de communication par un échange de points de vue, en essayant de les faire converger vers un objectif commun.

En outre, ils ne doivent pas négliger la prise en compte de la qualité des produits offerts aux clients.

La notion de compétence n'est pas observable, car ce sont les comportements des individus qui apparaissent réellement dans des situations de travail, engendrés principalement par un savoir combinatoire entre trois dimensions essentielles : savoir, savoir-faire et savoir être.

Aussi, nous avons pu faire la distinction entre les trois différents types de compétences : compétences individuelles, compétences collectives et compétences organisationnelles.

Enfin, pour s'assurer d'un bon usage des différents types de compétences existants dans une entreprise, il est nécessaire de mettre en œuvre une démarche compétence. La prise de décision de s'engager dans une telle démarche, ne peut se faire qu'après l'analyse de tous les enjeux qui se présentent pour : les dirigeants, l'encadrement de proximité, les salariés et leurs représentants.

CHAPITRE II :

METHODES D'EVALUATION DES

COMPETENCES

Introduction :

Aujourd'hui, nul n'ignore que l'homme est considéré comme une richesse très importante pour assurer la pérennité des entreprises, quels que soient leur taille et leur domaine d'activité.

Néanmoins, toute décision concernant le recrutement, l'affectation à un poste ou l'orientation vers une formation, peut avoir des effets positifs ou négatifs sur l'entreprise comme sur l'individu.

Par conséquent, les erreurs sont coûteuses en temps et en argent. Elles représentent également une cause majeure de démotivation pour l'individu et d'inefficacité pour l'entreprise.

De ce fait, la prise de meilleures décisions concernant la gestion des compétences, dépend en grande partie d'une bonne évaluation de ces dernières.

Dans ce contexte, la pertinence des méthodes utilisées s'avère très importante, pour juger l'adaptabilité de l'individu à un poste et évaluer ses chances de réussite dans la carrière où il s'engage.

A cet égard, nous avons posé trois questions fondamentales :

- Quelles sont les principales méthodes utilisées pour l'évaluation des compétences ?
- Quel est le mode de fonctionnement de chaque méthode ?
- Quelle est la différence entre ces méthodes d'évaluation ?

Dans le but de répondre à ces questions, nous allons étudier dans ce chapitre les éléments suivants :

- L'entretien d'évaluation ;
- L'assessment center (le centre d'évaluation) ;
- Le feedback 360° (le retour d'informations à 360°).

SECTION I : L'ENTRETIEN D'ÉVALUATION

Avant d'entamer notre étude, il est important de signaler que l'entretien d'évaluation des compétences s'effectue en parallèle avec celui des performances.

En d'autres termes, l'entretien d'évaluation des compétences « se greffe »¹ avec celui de l'évaluation des performances.

Pour cette raison, nous avons jugé nécessaire de porter notre étude sur l'entretien d'évaluation des performances.

I.1. PRESENTATION DE LA METHODE :

I.1.1. Qu'est-ce qu'un entretien d'évaluation ?

a. Définitions :

1). « L'entretien d'évaluation est l'occasion de s'exprimer le plus librement possible et de faire le bilan d'une année de travail entre l'évalué et l'évaluateur. Il s'agit encore d'aborder les questions inhérentes à la formation, l'orientation et la carrière »².

2). « L'entretien d'évaluation est une occasion indéniable de mieux connaître les collaborateurs, leurs manières de voir (...), leurs aspirations et leurs points de résistance. Il est également une occasion pour le responsable de mieux faire connaître sa façon de travailler et ses objectifs »³.

3). « L'entretien d'évaluation qui réunit un salarié et son supérieur N+1, sert à faire les points sur les relations du salarié avec sa hiérarchie. Il sert également à discuter des formations, des plans de carrière et de la mobilité que l'on peut envisager pour lui »⁴.

4). « La situation d'évaluation consiste souvent en une rencontre annuelle entre un subordonné et son responsable. Au cours d'un entretien, les deux personnes échangent sur les missions, les résultats, les compétences et sur d'éventuelles actions de progrès pour plus d'efficacité »⁵.

¹ : C.BATAL, Tome2, op.cit, p: 152.

² : J.TEBOUL, *L'entretien d'évaluation, (comment s'y comporter, comment le mener)*, 2^{ème} édition, Ed.Dunod, Paris, 2003, P : 4.

³ : J.PIVETEAU, *L'entretien d'appréciation du personnel (pour des relations de travail plus justes et plus efficaces)*, Ed.Insep Consulting, Paris, 2000, p : 22.

⁴ : C.DORIVALLE, « Souriez, vous êtes évalués », *Alternatives économiques*, N°57, 2003, p : 81.

⁵ : A.GUITTET, *L'entretien (techniques et pratiques)*, 6^{ème} édition, Ed.Armand Colin, Paris, 2002, P : 113.

A partir de ces définitions, nous concluons que l'entretien d'évaluation ou d'appréciation est un moment de communication très important pour l'entreprise, lui permettant de mieux connaître ses employés et de leur faire connaître sa façon de travailler. Il constitue également pour l'évalué et l'évaluateur une occasion pour aborder les questions liées à la formation, la promotion et la mobilité.

b. Avantages de l'entretien d'évaluation :

1). Pour l'entreprise, l'entretien d'évaluation permet¹ :

- D'améliorer la performance par le biais de l'efficacité des personnes ;
- De faire remonter en amont certaines informations sur le fonctionnement des services ;
- D'accroître la motivation des individus dans la réalisation des activités ;
- D'identifier les besoins de formation et de mieux gérer la carrière ou la mobilité interne des individus par l'appréciation des résultats, des compétences et du potentiel.

2). Pour la personne évaluée, l'entretien est l'opportunité² :

- De savoir ce que son responsable pense de lui ;
- De mieux connaître l'entreprise, son responsable et les objectifs qui lui sont fixés ;
- De s'exprimer librement sur son travail, c'est-à-dire sur les résultats obtenus, les difficultés rencontrées, ainsi que sur ses perceptions de carrière dans l'entreprise.

1.1.2. Conditions de réussite de l'entretien d'évaluation³ :

a. Préparation de l'entretien :

La réussite de l'entretien annuel d'évaluation, exige une bonne préparation de la part du responsable hiérarchique et de ses collaborateurs.

L'intérêt de cette préparation, est de permettre aux deux parties (évalué et évaluateur) de prendre assez de temps, afin de pouvoir analyser :

- Les résultats de l'exercice écoulé ;
- Les points forts et les points faibles ;

¹ : J.TEBOUL, op.cit.

² : J.PIVETEAU, op.cit.

³ : J.TEBOUL, op.cit.

- Les comportements positifs et négatifs ;
- Les causes de réussite et d'échec.

1). Préparation du responsable :

Pour sa part, le responsable a l'obligation de :

- Fixer un rendez-vous avec l'ensemble de ses collaborateurs, quinze jours avant le début de l'entretien ;
- Définir le temps suffisant pour effectuer l'entretien, selon l'importance des fonctions et des responsabilités ;
- Préparer sa disponibilité matérielle, en prenant ses dispositions pour éviter les dérangements pendant l'entretien, comme les appels téléphoniques, les rendez-vous, etc. ;
- Effectuer l'entretien dans son propre bureau, car ce type d'évaluation est d'ordre strictement professionnel ;
- Remettre aux collaborateurs un document récapitulatif sur la lettre d'objectifs, les principales responsabilités de la fonction et les critères d'évaluation. Par conséquent, chaque individu a la possibilité de comparer ce qu'il a pu réaliser avec les objectifs et les critères d'évaluation fixés en début d'année ;
- Disposer d'une bonne connaissance sur les résultats de ses collaborateurs, les difficultés rencontrées et les résultats enregistrés, grâce au suivi effectué pendant toute l'année ;
- Construire ses jugements à partir des faits et non à partir de ses propres perceptions, car il s'agit d'évaluer les résultats et les comportements de l'individu dans une fonction donnée ;
- Disposer d'une capacité d'écoute, de compréhension et de dialogue, ainsi que d'un esprit de critique et d'analyse.

2). Préparation des collaborateurs :

Chaque collaborateur, est tenu également de se préparer à l'entretien au moins quinze jours à l'avance.

Dans le but d'assurer une préparation efficace, l'évalué doit :

- Reprendre la lettre d'objectifs et les critères d'évaluation, afin de déterminer ses réussites, ses échecs et les résultats non réalisés à terme ;
- Répondre aux questions suivantes¹ :

¹ : A.LEGONIDEC, « Réussir l'entretien d'évaluation : Bien préparer son entretien d'évaluation », *Journal du Management*, 2005 (http://management.journaledunet.com/dossiers/041159_eval/index.shtml).

☞ Comment ai-je obtenu ces résultats ?

☞ Suis-je arrivé tout seul ?

☞ Ai-je manqué de moyens et d'informations nécessaires pour atteindre mes objectifs ?

- Rechercher les raisons réelles de ses échecs, sans avoir recours à des justifications défensives, car ce comportement va le mettre dans une attitude défavorable par rapport à l'évaluateur ;

- Prendre en compte le rapport de pouvoir qui constitue l'entretien d'évaluation. Autrement dit, l'évalué doit éviter tout comportement d'agressivité envers l'évaluateur dans le but de se défendre ou d'argumenter ses échecs.

b. Utilisation d'un guide :

Ce guide constitue une référence importante pour l'évaluateur, en lui permettant de rappeler les principaux objectifs de l'entretien, qui se résument comme suit :

- Apprécier la façon dont l'évalué tient sa fonction ;
- Faire participer le collaborateur à définir son propre jugement, afin que l'évaluation devienne un élément important de son développement personnel ;
- Rechercher les moyens efficaces et les actions correctives qu'il convient d'apporter au collaborateur ;

- Introduire un dialogue sur la carrière du collaborateur, en lui permettant de mieux se situer dans l'entreprise. En d'autres termes, savoir s'il possède ou non les capacités nécessaires qui lui permettent de réaliser ses perspectives de carrière dans l'entreprise ;

- S'entendre avec son collaborateur sur la définition des actions communes, notamment celles concernant la fixation de nouveaux objectifs pour l'exercice suivant ;

- Formaliser avec le collaborateur sur un document de synthèse, les résultats obtenus de l'entretien.

c. Erreurs à éviter dans un entretien d'évaluation :

1). L'erreur de l'interrogatoire :

Ce type de situation se manifeste généralement, lorsque l'évaluateur manque suffisamment d'audace pour se mettre face à face avec ses collaborateurs.

Toutefois, l'utilisation d'un entretien trop rigide, est considérée comme la meilleure solution aux yeux de l'évaluateur pour ne pas affronter réellement ses collaborateurs. Par conséquent, l'entretien se transforme en un questionnaire nécessitant des réponses courtes de la part de l'évalué. Ce dernier, peut avoir des comportements agressifs pour se défendre devant l'évaluateur.

Enfin, la formulation d'un jugement objectif sur l'évalué va s'avérer très difficile, car l'évaluateur n'a pas eu assez d'informations pertinentes pendant l'entretien.

2). L'erreur du rituel inutile :

Il s'agit de tourner l'entretien d'évaluation en une sorte de rituel, où l'évaluateur va s'intéresser à évoquer des thèmes généraux qui n'ont aucune relation avec le travail du collaborateur (les problèmes familiaux, la scolarité des enfants, etc.).

De ce fait, l'évalué va avoir l'impression de perdre son temps et de n'avoir pas eu l'opportunité de s'exprimer sur les actions réussies et les difficultés rencontrées dans son travail. L'apprécié va se sentir mal reconnu, car il n'a eu aucune idée sur ce que son responsable pense de lui.

3). L'erreur de résolution des problèmes :

Il s'agit de mener un entretien de travail et non pas un entretien d'évaluation. Ce qui veut dire que l'évaluateur va se concentrer sur l'analyse des problèmes de travail soulevés par le collaborateur, sans rendre compte de l'objectif réel de l'entretien d'évaluation.

4). L'erreur du dialogue de sourd :

Cette situation se manifeste principalement, lorsqu'il existe une relation de désaccord entre le collaborateur et son responsable hiérarchique.

Les deux parties de l'entretien (évalué et évaluateur), s'enferment dans une série d'échanges stériles et inefficaces.

Ce qui rend la possibilité de se comprendre, de négocier et d'aboutir à un compromis réaliste tout à fait impossible.

5). L'erreur de l'arroseur arrosé :

Ce piège consiste en un renversement de rôles entre l'évalué et l'évaluateur pendant l'entretien.

Parfois, l'évalué peut se retrouver dans une position d'interviewer sur un certain nombre de questions, concernant essentiellement la fixation des objectifs de l'année prochaine.

Un bon évaluateur doit être en mesure de s'en sortir de cette délicate situation, en évitant de se noyer dans les différentes questions de l'évalué tout en s'astreignant à l'objectif réel de l'évaluation.

6). L'erreur de l'évaluation comparée :

Dans ce cadre, peuvent être distingués les deux cas suivants :

Dans le premier, l'évaluateur établit son jugement positif ou négatif à partir d'une comparaison de l'évalué avec ses autres collègues.

Dans le deuxième, c'est l'évalué qui compare son comportement avec celui de quelqu'un d'autre, dans le but de justifier ses échecs.

Il est très important de la part de l'évaluateur, d'interdire l'adoption d'un tel comportement inefficace et source de conflits.

7). L'erreur de l'entretien de salaire :

Il s'agit d'évoquer la question des salaires par l'évalué lors de l'entretien.

Afin d'éviter ce genre de problèmes, le responsable doit clarifier à l'évalué dès le lancement de l'entretien, que la négociation des salaires aura lieu dans un autre entretien que celui-ci.

d. Bonne maîtrise des conflits :

Dans un entretien d'évaluation, plusieurs conflits peuvent surgir entre l'évalué et l'évaluateur en raison de deux causes qui sont :

- Le désaccord sur différents points comme les objectifs à réaliser et les moyens de les atteindre ;
- La relation hiérarchique et la façon dont elle est vécue ;

Il appartient donc au responsable hiérarchique de surmonter ce conflit, en réduisant les malentendus entre lui et son collaborateur, s'il veut bien assurer un déroulement facile de l'entretien.

Dans le cadre de la résolution des conflits, l'auteur T.GORDON¹ nous a présenté une méthodologie basée sur cinq étapes :

¹ : Cité par J.PIVETEAU, op.cit.

1). La reconnaissance de la présence du conflit, car un conflit caché ne peut jamais être traité, ni recevoir des solutions ;

2). L'analyse de toutes les causes qui sont à l'origine de l'apparition du conflit ;

3). La génération de toutes les solutions possibles pour remédier au conflit ;

4). L'évaluation des solutions proposées, en analysant leurs conséquences sur le fonctionnement du service et du confort des autres ;

5). La validation de la nouvelle solution. Il convient d'achever cette étape en se félicitant sur le résultat atteint qui va faciliter les rapports ultérieurs.

A cet effet, l'auteur J.PIVETEAU résume les conditions de réussite d'un entretien d'évaluation comme suit :

1). Consacrer suffisamment de temps à l'entretien, en évitant tout ce qui peut l'interrompre.

2). Créer un environnement de travail favorable, pour les deux parties prenantes de l'entretien (évalué et évaluateur).

3). Ne pas lier l'entretien d'évaluation aux questions d'augmentation des salaires.

4). Garder en tête pour ne pas dévier, l'objectif de l'entretien qui a pour but d'améliorer la qualité et le rendement professionnel du collaborateur.

5). Entamer l'entretien par l'évocation de son contenu et de ses avantages.

6). Maîtriser des formules de louange.

7). Se doter au préalable, d'une bonne méthode de résolution des malentendus et des conflits.

8). Donner au collaborateur la liberté de s'exprimer sur son travail.

9). Ne pas terminer l'entretien sans s'assurer de deux choses :

- La compréhension de tout ce que l'évalué avait à vous dire ;
- La compréhension par l'évalué de ce que vous aviez à lui dire.

I.2.DEROULEMENT DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION :

L'auteur J.TEBOUL, nous a expliqué avec précision et lucidité dans son livre « l'entretien d'évaluation », les différentes étapes qui nous permettent de bien mener un entretien d'évaluation, lesquelles se résument comme suit :

1.2.1. Introduction et bilan annuel :

a. Introduction à l'entretien d'évaluation :

L'introduction joue un rôle très important lorsque l'évalué est encore nouveau dans sa fonction et ne connaît son responsable que depuis peu de temps.

A l'inverse, elle aura peu d'importance si le collaborateur occupe la même fonction et travaille avec son responsable depuis longtemps (cinq ou six ans par exemple).

Cette introduction se déroule comme telle :

- Accueillir et mettre à l'aise l'évalué ;
- Rappeler le temps et les objectifs de l'entretien ;
- Donner un aperçu rapide sur la structure de l'entretien.

Par conséquent, l'introduction permet de rassurer intellectuellement et psychologiquement l'évalué, en lui permettant de savoir comment l'entretien va se dérouler.

Par ailleurs, elle permet au responsable par les informations qu'elle contient, de recentrer l'évalué sur les objectifs de l'entretien.

Pour réussir cette étape, le responsable doit éviter l'utilisation des expressions suivantes¹ :

- « *Asseyez-vous. Je termine un sujet et j'arrive* » : vous signifiez que ce moment n'est pas pleinement consacré à votre collaborateur.
- « *J'attends un coup de fil important* » : vous serez préoccupé par cette urgence, ce qui perturbera votre interlocuteur.
- « *Installez-vous en face de moi* » : en conservant un rapport hiérarchique chef/subordonné, vous n'incitez pas à un vrai échange. Proposez lui plutôt de s'installer à côté de vous ou autour d'une table ronde.
- « *Vous n'avez pas préparé l'entretien ? Ce n'est pas grave, nous le ferons quand même* ». En reportant le rendez-vous, vous lui prouvez de cette manière l'importance que vous accordez à cet échange.
- « *Ne perdons pas de temps : entrons dans le vif du sujet* ». Commencez plutôt par une phrase personnelle pour détendre l'atmosphère (« Vous avez l'air en pleine forme en ce moment »).

¹ : C.HALARY. « Conduire efficacement un entretien d'évaluation », *L'entretien du management*, N°92,2002, P: 71.

En conclusion, l'évaluateur doit utiliser des phrases simples qui permettent à l'évalué d'avoir une idée claire sur l'entretien d'évaluation (ses objectifs, sa durée et sa structure).

A titre d'exemple, le responsable hiérarchique peut commencer son entretien en utilisant des paroles de ce genre : *« Asseyez-vous. Nous sommes donc réunis pour l'entretien annuel que j'ai à cette époque avec tous les cadres. Vous savez ce que nous pouvons attendre de cet entretien. Vous avez sans doute des choses à me dire qui vous sont venues à l'esprit plusieurs fois en cours d'année, en ce qui concerne la marche du service, votre avenir ou tout autre sujet. De mon côté, je voudrais à la lumière de l'an passé et des orientations de l'entreprise, vous préciser un certain nombre de points pour l'année à venir. Nous pouvons prendre le temps d'aborder toutes ces questions à loisir. J'ai réservé ma matinée pour ce travail (...). Nous pouvons attendre de ce travail une plus grande aisance dans notre fonctionnement journalier. Par quoi souhaiteriez-vous commencer ? »*¹.

b. Bilan annuel :

Après l'introduction, le manager doit passer à la seconde étape, en donnant la parole à son collaborateur. L'évalué a l'obligation de présenter l'ensemble de ses résultats annuels obtenus, et d'analyser les raisons essentielles qui l'ont mené à réussir ou à échouer dans la réalisation des objectifs fixés en début d'année.

Dans cette deuxième phase de l'entretien, le responsable doit :

1). Savoir écouter et comprendre l'évalué, qui à l'issue de l'entretien, aura la satisfaction de dire : *« Au moins j'ai pu m'exprimer, on ne m'a pas interrompu (...). Mon responsable a marqué de l'intérêt et je suis sûr qu'il a compris et apprécié ce que je voulais dire (...) »*².

2). Savoir poser des questions et approfondir les analyses faites par le collaborateur, en utilisant les types de questions suivants³ :

☞ Questions ouvertes neutres : elles permettent d'obtenir beaucoup d'informations, en laissant le champ de réponse libre au collaborateur, par exemple : *« Que pensez-vous de vos résultats cette année ? »*.

¹ : J.PIVETEAU, op.cit, p : 113.

² : ibid.

³ : C.HALARY, op.cit.

☞ Questions ouvertes influencées : elles servent à obtenir des informations bien précises, en donnant au collaborateur un champ de réponse libre mais orienté, par exemple : « De quoi êtes-vous particulièrement fier cette année ? ».

☞ Questions fermées neutres : elles consistent à répondre par oui ou par non à la question du responsable. Cette approche est utilisée pour valider une information, telle que : « Pensez-vous avoir atteint vos objectifs cette année ? ».

☞ Questions fermées influencées : elles ont pour but de faire réagir l'interlocuteur et de l'inciter à l'action, comme : « Ne pensez-vous pas que cet objectif n'est pas atteint ? ».

3). S'assurer que tous les points importants ont été abordés par le collaborateur.

4). Savoir faire une synthèse des points les plus importants, tels qu'ils ont été exprimés par le collaborateur.

5). Savoir réagir à un collaborateur timide, fort en « gueule » ou bien dépressif¹.

☞ Pour le collaborateur timide, le responsable doit améliorer son accueil, le mettre à l'aise et lui poser des questions ouvertes qui lui permettent de s'exprimer sur la façon dont il a travaillé.

☞ Pour le collaborateur fort en « gueule », c'est-à-dire un salarié trop sûr de lui, il faut le mener à faire son autocritique.

☞ Enfin, pour un dépressif, c'est-à-dire un collaborateur qui n'a pas le moral, le responsable doit se concentrer sur les points positifs de son bilan. Par exemple, lui affirmer : « Je trouve que sur ce point-là, tu as bien réussi ».

1.2.2. Evaluation du collaborateur et formulation d'un jugement :

a. Evaluation du collaborateur :

Il s'agit pour l'évaluateur de comparer les résultats du collaborateur avec les objectifs sur lesquels les deux parties s'étaient mises d'accord.

¹ : Ibid.

Le responsable doit tout d'abord féliciter le collaborateur pour ses réussites, mais en même temps, il doit évoquer les échecs de l'évalué et en donner des explications.

Cette partie de l'entretien, doit se terminer par un accord entre le responsable et son collaborateur sur les points forts et les points à améliorer.

Pour réussir cette étape, le responsable doit :

1). Savoir féliciter :

Lors de l'entretien d'évaluation, le manager doit féliciter le collaborateur pour ses réussites dans son travail. Ces félicitations, jouent un rôle très important pour motiver l'évalué et lui faire accepter par la suite les critiques concernant ses points faibles.

2). Savoir faire des critiques :

Afin de réussir ses critiques, le responsable est appelé à :

- ☞ Eviter la comparaison de l'évalué avec ses collègues, car ce comportement peut engendrer un sentiment d'infériorité chez l'évalué ;
- ☞ Exprimer ses critiques verbalement plutôt que par des mimiques, car le collaborateur peut interpréter la mimique en des critiques plus graves ;
- ☞ Exprimer des critiques précises et concrètes, c'est-à-dire qu'elles portent sur des faits et non pas sur la personne ou sur sa motivation ;
- ☞ Pouvoir critiquer sans se sentir coupable d'avoir relevé une erreur ;
- ☞ Formuler des critiques non exagérées, car le collaborateur peut les considérer comme des menaces.

b. Formulation d'un jugement :

Il s'agit pour le manager de définir son dernier jugement sur la performance et la compétence de l'évalué. En d'autres termes, situer la performance de ce dernier sur une échelle de niveaux de contribution : contribution insuffisante par rapport à la fonction, contribution attendue, contribution supérieure ou contribution exceptionnelle.

1.2.3. Amélioration des points faibles et évocation de l'avenir :

a. Amélioration des points faibles :

Il s'agit pour le responsable de faire participer le collaborateur, afin de déterminer ensemble les solutions nécessaires pour assurer le développement personnel de celui-ci.

Il est important pour le responsable de prendre le temps d'analyser avec son collaborateur, toutes les solutions possibles et ne pas s'arrêter seulement sur la première qui se présente.

Lors de cette étape, le responsable doit prendre en compte deux attitudes :

1). L'attitude de décision : qui consiste à proposer des solutions aux collaborateurs, en utilisant des expressions comme : « A votre place, j'aurais fait ça... ». Ce type de solutions proposées, est généralement refusé par les collaborateurs, car il est construit à partir des points de vue personnels du responsable, sans prendre en compte les besoins réels de l'évalué.

2). L'attitude de conseil : qui se traduit par des expressions comme « vous devriez... », « Je vous suggère », « Je vous conseille », etc.

Pour que cette attitude soit positivement perçue par le collaborateur, le responsable doit prendre en compte les éléments suivants :

☞ Le conseil doit tout d'abord être demandé par le collaborateur ;

☞ Le conseil doit venir après une analyse et une recherche communes de solutions avec le collaborateur ;

☞ Le conseil donné par le responsable doit être authentique, c'est-à-dire avec l'envie sincère d'aider le collaborateur.

b. Evocation de l'avenir :

Cette étape, représente une opportunité pour l'évalué de s'exprimer sur ses différents souhaits de progression de carrière dans l'entreprise.

Aussi, le responsable doit savoir comment le collaborateur vit-il sa fonction actuelle, s'il veut vraiment continuer dans cette fonction ou s'il veut s'orienter vers une autre.

Pour cela, le responsable doit utiliser tout d'abord un mode de communication non directif, afin de permettre à l'intéressé de s'exprimer librement sur ses souhaits.

Ensuite, utiliser un mode semi directif, pour que les deux interlocuteurs puissent arriver à déterminer ensemble, les compétences acquises et les points faibles de l'évalué par rapport à ses ambitions, en essayant de se référer à des cas concrets de travail.

I.2.4. Fixation de nouveaux objectifs et formalisation de l'entretien :

a. Fixation de nouveaux objectifs :

Il s'agit de définir les nouveaux objectifs quantitatifs et qualitatifs du prochain exercice. Pour les objectifs quantitatifs (chiffrés), ils répondent à une obligation de résultat et sont relatifs par exemple à la production ou à la vente.

Par contre, les objectifs qualitatifs répondent à une obligation de comportement et se déterminent par rapport aux points faibles de l'évalué qui devront être améliorés.

Quant à ces objectifs, ils doivent être réellement partagés et faire l'objet d'un contrat entre le responsable et le collaborateur. « Un objectif n'est jamais aussi bien tenu que lorsqu'il est formulé par la personne elle-même », souligne Annick SOYER¹, consultante en ressources humaines.

En outre, ils doivent être bien négociés entre les deux parties, comme le souligne Wanda CHARBIT, consultante en ressources humaines : « il faut toujours laisser un espace de négociation »².

A titre d'exemple, si la direction générale impose une augmentation de 10% de la part du marché, les moyens d'atteindre cet objectif doivent être discutés loyalement et le manager doit s'engager à les procurer à son collaborateur.

b. Formalisation de l'entretien :

C'est un moment très important, pour synthétiser l'entretien d'évaluation et en avoir une référence de travail pour l'année suivante.

Lors de la contractualisation de l'entretien, l'évalué et l'évaluateur doivent préciser clairement les nouveaux objectifs définis pour l'année à venir avec les moyens de les atteindre, et remplir les documents relatifs aux besoins de formation et aux souhaits de carrière.

Bref, cette contractualisation, doit permettre de refléter la « plus-value »³ apportée par l'entretien.

Dans le cas où le salarié refuse de signer le document de synthèse, le manager peut lui proposer d'effectuer un entretien avec un autre supérieur.

¹ : Cité par C.HALARY, op.cit, P : 72.

² : Ibid.

³ : C.BATAL, Tome2, op.cit, P: 152.

En réalité, la fin de l'entretien d'évaluation ne signifie pas que chacun doit reprendre sa propre fonction comme si de rien n'était. Au contraire, il doit y avoir un suivi permanent du travail du collaborateur de la part du responsable.

Alain GODARD, consultant en management de la performance et conduite du changement, a présenté aux responsables les deux conseils suivants ¹:

- Organiser un entretien quinze jours après l'évaluation, au cours duquel le collaborateur présentera son plan d'action pour atteindre les nouveaux objectifs ;
- Prévoir au moins un rendez-vous trimestriel, pour aborder les difficultés rencontrées par le collaborateur et lui apporter le soutien nécessaire.

Les phases d'un entretien d'évaluation évoquées précédemment, se résument dans le tableau n°5 :

¹ : A.GODARD et J.GRENIER, « Réussir l'entretien d'évaluation, rendre motivant un entretien d'évaluation », *Journal du Management*, 2005. (http://management.journaldunet.com/dossiers/041159_eval/index.shtml).

Tableau n°5 : Phases d'un entretien d'évaluation :

Phases	Modalités
Préparer l'entretien	<ul style="list-style-type: none"> - Prendre rendez-vous une semaine à l'avance. - Annoncer les buts de l'entretien. - Rassembler la documentation nécessaire. - Réserver un lieu neutre.
1). Accueillir	<ul style="list-style-type: none"> - Accueillir la personne. - Clarifier le but de l'entretien. - Vérifier l'accord de la personne évaluée.
2). Faire le bilan de l'activité	<ul style="list-style-type: none"> - Rappeler les objectifs. - Repérer tous les facteurs qui ont influé sur les résultats (le management, les moyens, etc.).
3). Analyser les écarts entre résultats et objectifs.	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluer les résultats et l'atteinte des différents objectifs. - Analyser les écarts et écouter pour les deux partenaires l'appréciation des causes de ces écarts et les solutions respectives.
4). Analyser la maîtrise de l'activité.	<ul style="list-style-type: none"> - Apprécier la maîtrise des compétences nécessaires en fonction du niveau de professionnalisme attendu. - Mettre en évidence les points forts. - Dégager des axes d'amélioration de progrès (formations spécifiques).
5). Négocier des objectifs et des moyens.	<ul style="list-style-type: none"> - Envisager les évolutions, préparer l'avenir. - Fixer, négocier des objectifs pour l'année N+1 (définir les moyens, les délais, le suivi). - Ecouter les attentes du subordonné.
6). Conclure l'entretien	<ul style="list-style-type: none"> - Synthétiser les informations essentielles de la rencontre, valider les conclusions.
Assurer le suivi de l'entretien.	<ul style="list-style-type: none"> - Fixer des points d'aide ponctuels permettant d'assurer un bon suivi de l'entretien.

Source : A.GUITTET, op.cit, p : 122.

SECTION II : ASSESSMENT CENTERS (CENTRES D'EVALUATION)

II.1. PRESENTATION DE LA METHODE :

II.1.1. Qu'est ce qu'un assessment center ?

a. Cadre d'émergence de la méthode ¹:

Les origines de cette méthode remontent à la première guerre mondiale, d'où son utilisation spécifique dans le domaine militaire.

Au début, les assessment centers ont été mis en œuvre par l'armée allemande dans le seul but de recruter les officiers.

Pendant la deuxième guerre mondiale, les britanniques se servaient de cette méthode pour sélectionner les cadres supérieurs de l'armée, alors que les américains l'utilisaient pour choisir les futurs espions.

Aussi, chaque candidat était évalué à partir d'un ensemble d'exercices pratiques, destinés à mesurer neuf critères supposés être représentatifs du bon espion (capacité d'observation, aptitude physique, etc.).

Après la fin de la guerre, cette méthode a été adoptée par les dirigeants d'entreprises, dans le but d'assurer un bon recrutement du personnel.

En réalité, le développement de cette méthode au sein du secteur industriel, revient principalement à l'étude effectuée en 1956 à l'entreprise américaine de Téléphone et de Télégraphe (l'American Telephone and Telegraph Company « A.T&T »).

Cette recherche toujours considérée comme une référence importante à notre époque, avait pour objectif de déterminer dans un groupe de cadres, ceux qui possèdent les capacités d'accéder ou non à une promotion au sein de l'entreprise (voir page :82).

Aujourd'hui, l'assessment center représente une méthode très fiable aux entreprises, en leur permettant de compléter les insuffisances des autres méthodes traditionnelles d'évaluation comme l'entretien, et d'améliorer la qualité des décisions à prendre en matière de gestion des ressources humaines.

¹ : C.BALICCO, *Les méthodes d'évaluation en ressources humaines, (la fin des marchands de certitude)*, 2^{ème} édition, Ed.Organisation, Paris, 2002.

b. Quelques définitions :

Avant de savoir ce que veut dire un assessment center, il faut tout d'abord mettre le point sur la traduction littérale du mot en français.

L'assessment center est devenu le nom générique des « centres d'évaluation »¹, ce qui peut faire penser à un lieu physique alors que ce n'est pas du tout le cas.

Pour cette raison, plusieurs auteurs ont préféré remplacer la dénomination américaine par le terme de « bilan comportemental »².

En effet, la définition d'un assessment center se différencie d'une entreprise à l'autre et d'un auteur à l'autre, comme l'a déjà souligné BENDER : « il n'y a pas de standardisation de contenu dans les assessment centers, ou de la manière dont ils sont administrés, et il n'y a pas de méthode uniforme pour traiter l'évaluation des données provenant des assessment centers »³.

Cependant, dans les définitions suivantes, il est prouvé que :

1). « L'assessment center est une méthode (...) destinée à évaluer les comportements de sujets placés dans des situations très proches de la réalité professionnelle »⁴.

2). Le centre d'évaluation est considéré comme : « un système d'évaluation confié à plusieurs évaluateurs et destiné à identifier le potentiel des cadres. Cette méthode fait recours à des techniques variées, pour assurer une bonne observation du comportement de plusieurs candidats en rapport avec le vécu »⁵.

3). « L'assessment center consiste à mettre les gens dans des situations stimulant une réalité professionnelle, afin d'évaluer leurs compétences sur des postes à dimensions managériales ou relationnelles »⁶.

4). Un centre d'évaluation consiste à : « mettre en place des exercices de simulation, pour observer et mettre en avant des comportements inhérents aux compétences, telles que la prise de décisions, l'analyse stratégique, la compréhension des enjeux organisationnels, la délégation et la négociation »⁷.

¹ : Ibid, p : 169.

² : Ibid.

³ : Cité par (C.LEVY-LEBOYER et al.), *La psychologie du travail*, Ed. Organisations, Paris, 2003, P : 111.

⁴ : C.BALICCO, op.cit, P: 170.

⁵ : BOEHM cité par C.BALICCO, op.cit, P : 169.

⁶ : C.DORIVAL, op.cit, P: 80.

⁷ : C.FLAMANT, « L'assessment center : un outil opérationnel au service de recrutement », (<http://www.tripalium.asp>).

5). « *An assessment center is an approach to selecting managers based on measuring and evaluating a person's ability to perform critical work behaviours* »¹.

Cette définition se traduit comme suit : un centre d'évaluation est une méthode destinée à sélectionner les managers, en se basant sur l'évaluation de l'aptitude d'une personne à accomplir des comportements bien précis.

L'ensemble de ces définitions, nous permet d'en déduire le principe et les caractéristiques de la méthode.

Le principe des assessment centers, consiste à mettre le candidat dans des situations professionnelles comparables et proches de celles de son futur travail.

Les comportements du candidat seront observés par le biais d'une combinaison d'exercices de simulation, de tests psychotechniques et d'entretiens approfondis. Cela, va permettre à l'évaluateur de mieux percevoir les forces et les faiblesses de l'évalué, et de déterminer sa correspondance ou non au poste à pourvoir.

Quant aux caractéristiques, elles se résument comme telles :

- L'utilisation de plusieurs techniques d'évaluation de nature différente ;
- Le recours à des évaluateurs différents ;
- L'utilisation d'un entretien de restitution, entre les évaluateurs et les évalués.

Une situation d'évaluation qui n'intègre pas ces différents éléments, ne peut pas être considérée comme un centre d'évaluation.

Par conséquent, le centre d'évaluation est une méthode tout à fait différente par rapport aux autres. Comme l'a souligné (Smith et al) : « *la principale caractéristique qui différencie les centres d'évaluation des autres procédures, repose sur le fait qu'ils utilisent de multiples techniques d'évaluation et plusieurs évaluateurs, qui évaluent les compétences ou les caractéristiques personnelles des gens qui assistent à ces centres* »².

¹ : A.DENISI et R.W.GRIFFIN, *Human resource management*, Ed. Houghton Mifflin Company, Etats-Unis, 2001, P : 215.

² : C.BALICCO, *op.cit*, P: 169.

c. Contextes d'utilisation de la méthode :

Au début, l'assessment center était utilisé uniquement pour le recrutement et la détection des hauts potentiels de jeunes diplômés. Mais aujourd'hui, il constitue un support très important aux entreprises, en facilitant la prise de plusieurs types de décisions concernant la gestion des ressources humaines.

De ce fait, l'assessment center peut être utilisé dans les contextes suivants¹ :

1). Le recrutement : l'utilisation des centres d'évaluation permet aux entreprises, d'obtenir des informations pertinentes et approfondies sur tous les candidats qui se présentent dans le but de pourvoir un poste.

Il est plus utilisé, lorsque le nombre de candidats est élevé sur le marché du travail, où il est difficile de les différencier « quand ils sortent de la même université, ou quand ils effectuent les mêmes types de stages, etc.).

A l'inverse, il est moins utilisé lorsque le marché du travail est tendu, avec la difficulté de trouver des candidats répondant aux besoins de l'entreprise.

2). La mobilité des individus : le centre d'évaluation est une méthode très efficace pour évaluer le degré de réussite d'une personne, dans une nouvelle fonction de haute responsabilité qu'elle n'a jamais eu auparavant.

Autrement dit, il permet aux entreprises de savoir si le candidat possède ou non les compétences requises en vue d'accéder à ce nouveau poste.

3). La détection des hauts potentiels :

Un haut potentiel est un jeune diplômé qui possède assez de capacités et de qualités pour devenir le futur dirigeant d'une entreprise.

Pour cette raison, l'utilisation d'un assessment center s'avère nécessaire pour apporter un éclairage particulièrement adapté et complémentaire aux éléments de réponses précédents.

4). La définition des besoins de formation :

Le centre d'évaluation présente également une méthode pertinente pour définir les besoins des individus en termes de formation.

d. Avantages d'un assessment center ²:

En effet, l'utilisation d'un centre d'évaluation se répercute positivement sur le fonctionnement de l'entreprise d'une part et sur le moral des employés d'autre part.

¹ : C.LEVY-LEBOYER et al, op.cit.

² : Commission de la fonction publique du CANADA, op.cit.

1). Pour l'entreprise : un centre d'évaluation permet de :

- Fournir des informations difficiles à obtenir par les méthodes traditionnelles d'évaluation, comme l'entretien. Ce qui signifie que par rapport aux autres sources classiques d'informations, le centre d'évaluation assure à l'entreprise le choix des meilleurs candidats qui se présentent pour occuper un poste donné.
- Fournir à l'entreprise des informations objectives et non subjectives sur les compétences de tous les membres évalués, car cette méthode fait recours à plusieurs évaluateurs qui observent les comportements des candidats au cours de simulations multiples.
- Contribuer à la prise de décisions efficaces en matière de gestion des ressources humaines (recrutement, formation, mobilité et détection des hauts potentiels).

2). Pour l'évalué : un assessment center est une opportunité pour l'employé :

- De mieux se connaître en recevant de la part des évaluateurs des commentaires professionnels ou des feedbacks sur ses propres compétences.
- De ne pas être apprécié par rapport aux autres candidats, mais par rapport aux compétences définies préalablement par l'entreprise selon les exigences du poste à occuper.

II.1.2. Conditions de réussite d'un centre d'évaluation :

La réussite d'un centre d'évaluation, nécessite une bonne préparation de la part des candidats et de l'entreprise.

a. Préparation des candidats :

Les quelques conseils pour assurer une meilleure participation des candidats au centre d'évaluation, se traduisent comme suit¹ :

- Agir naturellement, c'est le principal conseil à retenir ;
- Ne pas se déconnecter, car un centre d'évaluation est le plus souvent très épuisant ;
- Ne pas se stresser, car les candidats ne sont pas évalués par rapport à d'autres personnes, mais sur des compétences spécifiques telles que : la créativité, la prise de décisions, l'adaptabilité, etc.
- Profiter de cette occasion, afin de connaître leurs forces et leurs faiblesses.

¹ : Ibid.

b. Préparation de l'entreprise : Pour ce qui est de l'entreprise, elle doit ¹ :

1). Utiliser un psychologue ayant suffisamment d'expérience pour bien mener le centre d'évaluation. Ce psychologue a la responsabilité de : « recevoir les candidats et de leur présenter la procédure, de décrire les situations, de vérifier que les consignes sont respectées, d'élaborer les documents qui vont servir à l'évaluation, de répondre aux questions que peuvent se poser les évaluateurs, et de diriger la réunion au cours de laquelle les évaluateurs vont confronter les évaluations afin d'arriver à un consensus »².

2). Utiliser plusieurs évaluateurs internes (managers ayant une expérience dans le domaine) ou bien externes à l'entreprise (consultants extérieurs).

Ces évaluateurs doivent avoir une explication complète sur l'objectif et le principe du centre d'évaluation, ainsi que sur le rôle qu'ils doivent assumer.

Avant de commencer le travail sur le terrain, il est très utile de faire participer les évaluateurs à une session de la situation, dans laquelle ils joueront le rôle d'observateurs. Cette formation va leur faciliter la description des comportements réellement observés sur le terrain.

II.2. CONCEPTION D'UN CENTRE D'EVALUATION :

Chaque entreprise conçoit son propre centre d'évaluation, en fonction des objectifs poursuivis. Pour cette raison, les outils utilisés par chaque centre d'évaluation doivent être adaptés aux compétences requises par le poste proposé (exercice de simulation avec un client, exercice d'analyse de dossiers, etc.).

Généralement, un assessment center se déroule selon deux phases principales³ :

- La définition des compétences à évaluer chez les candidats ;
- Le choix des exercices.

II.2.1. Définition des compétences à évaluer chez les candidats :

La réussite ou l'échec d'un centre d'évaluation, dépend en grande partie d'une bonne définition des compétences requises par un poste donné.

¹ : C.LEVY-LEBOYER, *Evaluation du personnel (quels objectifs ? quelles méthodes ?)*, 4^{ème} édition, Ed.Organisations, Paris, 2002.

² : *Ibid*, p: 238.

³ : C.LEVY- LEBOYER et al, op.cit.

a. Règles de définition des compétences :

- La définition de chaque compétence doit comporter un nom et un certain nombre de comportements (critères), permettant aux évaluateurs de bien comprendre la signification et les limites d'une compétence observée chez un candidat donné.

- Le nombre de compétences à évaluer lors d'un assessment center doit être moyen, c'est-à-dire ni trop petit, ni trop grand. Toutefois, la définition d'un nombre de compétences de moins d'une demi-douzaine répond à des compétences trop larges. A l'inverse, un nombre d'une dizaine de compétences très indépendantes, va être très difficile à apprécier à travers une ou quelques journées d'exercices.

- La compétence définie doit avoir une bonne cohérence interne, c'est-à-dire ne pas être le rassemblement de deux compétences proches.

- La définition des compétences doit se faire en fonction de l'objectif recherché par le centre d'évaluation.

Dans un assessment center, les compétences les plus fréquemment évaluées sont les suivantes¹ :

- Savoir négocier et argumenter ;
- Savoir communiquer avec les autres ;
- Savoir réaliser et conduire des projets ;
- Savoir anticiper, planifier et organiser ;
- Savoir analyser, prendre des décisions et s'adapter aux changements.

A cet effet, le centre d'évaluation est le plus souvent utilisé pour déceler et apprécier chez les candidats certaines qualités telles que : les rapports relationnels, le leadership, la capacité de prise de décisions, l'esprit d'équipe, la capacité d'analyse et de synthèse.

Lors de la définition des compétences dans un assesement center, il convient d'introduire d'autres éléments qui n'en sont pas exactement, mais dont leur présence est souhaitable comme : la motivation et le degré d'implication du candidat dans son travail.

¹ : Commission de la fonction publique du CANADA, op.cit.

b. Méthodes de définition des compétences :

Dans le but de déterminer les compétences liées à la réussite d'une personne dans un poste, il y a lieu d'utiliser plusieurs méthodes différentes qui se résument de la sorte¹ :

1). Méthode d'analyse des postes de travail : qui consiste à décrire la manière dont les tâches d'un poste donné sont habituellement exécutées. Pour ce faire, il faut utiliser les observations et l'interrogation des individus occupant des postes similaires.

2). Méthode des incidents critiques : laquelle consiste à poser des questions sur des personnes qui connaissent bien les activités concernant le poste à pourvoir, en leur demandant de citer des incidents réellement vécus.

Une bonne analyse de ces incidents, permet d'avoir des informations pertinentes sur les bons comportements qui assurent la performance de l'individu dans son travail.

3). Entretiens structurés :

Dans le cas où les questions de l'assessment center s'élargissent à plusieurs postes de travail, il est important d'utiliser les entretiens structurés.

Par exemple, lorsque le centre d'évaluation a pour objectif d'évaluer chez les candidats, les compétences nécessaires pour sélectionner plusieurs cadres dirigeants, l'utilisation des méthodes des incidents critiques et d'analyse des postes de travail devient alors inadaptée, car il s'agit de rechercher des compétences communes dans des postes différents tels que : le marketing, les finances et la gestion des ressources humaines.

L'importance de l'entretien structuré, se manifeste par sa possibilité à élaborer une série de questions qui peuvent être ouvertes, afin d'obtenir plusieurs informations en fonction de l'objectif poursuivi.

En revenant à notre exemple, la question devient : « *quelles sont les compétences que les dirigeants de cette entreprise souhaitent acquérir ?* ».

Une bonne analyse des réponses apportées par l'entretien, permet de détecter et de définir les compétences recherchées.

¹ : C.LEVY-LEBOYER et al, op.cit.

II.2.2.Choix des exercices :

Les centres d'évaluation reposent essentiellement sur l'utilisation d'un ensemble d'exercices de simulation, permettant d'observer les comportements des candidats dans des situations professionnelles proches à celles du poste à décrocher.

Ces exercices doivent être complétés par l'utilisation d'un ensemble de techniques (tests, entretiens, etc.), afin de rendre la méthode plus efficace.

a. Exercices de mise en situation :

1). Exercices de groupe¹ :

Il s'agit de réunir plusieurs candidats qui ne se connaissent pas à l'avance dans un groupe et leur demander de réaliser dans un délai déterminé, un travail bien précis ou de discuter ensemble sur un problème donné pour prendre une décision commune.

De ce fait, les comportements de chaque candidat seront évalués par deux ou trois observateurs qui évaluent les comportements sous trois aspects : facilitation du travail de groupe, sociabilité, et exercice de l'autorité.

Donc, ce type d'exercice nous permet d'avoir des informations sur le mode de comportement de chaque candidat au sein du groupe, sa contribution aux résultats ou à l'ambiance de l'équipe et sa capacité de convaincre et d'influer par ses idées².

En d'autres termes, la confrontation des candidats évalués au sein du groupe, permet de bien appréhender des phénomènes qui ne peuvent s'observer que par le biais d'un travail collectif, comme le leadership et l'esprit d'équipe.

2). Exercices « In basket » (encore appelés « In tray » ou exercices de la corbeille)³ :

Ce type d'exercice est le plus souvent utilisé dans l'assessment center. Il consiste à envoyer au candidat des informations sous formes écrites (fax, courrier, e-mail, etc.), sur le problème ou l'étude de cas qu'il doit résoudre tout seul, d'où le nom de ce type de situation (in tray ou in basket qui veut dire test du plateau ou du panier).

¹ : Ibid.

² : *Commission de la fonction publique du CANADA*, op.cit.

³ : C.LEVY-LEBOYER et al, op.cit.

Le candidat est chargé d'organiser ces informations, de prendre des décisions et de rédiger une synthèse. Cette épreuve nous permet de vérifier les qualités individuelles de chaque candidat : la capacité d'analyse et de synthèse, la planification, l'organisation et la prise de décisions.

Il est à noter que l'élaboration des documents placés dans le panier à courrier, doit se faire par des personnes qualifiées pour définir les compétences requises par le poste à pourvoir.

3). Autres exercices de simulation¹ :

☞ L'exercice du « client furieux » : il s'agit pour le candidat de recevoir une visite ou un appel téléphonique d'un client mécontent sur un produit fourni. Dans cette simulation, le rôle du client est joué par un compère, le candidat possède son scénario et connaît également le temps dont il dispose.

☞ L'exercice de « l'épreuve rédactionnelle » : il s'agit de demander au participant de rédiger une lettre ferme mais courtoise.

☞ L'exercice de « l'exposé commercial » : il consiste à demander au candidat d'élaborer une stratégie de l'entreprise pour les prochaines années, et de la présenter oralement devant un ou deux évaluateurs.

☞ L'exercice de « l'aptitude à écouter » : il a pour but de mesurer chez le candidat son aptitude à retenir plusieurs détails d'un film qui lui a été projeté.

b. Tests de personnalité et d'aptitudes²:

En fait, les exercices de simulation que nous avons présentés, nous permettent seulement d'observer les comportements des candidats sans rendre compte de leurs caractéristiques purement qualitatives.

Pour cette raison, il est très important de faire recours à des tests, afin d'avoir une meilleure connaissance sur la personnalité et les aptitudes de la personne évaluée.

1). Les tests de personnalité :

Avant d'entamer cette étude, il est nécessaire d'avoir une idée plus claire sur la notion de personnalité.

¹ : C.BALICCO, op.cit.

² : Ibid.

La personnalité peut être définie comme étant : « *une structure* »¹ bâtie autour de trois caractères que sont : « *la globalité, la cohérence et la permanence* »².

Par globalité, nous entendons l'ensemble des caractéristiques qui permettent de décrire la personne et de l'identifier parmi d'autres, comme les caractéristiques physiques (la taille), les caractéristiques morales (l'honnêteté), etc.

La cohérence repose sur l'idée que toutes les caractéristiques que nous venons de décrire, se complètent les unes et les autres et constituent un ensemble organisé pour fonctionner bien ensemble.

Cette cohérence à un moment donné engendre des lois d'organisation dont l'action est permanente.

Malgré les nombreuses définitions de la personnalité, la plupart d'entre elles considèrent que la personnalité n'est autre que le résultat de l'interaction entre trois aspects : physiologique, affectif et cognitif (c'est-à-dire intellectuel).

L'appréciation de la personnalité s'effectue le plus souvent par le biais d'un questionnaire, permettant d'avoir une bonne description sur les traits de personnalité ou les éléments caractéristiques de la personne, dont voici quelques exemples³ :

- Le dynamisme ;
- L'extraversion ou l'introversion ;
- La sociabilité ;
- Le niveau de contrôle de soi ;
- La tendance à l'action ou à la réflexion ;
- L'ascendance ou la soumission, etc.

Chaque trait peut être évalué par un certain nombre de questions auxquelles l'individu peut répondre par : « vrai », « faux », « oui » ou « non ». Dans certains cas, l'évalué a l'obligation de choisir parmi toutes les solutions qui lui sont soumises, celle qui lui paraît la plus pertinente.

Dans d'autres cas, l'individu peut répondre par plusieurs modalités : « oui », « peut être » ou « non ».

2). Les tests d'aptitudes cognitives :

Ils permettent d'apprécier les aptitudes qui englobent généralement les trois types suivants :

¹ : PERRON cité par C.BALICCO, op.cit, P : 96.

² : Ibid.

³ : C.BATAL, Tome2, op.cit.

- L'aptitude générale qui intervient de façon systématique dans tous les apprentissages ;
- Les aptitudes principales qui concernent des domaines différents, mais encore assez larges, comme l'aptitude verbale, l'aptitude numérique, etc. ;
- Les aptitudes spécifiques qui sont centrées sur un domaine particulier, par exemple, dans le champ verbal : aptitude à la fluidité verbale, aptitude à la compréhension verbale, etc.

c. Entretiens structurés sur les compétences¹:

Il s'agit de demander au candidat de raconter des expériences relatives à ses compétences. Par exemple : décrire une situation où il a travaillé en équipe, les problèmes rencontrés et la façon de les résoudre.

Ce type d'entretien est plus long qu'un entretien traditionnel, mais beaucoup plus informatif et permet de bien apprécier les compétences recherchées.

A la fin de l'assessment center, les évaluateurs doivent élaborer une synthèse sur les résultats obtenus par les candidats durant les exercices, afin de donner une appréciation finale sur le niveau de compétence de chacun.

Un dernier moment important du centre d'évaluation, consiste à confronter les évaluations faites sur le candidat à l'avis de ce dernier. L'objectif de ce dialogue est de valider les observations faites sur la personne d'une part, et de la rendre consciente de ses forces et faiblesses d'autre part.

En conclusion, dans un centre d'évaluation les compétences sont évaluées par plusieurs exercices et observateurs. Le débat entre ces évaluateurs, va permettre à chacun de se situer par rapport aux autres, ce qui rend l'évaluation plus juste et moins subjective que celle d'un seul observateur.

II.2.3. Validité et limites des centres d'évaluation :

a. Validité prédictive :

La validité prédictive est « *un critère scientifique qui exprime la valeur d'un instrument de mesure* »². Ce dernier est valide, lorsqu'il mesure ce qu'il est supposé de mesurer.

La validité prédictive est le type le plus répandu qui nous permet de connaître la mesure dans laquelle une technique effectue des prédictions exactes.

¹ : C.LEVY-LEBOYER et al, op.cit.

² : L.BEIRENDONCK, *Management des compétences*, Ed. De Boeck, Paris, 2004, P: 61.

Pour l'assessment center, la validité prédictive consiste à déterminer le degré de correction et d'exactitude des prédictions concernant les comportements futurs de la personne évaluée au travail.

Dans ce contexte, l'étude réalisée en 1956 chez l'entreprise américaine de Téléphone et de Télégraphe (AT&T), est d'une grande importance pour refléter la validité prédictive des centres d'évaluation.

Cette étude a été menée sur un échantillon de 123 diplômés d'université et 144 cadres de proximité.

Le principe consistait à évaluer chaque candidat et de le suivre tout au long de sa carrière, afin de mesurer par la suite la relation existante entre les prédictions de réussite réalisées au sein du centre d'évaluation et la réalité ultérieure.

Après huit (08) ans, les résultats indiquaient que « 82% des diplômés et 75% des autres candidats qui avaient été promus à des fonctions de cadre moyen, avaient été correctement identifiés à l'occasion des centres d'évaluation faits à l'entrée. La prédiction des non cadres était encore meilleure : 88% des diplômés non promus et 95 % des autres candidats non promus, avaient été décelés par les centres d'évaluation »¹.

D'autre part, l'auteur C.LEVY-LEBOYER a publié en 1990, les résultats de sa recherche qui consistait à faire une comparaison entre l'assessment center et d'autres méthodes d'évaluation.

L'auteur a conclu que la probabilité de choisir un bon cadre est de² :

- 15% lorsque la sélection est faite à partir d'impressions ;
- 35% lorsque la sélection est le résultat d'une évaluation complétée par une évaluation du potentiel autre que l'assessment center ;
- 76% lorsque la sélection est le résultat d'une concertation entre supérieurs hiérarchiques et les résultats de l'assessment center.

Parmi les autres études qui ont confirmé la validité prédictive des centres d'évaluation, nous pouvons citer celle effectuée en Angleterre et destinée à sélectionner les policiers dans le cadre d'un plan de promotion.

¹ : C.LEVY-LEBOYER, op.cit, P: 242.

² : C.LEVY-LEBOYER cité par C.BALICCO, op.cit, P : 181.

Les centres d'évaluation comportaient trois tests d'intelligence et de culture générale, une lettre à écrire sur un scénario donné, des entretiens, une discussion de groupe, un exercice de décisions à prendre devant des situations décrites, l'étude d'un dossier avec décision justifiée à prendre¹.

Cette étude a montré que les tests d'aptitudes n'avaient qu'une importance limitée, car au-delà d'un certain niveau d'intelligence, il y a d'autres facteurs tels que les compétences interpersonnelles qui deviennent plus importantes en tant que déterminantes de la réussite professionnelle².

L'ensemble de ces recherches, nous permet de conclure que le centre d'évaluation représente une méthode très efficace pour prédire la réussite professionnelle d'un candidat dans son futur travail.

b. Limites des centres d'évaluation :

Malgré son efficacité prouvée, l'utilisation de l'assessment center par les entreprises reste toujours limitée, cela est dû principalement aux facteurs suivants³ :

- L'investissement de temps : contrairement aux autres méthodes qui durent quelques heures seulement, la conception et la mise en œuvre d'un assessment center nécessitent généralement beaucoup de temps (de 2 à 3 jours).

- Les coûts élevés : ils s'expliquent par la formation des évaluateurs et le déroulement de la méthode dans des locaux extérieurs à l'entreprise, où candidats et observateurs résident pendant deux à trois jours.

Ce qui pousse certains dirigeants à poser la question : « *Pourquoi utiliser une méthode aussi coûteuse, puisqu'il en existe d'autres à des coûts moins élevés ?* »

Néanmoins, les coûts engendrés par l'utilisation des centres d'évaluation doivent être comparés aux bénéfices qu'ils sont susceptibles de produire, lesquels se traduisent en termes de :

- Réduction des erreurs au niveau de la gestion des ressources humaines ;
- Diminution des coûts de l'entreprise.

¹ : C.LEVY-LEBOYER, op.cit.

² : C.BALICCO, op.cit.

³ : Ibid.

Dans ce contexte, une recherche¹ a été effectuée en Angleterre dans les services de police dans le but d'étudier l'aspect financier des centres d'évaluation.

Après avoir effectué plusieurs calculs, ils ont trouvé que si les services de police utilisaient les centres d'évaluation au lieu des entretiens, ils réaliseraient une économie de 550.000 livres par an.

Ce qui nous mène à conclure qu'il ne faut pas s'intéresser uniquement aux coûts de la méthode, mais également aux bénéfices qu'elle peut procurer à l'entreprise.

- Les connaissances spécifiques : l'élaboration d'un centre d'évaluation nécessite des compétences et des connaissances multiples, qui ne sont sans doute pas à la portée d'un novice. Ces compétences concernent la maîtrise des techniques et des exercices utilisés dans le cadre de l'assessment center.

Malgré ces inconvénients, le centre d'évaluation constitue toujours l'une des rares méthodes capables d'apporter des informations aussi pertinentes en matière de pronostic professionnel.

Ainsi, nous pouvons résumer un centre d'évaluation selon les cinq (05) points suivants²:

1). Il réalise l'évaluation d'un groupe constitué généralement de 5 à 8 candidats :

- qui sont d'un niveau de qualification identique et d'âge voisin pour ne pas former un groupe hétérogène ;
- qui ne se connaissent pas à l'avance, pour que leurs comportements ne soient pas influencés par les relations hiérarchiques précédentes.

2). Il implique la présence d'un psychologue qui organise le centre d'évaluation, et de un à trois autres évaluateurs qui doivent être bien formés pour accomplir convenablement cette tâche.

3). Il comporte toujours :

- un ou plusieurs exercices de mise en situation ;
- des tests classiques et des entretiens.

4). Il est toujours suivi :

- d'une réunion de synthèse, où les décisions sont prises en commun par les évaluateurs ;

¹ : Ibid.

² : C.LEVY- LEBYER, op.cit.

- d'un entretien de feedback, mené par le psychologue avec chaque candidat.

5). Il doit avoir un objectif clairement défini.

SECTION III : LE FEEDBACK 360°

(LE RETOUR D'INFORMATIONS A 360°)

III.1. PRESENTATION DE LA METHODE :

III.1.1. Qu'est-ce qu'un feedback 360° ?

a. Cadre d'émergence du feedback 360° ¹:

L'idée du feedback 360° remonte aux années cinquante, lorsque les entreprises cherchaient de nouveaux modes de développement organisationnel.

Dans ce contexte, les études feedback étaient l'une des formes les plus répandues de développement organisationnel. Elles avaient pour objectif d'analyser les réactions des employés sur plusieurs facteurs tels que : le contenu de leur travail, leur rémunération, la communication organisationnelle, etc.

Dans ce type d'étude, l'information provient de la base seulement, alors que le feedback 360° fournit à l'évalué des informations provenant de plusieurs sources (pairs, collègues, responsable hiérarchique et subordonnés).

Il faut savoir que par « *"pairs" nous entendons individus de niveau hiérarchique similaire, mais n'ayant pas forcément des relations professionnelles directes et régulières. Par "collègues", nous entendons individus de niveau hiérarchique similaire, ayant des relations directes et régulières* »².

Cette méthode a été utilisée pour la première fois au cours des années soixante (1960) aux Etats-Unis, au niveau de l'académie militaire de West point, où les cadets s'évaluaient trois fois par an.

L'analyse de ces évaluations par les officiers de l'académie avait des conséquences très importantes, puisqu'elle pouvait donner lieu à l'exclusion de certains cadets.

¹ : T.MELKONIAN, « Le 360° feedback, histoire, typologies d'utilisation et contributions », *Cahiers de recherche*, N°13, Ed. EM LYON, 2005. (www.em-lyon.com).

² : *Ibid.*, P : 7.

A partir des années quatre-vingts (1980), l'utilisation du feedback 360° connaît une expansion rapide au niveau des grandes entreprises américaines (IBM, AT&T, AMOCO, SCHELL OIL, etc.).

L'adoption de cette méthode par l'industrie américaine était due principalement à :

- La recherche continue de nouveaux produits pour satisfaire les besoins variés des clients de plus en plus exigeants.
- L'évolution des structures organisationnelles qui devenaient de plus en plus plates (modes projets, mode réseaux, etc.).

Pour ces raisons, l'utilisation du feedback 360° s'avère très utile pour informer le cadre évalué sur ses points forts et ses points faibles, afin de lui permettre par la suite de mieux contribuer aux besoins du groupe et de l'entreprise.

b. Quelques définitions :

Parmi les différentes définitions du feedback 360°, nous avons choisi les suivantes :

1). Le 360° feedback est une « *méthode qui préconise l'évaluation du salarié par lui-même, puis par son supérieur hiérarchique, ses collègues et ses subordonnés (on y ajoute ses clients dans le cas d'un 540° feedback)* »¹.

Ces évaluations confrontées les unes aux autres par un consultant externe à l'entreprise, va lui permettre de faire un retour (feedback) écrit ou oral à l'évalué, pour lui mettre en évidence ses points forts et ses points faibles.

2). « *Le 360° feedback est un outil d'évaluation des pratiques managériales individuelles, qui permet à un manager de comparer sa propre évaluation à la perception de son entourage (ses collègues, ses collaborateurs, sa hiérarchie)* »².

3). Le 360° feedback est un « *outil d'évaluation des compétences qui permet surtout de mesurer comment le cadre est perçu par lui-même, sa hiérarchie, ses collègues et l'équipe qu'il encadre (d'où le terme de 360°)* »³.

¹ : C.DORIVAL, op.cit, P: 80.

² : Insep Consulting Group, "Qu'est-ce qu'un 360° feedback?"(<http://www.insep.com/plan.htm>).

³ : G.GINIBRIERE, « L'évaluation des compétences en 4 méthodes », *Journal le figaro*, 2005. (<http://www.Lefigaro.fr/economie/>)

4). L'évaluation à 360° est une « méthode destinée à réunir des informations homogènes, sur la manière dont est évaluée l'efficacité d'un cadre ou d'un dirigeant, par des personnes en contact étroit avec lui dans son travail »¹.

5). « A system of evaluation and feedback in which different groups of people evaluate a target employee is called 360° degree feedback. Typically, an employee might receive ratings and feedback from peers, supervisors and subordinates »². Cette définition se traduit comme suit : un système d'évaluation, caractérisé par un retour d'informations, dans lequel différents groupes d'individus (pairs, supérieur et subordonnés) évaluent un employé est nommé un 360° feedback.

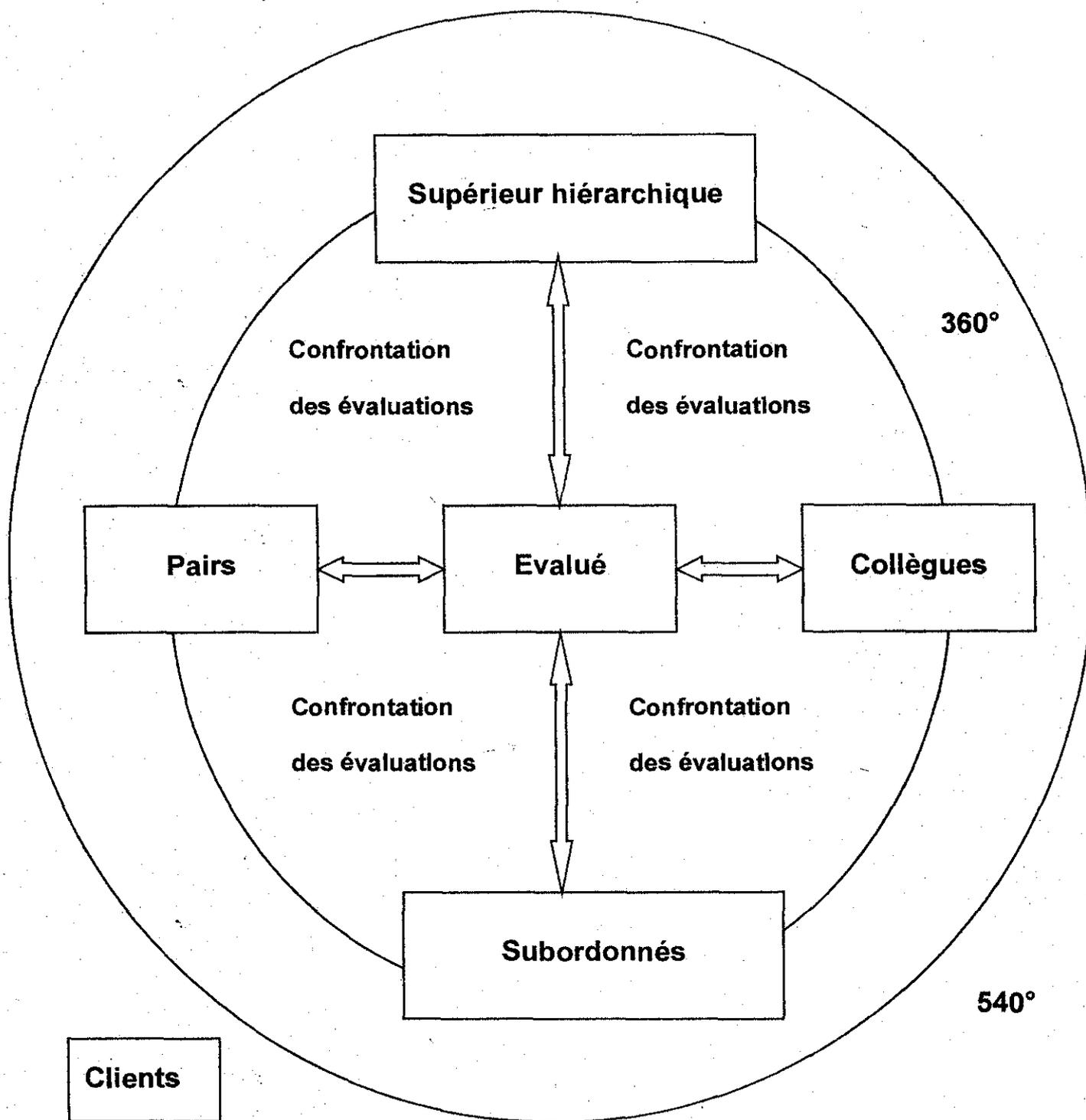
Toutes ces définitions convergent vers la même idée, celle de permettre à l'évalué de comparer sa propre auto évaluation sur ses compétences managériales avec celles de ses principaux interlocuteurs : pairs, collègues, subordonnés et supérieur hiérarchique. Dans certains cas, cette évaluation s'élargit aux fournisseurs et aux clients (nous parlons alors de l'évaluation à 540°).

Le fonctionnement du feedback 360° préalablement expliqué, se schématise par la figure n°7 :

¹ : M.DALTON cité par C.LEVY-LEBOYER et al, op.cit, P : 233.

² : A.DENISI et R.GRIFFIN, op.cit, P : 243.

Figure n°7 : Le processus 360° feedback



Source : T.MELKONIAN, op.cit, P : 8.

Les définitions précédentes, nous permettent d'en déduire que le feedback 360° se caractérise par¹ :

1). Une dimension culturelle : le feedback consiste en un défi personnel de la personne évaluée, pour accepter les retours d'informations de son entourage sur ses comportements.

2). Une dimension apprenante : les évaluateurs et les évalués apprennent respectivement à donner et à recevoir du feedback, à le considérer comme un mode de communication interpersonnelle et à réajuster l'évalué dans son environnement.

Ce qui signifie que chaque personne recueille des informations, qui vont lui permettre d'entrevoir des axes de progression personnelle.

3). Une dimension managériale : cette méthode a pour objectif de faire évoluer les comportements managériaux des évalués.

c. Conditions de réussite d'un feedback 360° :

La réussite d'une évaluation à 360° nécessite la réunion de plusieurs conditions, dont les plus importantes sont² :

- Démarrer avec la participation active et engagée de la direction ;
- Se fonder sur un questionnaire valide qui reflète les valeurs de l'entreprise ;
- Assurer le caractère confidentiel des feedbacks et l'anonymat des évaluateurs ;
- Proposer un processus méthodique d'analyse des résultats conduisant à l'élaboration d'un plan de développement efficace ;

Par ailleurs, l'auteur M.DALTON³ nous a cité d'autres conditions complémentaires aux précédentes qui se résument comme telles :

- Communiquer très clairement aux participants les objectifs du feedback ;
- Donner les résultats obtenus à un consultant compétent qui les communique à son tour au cadre concerné ;
- Former les évaluateurs sur la manière d'observer les comportements ;

¹ : F.KAROLEWICZ, « Evaluation à 360° : une démarche de changement », (<http://www.fmk-consulting.com/online/isiquest.php>).

² : P.DUBOIS et L.MELANÇON, « Le feedback 360° : ce que l'expérience nous enseigne », 1996, ([www.psynergie.ch/Ressources-humaines/organisation Du Travail/TextedePDubois Feedback360°.pdf](http://www.psynergie.ch/Ressources-humaines/organisation%20Du%20Travail/TextedePDubois%20Feedback360.pdf)).

³ : Cité par C.LEVY-LEBOYER et al, op.cit.

• Former également le consultant chargé de communiquer les résultats du feedback 360° au cadre, afin d'aider ce dernier à comprendre et à utiliser les résultats du feedback.

d. Avantages du feedback 360°¹ :

- Il représente pour l'entreprise un outil très efficace pour assurer le développement des managers ;
- Il constitue un outil très performant pour renforcer la nouvelle culture de l'entreprise, en indiquant à chacun son degré de conformité aux nouvelles valeurs ;
- Il est d'une crédibilité accrue, en raison de la participation de plusieurs personnes différentes à l'évaluation ;
- Il facilite l'instauration de la gestion participative au sein de l'entreprise, en demandant aux personnels de tous les niveaux de donner un feedback, notamment à des supérieurs.

III.1.2. Typologies d'utilisation du feedback 360° :

En effet, il existe deux niveaux d'utilisation possibles pour la mise en place d'un feedback 360°².

a. Niveau individuel :

Il s'agit d'appliquer le feedback dans le but d'évaluer ou de faire progresser un seul cadre, sur un certain nombre de compétences bien définies.

1). Le développement des individus : dans ce cas, les résultats obtenus par le feedback doivent être confidentiels et utilisés par l'individu, pour améliorer ses comportements au sein de l'entreprise³.

Généralement, la position hiérarchique des cadres les empêche de recevoir des évaluations honnêtes de leur entourage sur la qualité de leur travail. Ce qui signifie que plus les cadres s'élèvent dans la hiérarchie, leurs proches ont moins tendance à leur dire la vérité sur leurs comportements.

De ce fait, l'évaluation à 360° aide à surmonter ces obstacles, en permettant aux cadres de recevoir des évaluations anonymes sur leurs compétences et leurs capacités, afin de mieux se connaître et de s'améliorer par la suite.

¹ : P.DUBOIS et L.MELANÇON, op.cit.

² : T.MELKONIAN, op.cit.

³ : M.DELTON cité par C.LEVY-LEBOYER et al, op.cit.

Dans d'autres cas, les cadres ne possèdent pas assez de courage pour donner à leurs collègues, une évaluation honnête de leurs forces et de leurs faiblesses. Cependant, une personne peut passer toute sa carrière avec l'idée qu'elle travaille parfaitement, alors qu'en réalité sa performance est médiocre.

Pour cela, l'utilisation d'un feedback 360° va permettre aux cadres de recevoir régulièrement des évaluations objectives sur la qualité de leur travail.

En outre, l'évaluation à 360° peut être utilisée pour combattre l'arrogance des jeunes cadres sortis d'écoles et d'universités prestigieuses.

A cet égard, il est très important de leur faire comprendre en début de carrière, que les compétences managériales ne s'apprennent pas seulement sur les bancs de l'université, mais s'acquièrent également grâce à l'expérience.

Dans le but d'obtenir cette expérience, les cadres doivent être ouverts aux évaluations de leur entourage et être disposés à apprendre sans cesse, d'où la nécessité d'utiliser une évaluation à 360°.

2). L'évaluation des individus : dans ce cas, les résultats du feedback ne sont pas confidentiels et peuvent être utilisés par la hiérarchie pour calculer la rémunération ou gérer la carrière de l'individu évalué.

b. Niveau collectif :

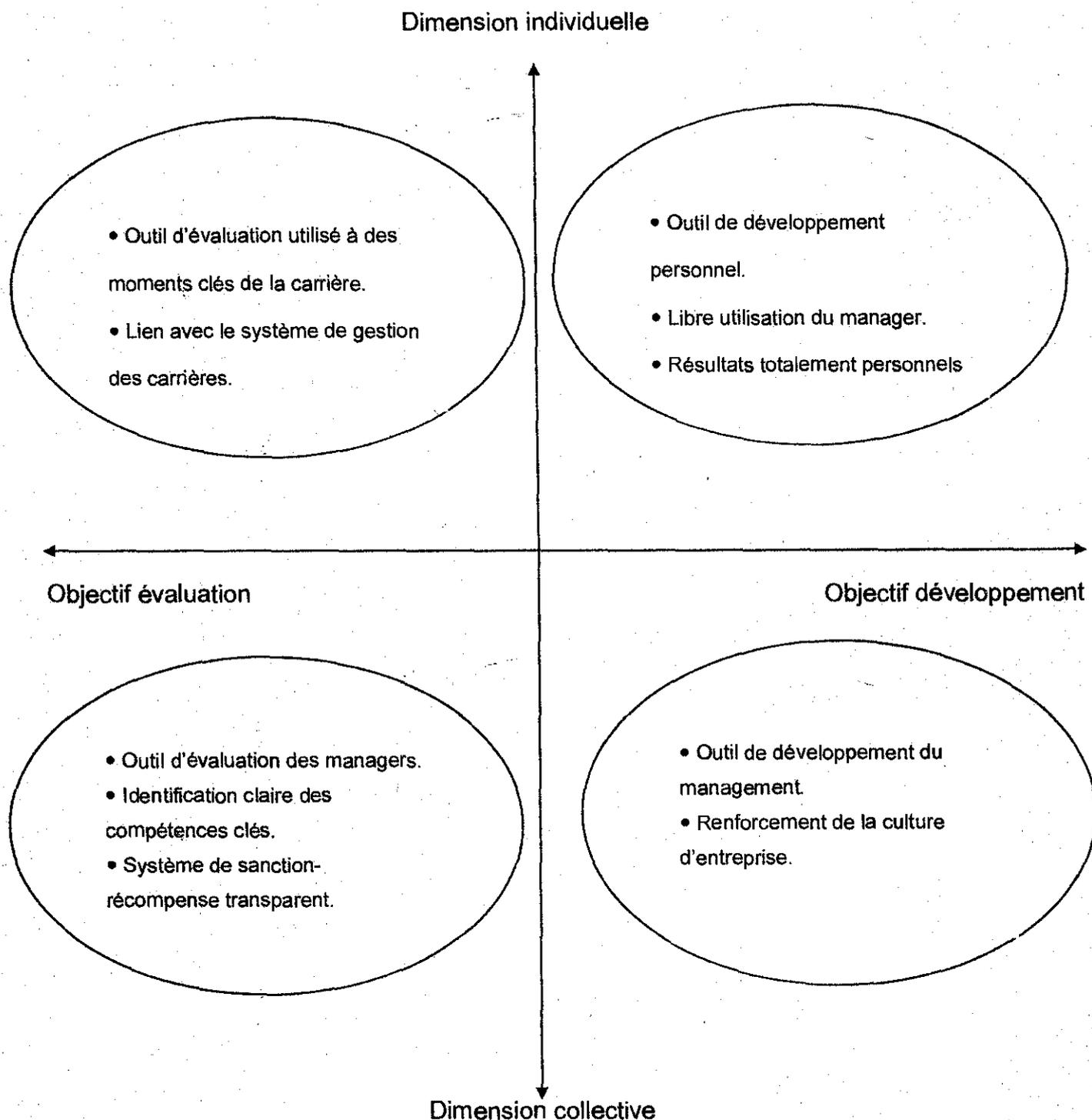
Il s'agit d'appliquer le feedback sur un certain nombre de managers, dans le but :

- D'évaluer leurs comportements sur quelques compétences clairement identifiées et identiques pour tous ;
- D'améliorer leurs compétences managériales, afin d'assurer le développement du management de l'entreprise, et de renforcer sa culture autour de valeurs ou de compétences clés.

De ce fait, l'utilisation du feedback s'effectue de manière collective et simultanée, lorsqu'elle s'adresse à un groupe de managers.

Les principales typologies d'utilisation du feedback 360°, sont indiquées dans la figure n°8 :

Figure n°8 : Les principales typologies d'utilisation du 360°



Source : T.MELKONIAN, op.cit p : 15.

Donc, le feedback 360° peut être utilisé dans quatre (04) cas distincts, dont :

- Le premier, consiste à évaluer les compétences managériales d'un seul cadre, pour prendre une décision liée à sa carrière ou sa rémunération;

- Le deuxième, correspond à l'évaluation de plusieurs managers en même temps ;
- Le troisième, vise le développement professionnel d'un seul cadre ;
- Le quatrième, a pour objectif de développer les compétences managériales d'un certain nombre de cadres.

En plus de ces raisons d'utilisation du feedback 360°, une entreprise peut également faire recours à cette méthode pour deux autres raisons :

☞ La première, concerne l'imitation des concurrents, due à la volonté de ne pas laisser une entreprise, se démarquer trop fortement en termes de gestion des ressources humaines.

☞ La seconde, est d'ordre politique concernant les entreprises cotées qui souhaitent pouvoir offrir à leurs actionnaires, un nouvel outil de mesure des compétences managériales.

III.2. CONCEPTION D'UNE DEMARCHE D'EVALUATION A 360° :

III.2.1. Etapes de mise en œuvre :

La démarche de mise en œuvre d'un système efficace de feedback 360°, se déroule le plus souvent selon quatre étapes¹ :

a. Elaboration d'un questionnaire :

Il s'agit de construire avec la collaboration des membres du personnel de l'entreprise, un questionnaire valide portant sur des comportements spécifiques, en relation avec les valeurs privilégiées de l'entreprise.

A titre d'exemple, le questionnaire suivant nous permet d'apprécier les comportements et le style de management².

¹ : P.DUBOIS et L.MELANÇON, op.cit.

² : *Ressources 360°*, « Exemples sur le feedback 360° », (<http://www.ressources360.com>).

Partie I : Comportements

		--	-	=	+	++	N.S.P
1	Valorise rapidement et avec justesse les actions des autres.						
2	Pilote l'activité à l'aide de tableau de bord et d'indicateurs.						
3	Permet un échange franc et ouvert par son écoute.						
4	Donne l'exemple à son équipe.						

Partie II : Management

		--	-	=	+	++	N.S.P
5	Valorise la performance, le professionnalisme de ses collaborateurs.						
6	Respecte ses engagements (qualité, coûts, délai).						
7	Sait déléguer sur des objectifs clairs, atteignables et motivants.						

Légende :

- : Pas du tout d'accord
- : Pas d'accord
- = : Avis partagé
- +
- ++ : Tout à fait d'accord
- N.S.P : Ne sait pas

b. Démarrage du feedback 360° :

Cette étape a pour objectif de :

- Présenter aux évalués les buts et le fonctionnement du système de feedback 360°.
- Sensibiliser les évalués sur l'importance du feedback dans le développement professionnel.
- Former les évalués à réaliser des évaluations de qualité et non pas à chercher la réponse la plus valorisante.
- Présenter le questionnaire du feedback et demander aux évalués de réaliser leur propre auto évaluation.
- Permettre aux évalués de choisir leurs évaluateurs appelés à remplir le questionnaire.

La sélection des évaluateurs doit être faite par la personne évaluée et admise ensuite par son supérieur hiérarchique, ce qui assure la reconnaissance des résultats obtenus par la personne évaluée et par la hiérarchie.

Toutefois, une personne évaluée seulement par son supérieur immédiat qui lui accorde un feedback négatif sera toujours insatisfaite. Par contre, si le feedback provient de plusieurs sources qui convergent vers la même évaluation, alors la personne évaluée n'aura plus de prétextes à manifester et sera obligée d'accepter les jugements portés sur ses compétences.

c. Réalisation des évaluations et traitement des questionnaires :

Il s'agit tout d'abord de distribuer les questionnaires et les enveloppes de réponses aux évaluateurs. Ces derniers, peuvent communiquer leurs réponses directement à un consultant externe qui sera responsable de la compilation des résultats dans l'entreprise.

Dans cette étape, l'anonymat des évaluateurs est nécessaire, pour les motiver à donner des réponses sincères et transparentes.

Par la suite, les questionnaires seront soumis à un ensemble de techniques statistiques, permettant de calculer la moyenne pour chaque item et chaque source de feedback.

d. Exploitation des résultats :

Dans ce contexte, il y a lieu de distinguer deux cas, dont :

- Le premier, consiste à utiliser les résultats du feedback par la direction dans le but de prendre une décision de rémunération ou de préparation de carrière.

- Le second, vise l'amélioration de la performance de l'évalué, en mettant en œuvre un plan de développement efficace.

Donc, après l'acquisition des résultats du feedback 360°, le cadre évalué doit élaborer son propre plan de développement et le discuter avec son supérieur immédiat.

L'évalué peut présenter à son supérieur uniquement les points essentiels de l'évaluation et ses objectifs de développement, sans lui révéler tous les résultats du feedback.

Après avoir discuté et modifié le plan de développement, le supérieur doit le considérer comme un contrat dont les deux parties sont responsables. Le cadre a l'obligation de s'engager dans les activités décrites sur le plan. Par ailleurs, le supérieur doit lui fournir des ressources, des opportunités et un bon suivi.

III.2.2. Effets d'un feedback 360°¹:

a. Effets positifs :

1). Progression des comportements par une meilleure connaissance de l'image que les autres ont de soi :

Le feedback 360° permet aux managers de mieux connaître leurs points forts et points faibles dans leurs différentes relations professionnelles, et d'adapter ainsi plus efficacement leurs comportements.

2). Evolution des compétences des cadres au rythme de l'évolution de l'organisation :

Le 360° permet aux managers d'identifier clairement les compétences qu'ils doivent prioritairement développer, pour rester efficaces dans leur environnement professionnel.

3). Aide aux managers à prendre conscience de ce que leur entourage attend d'eux et définition des axes de progrès :

Le 360° peut aider certains cadres à prendre conscience que des compétences jugées non essentielles pour leur carrière, sont bien importantes aux yeux de leur environnement professionnel.

¹ : T.MELKONIAN, op.cit.

4). Création d'une base de données sur les compétences existantes :

Centraliser les résultats de l'évaluation à 360° et suivre leur évolution au fil des années d'utilisation, peut permettre de créer une véritable base de données sur les compétences existantes, les compétences attendues et la rapidité de développement des cadres dans l'entreprise.

5). Possibilité de modification de l'image de soi :

Le 360° permet au manager d'améliorer ses comportements, de lui offrir une meilleure réussite et un grand sentiment d'épanouissement professionnel.

b. Effets négatifs :

1). Absence d'implication dans un plan de développement formel :

Il arrive parfois que certains cadres refusent de s'impliquer dans une démarche de progrès formelle, et n'acceptent pas l'idée de remise en question ni la nécessité de développement professionnel.

2). Processus de neutralisation de l'outil :

Il s'agit de neutraliser la portée de l'outil 360°, afin de protéger les managers d'une remise en question douloureuse. L'outil est alors considéré dans une dimension strictement administrative.

III.2.3. Comparaison entre les trois méthodes d'évaluation :

Après avoir expliqué les principales méthodes d'évaluation des compétences, il est nécessaire d'établir entre elles les comparaisons suivantes :

a. Comparaison selon le principe :

Tableau n°6 : Comparaison des méthodes selon le principe

METHODE	PRINCIPE
L'entretien d'évaluation	<ul style="list-style-type: none">• L'entretien d'évaluation se déroule généralement en fin d'année. Il s'agit d'un entretien de face à face avec son responsable hiérarchique direct. Il dure entre 1H : 30 et 4H. Les thèmes abordés concernent : les échecs et les réussites de l'année passée, les objectifs de l'année à venir, l'évolution professionnelle et éventuellement l'élaboration d'un plan de formation. Il donne lieu à un document signé et transmis à la direction des ressources humaines.
L'assessment center	<ul style="list-style-type: none">• L'assessment center permet d'évaluer la performance, les compétences et le potentiel des individus dans des situations données. Cette méthode est employée uniquement dans les très grandes entreprises.
Le feedback 360°	<ul style="list-style-type: none">• Le feedback 360° consiste pour l'évalué à comparer l'évaluation de ses collaborateurs, ses pairs et son supérieur avec son auto évaluation.• Cette méthode utilise un questionnaire de 40 à 120 questions, distribué au maximum à une vingtaine de personnes.

Source : O.CARRE, « Les méthodes d'évaluation », *Journal du management*, 2004, (http://www.jornaldunet.com/lannuairesdes_fonds).

Selon ce tableau, l'entretien d'évaluation consistant à mener un dialogue de face à face avec plusieurs évalués, reste la méthode la plus simple à utiliser par rapport aux centres d'évaluation (basés sur les exercices de mise en situation), et aux feedbacks 360° qui font appel à un questionnaire préalablement défini.

b. Comparaison selon les avantages :

Tableau n°7 : Comparaison des méthodes selon les avantages

METHODE	AVANTAGES
L'entretien d'évaluation	<ul style="list-style-type: none">• Permet au supérieur d'exprimer ses jugements en direct.• Permet au salarié d'exprimer ses points de vue et d'aborder oralement les besoins en formation ou les évolutions souhaitées.
L'assessment center	<ul style="list-style-type: none">• Etre jugé par un regard externe.• S'appuyer sur des simulations proches des situations de travail réelles.• Le résultat final est issu de la consolidation des résultats obtenus auprès des différents observateurs.
Le feedback 360°	<ul style="list-style-type: none">• L'évaluation par l'entourage est anonyme.• Le 360° est une photographie complète de la réalité perçue par l'entourage.• Le 360° est réalisable pour des compétences précises.

Source : Ibid.

Ce tableau, nous permet de déduire que malgré les avantages de l'entretien d'évaluation, l'assessment center représente la méthode la plus pertinente pour prédire la réussite d'un individu dans un poste de travail donné.

Par ailleurs, le feedback 360° constitue pour l'entreprise la meilleure méthode pour évaluer les compétences managériales de ses cadres.

c. Comparaison selon les inconvénients :

Tableau n°8 : Comparaison des méthodes selon les inconvénients

METHODE	INCONVENIENTS
L'entretien d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Les facteurs liés à la personne et à l'environnement sont délicats à aborder et peuvent mettre l'évalué en état de défense. • La direction des ressources humaines reproche souvent aux managers de manquer de courage durant les entretiens.
L'assessment center	<ul style="list-style-type: none"> • Très coûteux, c'est un véritable investissement. • L'évaluation est effectuée à partir de divers outils ou techniques. • La mobilisation de l'évalué va d'une demi journée à une semaine.
Le feedback 360°	<ul style="list-style-type: none"> • Les réponses sont parfois subjectives, ne reflétant pas forcément la vérité. • La réelle implication des évalués nécessite celle de la direction. • Les coûts liés à l'impression des questionnaires et aux prestations du consultant. • Il dure au minimum une journée.

Source : Ibid.

D'après ce tableau, nous constatons que les centres d'évaluation et les feedbacks 360° sont des méthodes très coûteuses en temps et en argent, malgré leur efficacité à apporter des informations pertinentes concernant les compétences des cadres.

Donc, l'entretien d'évaluation reste la méthode la moins coûteuse par rapport aux autres, d'où son appropriation par la majorité des entreprises.

d. Comparaison selon le mode d'utilisation :

Tableau n°9 : Comparaison des méthodes selon le mode d'utilisation

Méthode	Contexte d'utilisation		Population ciblée		
	Lors de l'embauche	Au cours de la vie de l'entreprise	Ouvrier	Technicien-cadre	Cadre supérieur
L'entretien d'évaluation	X	X	X	X	X
Le centre d'évaluation	X	X			X
Le feedback 360°.		X			X

Source : A.BRETTONI, F.REDARES, « Le management des compétences », *Les cahiers du DESSMRH*, 2003/2004, (<http://www.e-rh.org/documents/ec 1.pdf>).

L'analyse de ce tableau, nous permet d'entrevoir trois modes d'utilisation différents :

- L'entretien d'évaluation est utilisé lors d'un recrutement ou au cours de la vie de l'entreprise. Il s'applique à la population des ouvriers, des techniciens cadres et cadres supérieurs.
- Le centre d'évaluation est utilisé également lors d'un recrutement ou au cours de la vie de l'entreprise. Il concerne seulement la population des cadres supérieurs.

- Le feedback 360° vise seulement la population des cadres supérieurs, dans le but d'évaluer ou de développer leurs compétences managériales au sein de l'entreprise.

Conclusion :

Dans ce chapitre, nous avons eu l'occasion d'étudier trois méthodes principales d'évaluation des compétences : l'entretien d'évaluation, l'assessment center et le feedback 360°.

L'entretien, est la méthode la plus simple à utiliser par rapport aux autres, car il consiste en une rencontre annuelle entre un subordonné et son supérieur, dans le but d'analyser le travail réalisé durant toute l'année, et d'aborder les questions de formation, d'orientation et de carrière.

L'assessment center, est la méthode la plus efficace en matière de pronostic professionnel, car il fait appel à plusieurs exercices différents, permettant de placer l'individu dans des situations proches de la réalité professionnelle, afin d'observer ses compétences sur le poste à pourvoir.

Le feedback 360°, représente la méthode la plus fiable pour évaluer les compétences managériales des cadres, car il se base sur l'appréciation de plusieurs personnes : les collaborateurs, les pairs le supérieur et les subordonnés.

Nous pouvons conclure que pour évaluer les compétences, il n'existe pas de bonnes ou de mauvaises méthodes, car chacune d'elles a ses propres avantages et inconvénients.

Dans le cas où l'entreprise est menée à utiliser un assessment center ou un feedback 360°, elle doit prendre en considération les effets positifs qui peuvent être procurés par ces méthodes, et ne pas se concentrer seulement sur les coûts engendrés.

CHAPITRE III :

MISE EN ŒUVRE D'UNE

DEMARCHE D'EVALUATION DES

COMPETENCES

PROFESSIONNELLES

Introduction :

Suite à la grande importance actuelle du concept de compétence, il appartient aux entreprises de lui accorder une bonne gestion, afin d'assurer leur pérennité dans un environnement en pleine concurrence.

Une telle gestion des compétences ne peut se faire qu'à travers une très bonne évaluation, permettant d'identifier l'écart ou l'adéquation entre les compétences requises par un emploi et celles acquises par un individu.

Ce qui signifie que l'évaluation des compétences, constitue la clé de voûte de la gestion des compétences au sein de l'entreprise, en lui assurant la prise de décisions pertinentes en termes de formation, de rémunération, de promotion, etc.

Par conséquent, la qualité de la démarche d'évaluation des compétences professionnelles mise en œuvre, joue un rôle déterminant pour garantir à l'entreprise une évaluation réussie.

A cet égard, nous avons posé quatre questions principales :

- Quels sont les finalités et les objectifs poursuivis par l'évaluation des compétences professionnelles ?
- Quels sont les acteurs concernés par cette évaluation ?
- Quand procéder à l'évaluation des compétences professionnelles ?
- Quelles conditions réunir pour réaliser une évaluation satisfaisante ?

Dans le but de répondre à ces questions, nous allons étudier dans ce chapitre les éléments suivants :

- Généralités sur l'évaluation en ressources humaines ;
- Référentiel des compétences ;
- Composantes d'une démarche d'évaluation des compétences professionnelles ;
- Facteurs clés d'une démarche d'évaluation des compétences réussie.

SECTION I : GENERALITES SUR L'EVALUATION EN RESSOURCES HUMAINES

I.1. EVOLUTION ET TYPOLOGIES DE L'EVALUATION :

I.1.1. Evaluation au fil des théories managériales :

En fait, les pratiques d'évaluation des individus au travail ne datent pas d'hier, car elles existaient déjà au temps des compagnons, avant d'être mises en œuvre de manière systématique à l'âge industriel sous la forme de notation ou d'entretien d'évaluation¹.

Dans ce contexte, l'auteur B.GALAMBAUD² s'intéressait dans son livre « l'appréciation du personnel : une pratique rénovée », à l'étude de l'évolution de la notion de l'évaluation selon trois grands courants :

- Le courant du management scientifique ;
- Le courant des relations humaines ;
- Le courant du processus de décision en gestion des ressources humaines.

a. Evaluation et management scientifique :

Les tenants de ce courant se préoccupaient principalement de l'objectivité de l'évaluation, c'est -à -dire l'utilisation de la notation pour mesurer les niveaux d'adaptation des capacités des individus aux exigences du poste de travail, sans rendre compte de leurs motivations et de leurs aspirations au travail.

Autrement dit, l'évaluation doit permettre à l'entreprise de connaître, si l'individu possède ou non les capacités nécessaires pour occuper efficacement un poste donné.

Par conséquent, la notion du poste constitue le pivot de cette conception, car c'est en ajustant les critères d'évaluation aux exigences requises par le poste, que va se réaliser l'objectivité.

b. Evaluation et courant des ressources humaines :

Les tenants de ce courant insistaient très fortement sur l'utilisation de l'entretien comme outil d'évaluation des salariés, afin de déceler et de satisfaire leurs besoins de reconnaissance et de réalisation de soi.

¹ : X.DELAVEGA, « L'évaluation du travail en question », *Sciences humaines*, N° 154, 2004.

² : Cité par (L.CADIN et al.), op.cit.

Donc, l'entretien d'évaluation est considéré comme un outil de communication très important entre l'évalué et l'évaluateur. Il a pour objectif la motivation des salariés et l'instauration de bonnes relations de confiance entre l'employé et son employeur.

Au sein de ce courant, l'évaluation se préoccupait beaucoup plus du côté subjectif que du côté objectif, en mettant l'accent sur la prise en compte des besoins des salariés et leurs satisfactions.

c. Evaluation et processus de décision en gestion des ressources humaines (G.R.H) :

Dans le cadre de ce courant, l'évaluation joue un rôle très important au niveau de la gestion des ressources humaines, en facilitant la prise de différentes décisions concernant la rémunération, la formation et l'affectation des salariés.

Il est très important de savoir que l'influence de l'évaluation sur les décisions de la gestion des ressources humaines, repose essentiellement sur le pouvoir que possède l'évaluateur dans la prise de ces décisions.

Cependant, la prise en compte des éléments ressortant de l'évaluation dans l'élaboration des décisions est faible, lorsque l'implication de l'évaluateur dans la prise de ces décisions s'avère faible également.

Le tableau ci-après, nous indique les conditions de crédibilité d'un évaluateur :

Tableau n°10 : Conditions de crédibilité d'un appréciateur

Ligne hiérarchique	Informations pertinentes	Influence sur la décision
Directeur de division	-	++
Directeur de département	+	+
Chef de section	++	-

Source : (L.CADIN et al.), op.cit., p : 238.

Il apparaît clairement que l'évaluateur crédible est celui qui réunit deux conditions :

- Etre suffisamment proche de l'évalué, afin de collecter les bonnes informations et pouvoir porter le meilleur jugement sur celui-ci ;
- Avoir suffisamment d'influence sur la prise de décisions liées à la gestion des ressources humaines, pour que celles-ci intègrent les résultats obtenus de l'évaluation.

Le tableau ci-dessous, nous résume les préoccupations majeures et les techniques privilégiées d'évaluation au sein des théories managériales précédentes.

Tableau n°11 : Les théories managériales et l'évaluation

Théories managériales	Préoccupation majeure	Techniques privilégiées
Management scientifique	Objectivité	Critères d'évaluation
Relations humaines	Motivation	Entretien
Processus de décision	Les décisions de G.R.H	Analyse de processus

Source : Ibid.

d. Quelques définitions sur l'évaluation des ressources humaines :

Avant de définir l'évaluation en gestion des ressources humaines, nous allons tout d'abord savoir ce que veut dire l'évaluation de façon générale.

Dans ce contexte, deux définitions peuvent être évoquées :

1). « *Evaluer, c'est produire un jugement de valeur sur un objet ou un ensemble d'objets, d'êtres, de phénomènes, d'évènements. Tout acte d'évaluation implique la référence (...) à une échelle de normes ou de valeurs dont l'origine est soit interne à un individu donné, soit partagée par un ensemble plus ou moins large d'individus* »¹.

¹ : (Aubret et al.) Cités par C.VERN, op.cit, p : 34.

2). « *Evaluer, évoque l'idée de mesure, de positionnement par rapport à une norme, à une référence (...).* »¹.

A partir de ces définitions, il apparaît clairement que l'évaluation consiste à donner un jugement de valeur sur des éléments différents (individus, évènements, objets, etc.), par rapport à des normes bien définies.

Par ailleurs, dans le domaine de la gestion des ressources humaines, l'évaluation a fait l'objet de définitions, dont les plus importantes sont :

1). « *Le concept "d'évaluation", généralement synonyme " d'appréciation" qui désigne un ensemble de procédures destinées à juger les qualifications (...) des membres de l'organisation. Ces procédures d'évaluation servent de base dans l'organisation à la prise de décisions en matière d'affectation du personnel : sélection, promotion, transfert, licenciement et orientent les décisions en matière de rémunération et de formation* »².

2). « *Les décisions en matière de gestion du personnel reposent sur une appréciation des compétences, des qualités intellectuelles, des aptitudes et de la personnalité des individus qui sont candidats à un poste ou déjà employés dans l'entreprise. C'est cette appréciation qui constitue l'évaluation du personnel* »³.

L'idée générale de ces définitions est que l'évaluation consiste à mesurer l'efficacité des individus par rapport à des critères bien définis, dans le but de prendre de bonnes décisions concernant : le recrutement, l'affectation à un poste, l'orientation vers une formation, la rémunération et la gestion de carrière.

I.1.2. Différents types d'évaluation :

Dans une entreprise, les trois principaux types d'évaluation des ressources humaines qui peuvent être distingués, sont⁴ :

- L'évaluation des performances ;
- L'évaluation des compétences ;
- L'évaluation des potentiels.

¹ : P.FRANCHET et S.FLLORANGE, op.cit., p : 6.

² : G.WARNOTTE, « Ressources humaines : l'évaluation ligotée », *Revue française de gestion*, N°22,1979, P : 31.

³ : C.LEVY-LEBOYER, « L'évaluation du personnel : développements récents et orientations nouvelles », *Revue française de gestion*, N° 22, 1979, P : 30.

⁴ : D.WEISS, op.cit.

a. Evaluation des performances :

Elle « renvoie aux résultats obtenus par un salarié au regard des objectifs qui lui ont été préalablement assignés »¹.

Ce qui veut dire que l'évaluation des performances, s'intéresse à l'analyse des résultats réalisés par l'individu dans son travail et non pas à ses qualités personnelles. C'est pour cette raison que ce type d'évaluation est considéré comme étant le plus simple et le plus utilisé par rapport aux autres catégories d'appréciation.

Dans le cadre de l'évaluation des performances, il est très intéressant de prendre en considération la dimension collective².

Néanmoins, la prise en compte seulement des performances collectives, peut créer chez les individus une certaine déresponsabilisation dans la réalisation des activités au sein du groupe de travail.

Par contre, se concentrer uniquement sur les performances individuelles, peut aboutir à un comportement de compétition intense entre les individus.

Cette situation peut influencer négativement la performance globale du groupe, qui nécessite plus de coopération et de communication.

En fait, l'évaluation des performances est un moyen très efficace, pour obtenir des réponses pertinentes aux différents besoins sollicités par l'entreprise, lesquels se résument comme tels³ :

- **Le besoin économique** : les exigences des clients, la concurrence et le développement technologique, incitent les entreprises à assurer une bonne qualité des produits matériels ou immatériels offerts aux consommateurs.
- **Le besoin organisationnel** : l'évaluation permet d'avoir un bon jugement sur le degré d'adaptation de chaque salarié aux tâches qui lui sont confiées, ainsi que sur la qualité des structures organisationnelles mises en place dans l'entreprise.
- **Le besoin humain** : l'évaluation contribue à motiver certains individus, en s'intéressant à mesurer leur propre efficacité et leur progression dans le travail.

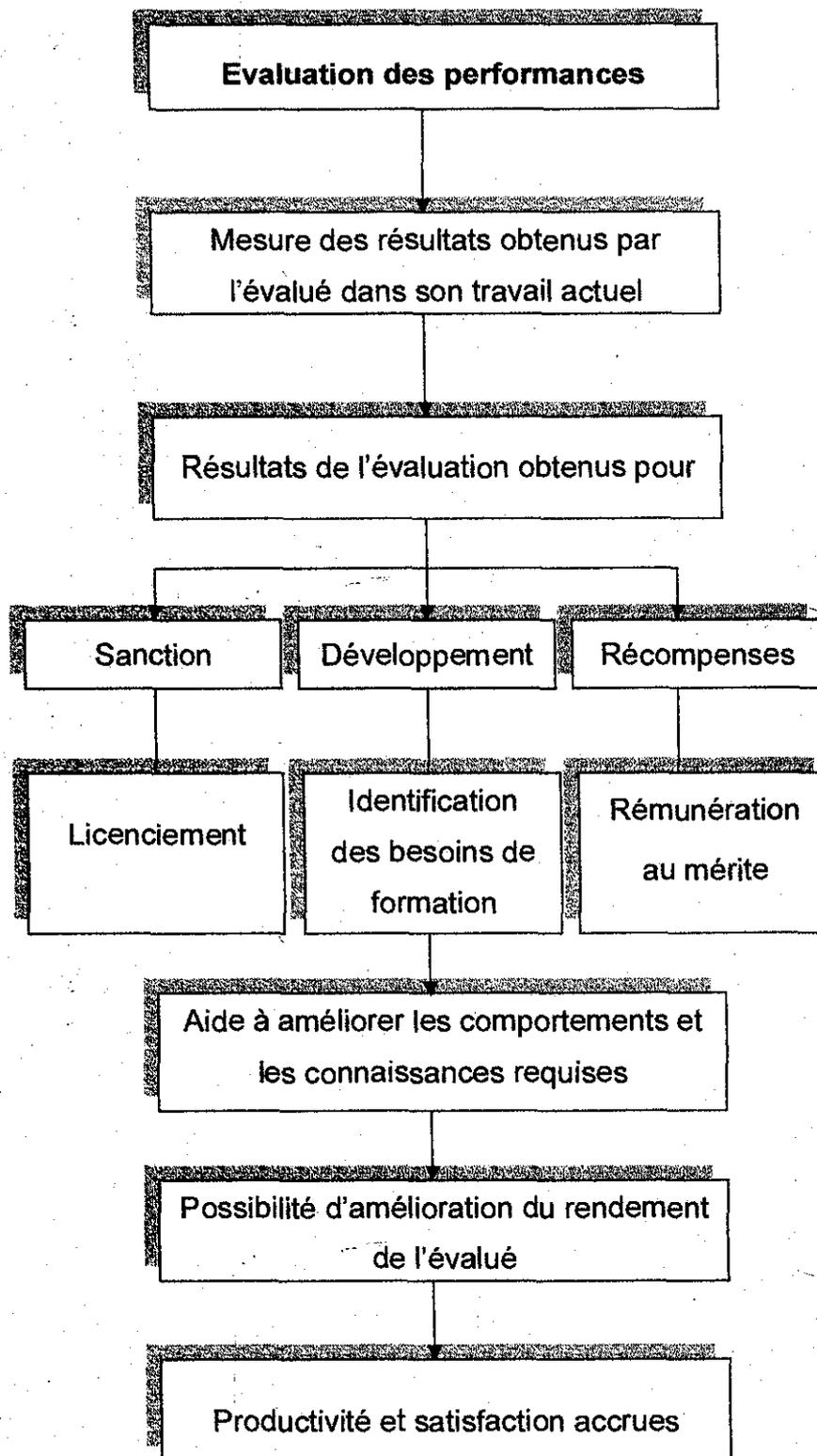
La figure ci-après, nous résume de façon très claire ce que veut dire l'évaluation des performances, ainsi que les différents objectifs poursuivis par son utilisation.

¹ : Ibid, P: 76.

² : C.BATAL, Tome2, op.cit.

³ : J-M.PERETTI, *Ressource humaine et gestion des personnes*, 4^{ème} édition, Ed. Vuibert, Paris, 2002.

Figure n° 9 : L'évaluation des performances



Source : Ibid, P : 97.

b. Evaluation des compétences :

Elle consiste à « *apprécier les qualités que possèdent un ou plusieurs individus* »¹.

En d'autres termes, l'évaluation porte essentiellement sur : « *un savoir lié à l'activité exercée, un savoir-faire prouvant la maîtrise professionnelle d'une activité exercée, un savoir-être justifiant des aptitudes nécessaires à l'occupation d'un poste en termes de comportements et d'habiletés* »².

Donc, l'objectif poursuivi est tout à fait le contraire par rapport à celui de l'évaluation de la performance, qui se concentre sur l'appréciation des résultats d'un individu ou d'une équipe de travail.

La responsabilité de l'évaluation des compétences revient en grande partie aux managers de proximité, en raison de leurs capacités à mieux observer les compétences effectivement mises en œuvre au quotidien par les individus.

Lors de l'évaluation, le manager de proximité est mené à déterminer chez les évalués³ :

- Les compétences qu'ils maîtrisent avec succès ;
- Les compétences requises qu'ils ne possèdent pas ;
- Les compétences qu'ils possèdent, mais qu'ils ne maîtrisent pas parfaitement par rapport aux exigences de leurs emplois.

Ce qui veut dire que ce type d'évaluation nous permet d'assurer dans l'entreprise :

- La bonne adéquation entre les compétences acquises par les salariés et celles requises par les emplois ;
- La bonne définition des besoins de formation ;
- La reconnaissance des compétences individuelles par le biais d'une progression professionnelle ou d'une augmentation de salaire.

c. Evaluation des potentiels⁴:

Comme nous l'avons déjà défini au premier chapitre (se référer page : 28), le potentiel est la capacité d'un individu à acquérir de nouvelles compétences, lui permettant d'occuper un nouveau poste de travail.

¹ : C.BATAL, Tome2, op.cit, P: 99.

² : T.BOUSAFEL, « Système d'évaluation des ressources humaines : le cas de Sonelgaz », *Les cadres de l'industrie (positions, rôles, trajectoires, représentations)*, N°2, Ed.C.R.N.S.C., ORAN, 2001, p : 35.

³ : C.BATAL, Tome2, op.cit.

⁴ : Ibid.

De ce fait, l'évaluation des potentiels ne s'intéresse plus à l'appréciation de l'individu dans son poste actuel, mais à prédire sa capacité de réussir ou non dans un autre poste de haute responsabilité. Ce type d'évaluation réservé le plus souvent aux cadres, est très important pour prendre les décisions de recrutement et de promotion.

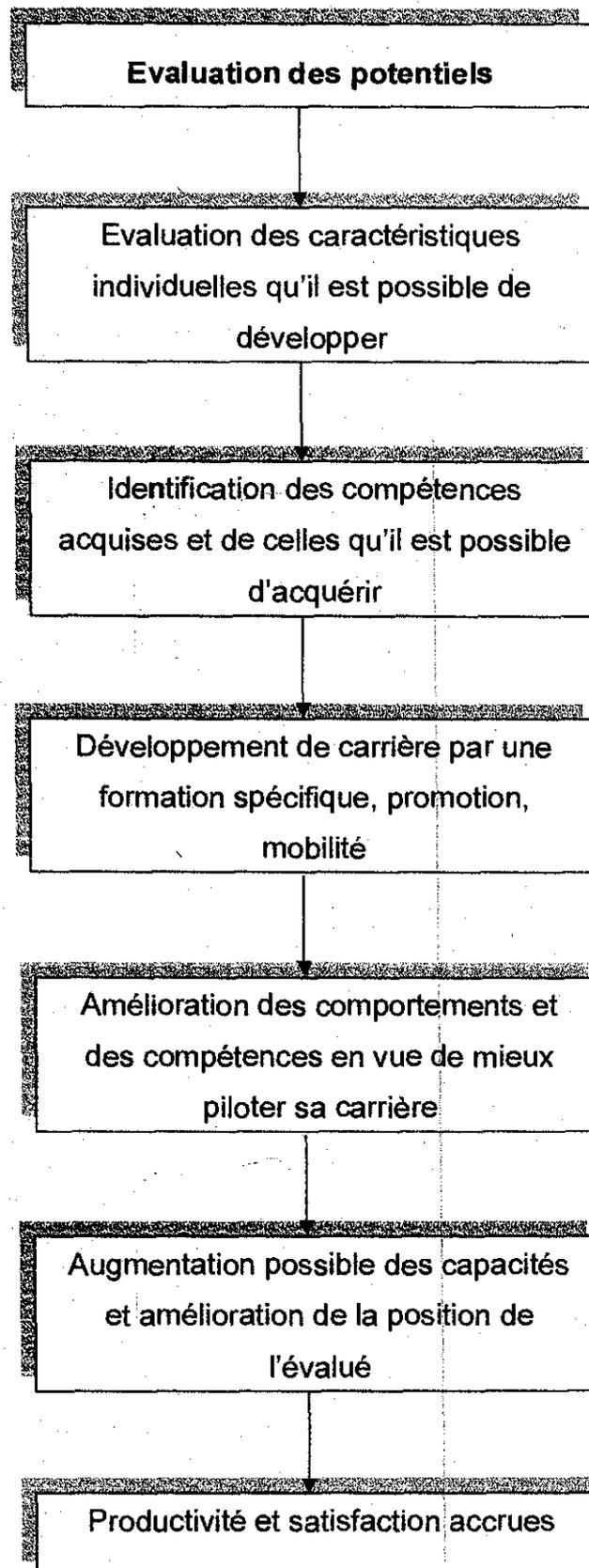
Il est à noter qu'il est indispensable de délimiter le domaine d'évaluation, car un individu peut bien présenter un potentiel intéressant dans une fonction managériale, sans qu'il puisse avoir ce même potentiel dans d'autres domaines (électronique, mécanique, etc.).

Cette différence dans l'acquisition des compétences, est due notamment à la nature du potentiel de l'individu, construit autour de ses aptitudes cognitives et de ses traits de personnalité.

Il est à noter que contrairement aux compétences qui sont très variables (l'individu peut perdre des compétences et en acquérir de nouvelles), les aptitudes cognitives et les traits de personnalité présentent peu de variations.

La figure n°10, présente les divers objectifs poursuivis par l'évaluation des potentiels :

Figure n° 10 : L'évaluation des potentiels



Source : J-M.PERETTI, op.cit, P : 97.

Selon cette figure, l'évaluation des potentiels a pour objectifs :

- La définition des capacités d'apprentissage susceptibles de s'épanouir chez un individu ;
- L'identification des nouvelles compétences qui peuvent être acquises par un individu ;
- L'amélioration des compétences et des comportements de l'individu par le biais d'une formation spécifique, une mobilité ou une promotion, lui donne la chance d'occuper d'autres postes plus intéressants par le temps.

I.2. PIEGES ET EXIGENCES DE L'EVALUATION¹ :

I.2.1. Pièges de l'évaluation :

Il est très important de la part des évaluateurs de prendre les précautions nécessaires à ne pas commettre certaines erreurs comme : l'effet de halo, les préjugés, la projection, l'effet de contraste et l'éblouissement

a. Effet de halo :

Cet effet est ancien, car il a été déjà pris en compte depuis longtemps dans tous les manuels de l'évaluation. Il s'agit de donner un jugement unique, soit positif ou négatif sur l'évalué.

Autrement dit, ce jugement est lié à une seule grande qualité ou à un seul grand défaut que l'évalué peut présenter, et va peu à peu se substituer à toutes les autres qualités qui le caractérisent.

Ce qui veut dire que l'évalué va être perçu dans toutes les autres dimensions, selon ce jugement de capacité ou d'imperfection réelle.

Pour bien comprendre cet effet, nous allons prendre l'exemple de deux personnes, où la première est jugée comme étant très intelligente, tandis que la deuxième présente des difficultés relationnelles.

Dans le premier cas, l'individu sera systématiquement évalué de façon très positive dans toutes les dimensions (compétences, motivation, etc.).

Par contre, dans le deuxième cas, l'individu sera forcément perçu comme limité dans tous les autres aspects que l'évaluateur va apprécier.

¹ : C.BATAL, Tome2, op.cit.

b. Préjugés :

C'est l'ensemble des jugements que l'évaluateur peut présenter dans sa logique de pensée. Ces préjugés, n'ont aucun fondement scientifique et donc ne correspondent en rien à la réalité, dont voici quelques exemples :

- Les femmes ne peuvent pas réussir dans des fonctions de grandes responsabilités ;
- Les individus qui vous serrent la main mollement, ne sont pas francs et ne sont pas dynamiques au travail ;
- Les individus qui sortent de telle école sont toujours excellents, etc.

c. Projection et effet de contraste :

1). La projection : elle intègre deux cas dont :

- Le premier, consiste à se projeter soi-même à l'évalué, en se disant par exemple que cet individu possède des qualités qui ressemblent énormément aux miennes, lorsque j'avais son âge ;
- Le second, consiste à projeter quelqu'un d'autre à la place de l'évalué, en se disant par exemple que l'aspect physique de cet individu me rappelle une personne avec laquelle je ne m'entendais pas auparavant.

2). L'effet de contraste : il s'agit de comparer l'évalué avec d'autres collaborateurs, tout en ignorant les critères de résultats liés à son travail.

Prenez l'exemple de deux individus ayant une performance identique, c'est à dire qui obtiennent toutes deux les mêmes résultats.

La différence entre ces deux personnes, est que la première est entourée par des personnes brillantes, alors que les collègues de la seconde sont médiocres.

Donc, il s'avérera fort probable que cette dernière soit évaluée plus favorablement que la première.

d. L'éblouissement :

Dans un entretien d'évaluation, l'évaluateur peut rencontrer des individus totalement extravertis, c'est-à-dire qui ont une grande capacité d'expression.

Cependant, l'évaluateur peut se tromper de jugement sur deux personnes ayant le même niveau de compétence, en favorisant la personne extravertie au détriment d'une autre personne timide qui s'exprime avec moins d'aisance.

I.2.2. Exigences de l'évaluation :

Une bonne évaluation nécessite la présence de quelques conditions telles que :

a. Compétence de l'évaluateur :

Pour réussir l'évaluation, il est très important de la part de l'évaluateur de posséder suffisamment de savoirs et de savoir-faire concernant les principes et les méthodes d'évaluation. En outre, il doit être compétent dans le champ d'activités des différentes personnes à évaluer.

Ce qui signifie que l'évaluation des compétences exige forcément leur maîtrise par l'évaluateur.

Pour cette raison, l'évaluation des compétences ou des performances, ne peut plus être convenablement menée par un responsable hiérarchique très éloigné des agents évalués (responsable de niveau n+3, par exemple). En règle générale, seul le cadre de proximité assez proche des agents et qui possède les compétences nécessaires, peut effectuer ce type d'évaluation avec efficacité.

b. Volonté d'évaluer :

Outre l'exigence précédente, un bon évaluateur doit avoir la volonté ou le courage d'apprécier les autres. Il doit être capable d'estimer les individus positivement ou négativement sur leurs compétences, leurs performances et même sur d'autres caractéristiques.

En fait, la compétence et la volonté d'évaluer ne suffisent pas pour réaliser des évaluations judicieuses. Il faut également que le dispositif mis en œuvre soit de bonne qualité, ce que nous allons voir dans les trois autres sections de ce chapitre.

SECTION II : REFERENTIEL DES COMPETENCES

(AU NOM DE QUOI EVALUER ?)

II.1. PRESENTATION DE L'OUTIL :

II.1.1. Qu'est-ce qu'un référentiel des compétences :

a. Définitions :

1). Un référentiel des compétences est un document qui « *donne l'ensemble hiérarchisé des compétences liées aux emplois. Il constitue l'outil de base pour ajuster la compétence aux exigences de la politique de recrutement, de mobilité interne, de formation, etc.* »¹.

¹ : R.BREILLOT, « Le référentiel compétences », *Les cahiers DESSMRH*, (www.dessmrh.org).

2). « Le référentiel des compétences est un document qui identifie les compétences nécessaires à l'exercice d'un métier. Il permet à chaque salarié de se situer par rapport aux exigences actuelles et futures de son métier (...) »¹.

A partir de ces définitions, nous pouvons conclure que le référentiel des compétences est le moyen par lequel une entreprise peut connaître les niveaux de compétences requis par un emploi donné, lesquels doivent être acquis par l'individu pour réussir son travail.

Donc, il représente une source d'informations très importante pour la direction des ressources humaines, en lui permettant de prendre de diverses décisions concernant le recrutement, la formation, la promotion, etc.

b. Etapes d'élaboration d'un référentiel des compétences :

Pour élaborer un référentiel des compétences, l'auteur A.LABRUFFE² nous a présenté une méthodologie construite autour de deux étapes dont :

1). La première, consiste à identifier pour les emplois choisis, l'ensemble d'individus ayant pour objectifs de :

- Définir les compétences nécessaires pour chaque emploi,
- Hiérarchiser ces compétence en niveaux selon trois critères : savoir, savoir - faire et savoir - être.

2). La deuxième, consiste en une expérimentation opérationnelle du référentiel afin :

- D'apprécier les ressources humaines disponibles dans les emplois choisis ;
- De mesurer les écarts et les transformer en programmes de formation pour les combler ;
- D'appliquer les apports du référentiel à tous les domaines de gestion des ressources humaines : le recrutement, la formation, la rémunération, la promotion, etc. ;
- D'assurer une meilleure adéquation entre les compétences acquises par l'individu et celles requises par un travail donné.

c. Pièges à éviter dans un référentiel des compétences :

Un bon référentiel des compétences se caractérise par :

- Une lisibilité et une compréhension faciles par les usagers ;

¹ : A.MASSON et M.PARLIER, op.cit, P : 141.

² : A. LABRUFFE, *Management des compétences (construire votre référentiel)*, Ed.Afnor, Paris, 2003.

- Une prise en compte de l'évolution des compétences ;
- Une capacité à rendre l'évaluation très précise sur des compétences bien définies.

Lors de l'élaboration du référentiel, il faut éviter certains pièges liés à la définition des compétences requises par un emploi donné, lesquels se résument comme tels¹ :

- Une formulation trop imprécise des savoirs, par exemple « connaître l'informatique » est une définition trop large, qui ne permet pas de faire la distinction entre les compétences d'un ingénieur et celles d'un technicien. De ce fait, une compétence bien définie est celle qui permet à un formateur spécialisé, de déterminer les grandes lignes à mettre en place pour l'acquérir dans un plan de formation. Néanmoins, dans le cadre d'une formulation trop générale, il est tout à fait impossible de faire le choix entre une formation de quelques jours seulement et une autre de plusieurs années.

- Une mauvaise définition des savoir-faire, par exemple « savoir rechercher des informations » n'est pas une compétence, car il s'agit d'une tâche à laquelle nous avons simplement ajouté l'expression « savoir ». Donc, lors de la définition des compétences, il est important de séparer les compétences nécessaires pour réaliser convenablement une activité et non pas de répéter la tâche en elle même.

En revenant à notre exemple précédent, nous pouvons relever les « savoir-faire » suivants : savoir utiliser un index, savoir utiliser une base de données informatiques, etc.

- Une définition d'un nombre très important de « savoir- être » qui ne permet plus de faire la différence entre les emplois. Par conséquent, il est très important de ne définir dans le référentiel, que les « savoir- être » qui sont vraiment essentiels pour réaliser un travail avec toute efficacité.

III.1.2. Les sept (07) niveaux de compétences :

Selon LABRUFFE, les compétences définies dans le cadre d'un emploi donné, peuvent être hiérarchisées en sept (07) niveaux.

¹ : C.BATAL, Tome1, op.cit.

a. Niveaux Connaisseur / Utilisateur :

Niveau 1/ Connaisseur : qui consiste à connaître un vocabulaire de base comportant au minimum une ou plusieurs dizaines de termes courants et propres à l'emploi concerné.

Niveau 2/ Utilisateur qui veut dire :

- Connaître un vocabulaire de base en relation avec l'emploi choisi ;
- Réaliser des gestes ou des actions simples à partir de procédures décrites par ailleurs.

b. Niveaux Généraliste/ Professionnel :

Niveau 3/ Généraliste qui signifie :

- Connaître les procédures de réalisation de plusieurs compétences ;
- Maîtriser des situations simples ;
- Réagir à une situation en référence à l'expérience et à des situations analogues.

Niveau 4/ professionnel qui implique :

- Une maîtrise des situations complexes ;
- Une adaptation à des situations nouvelles ;
- Un sous traitement des tâches à d'autres intervenants, en fonction de leur complexité.

c. Niveaux Technicien/ Spécialiste/ Expert :

Niveau 5/ Technicien qui veut dire :

- Affronter et maîtriser des situations complexes et inopinées ;
- Utiliser un ensemble de techniques ou de méthodes spécifiques.

Niveau 6/ Spécialiste qui nécessite :

- Une maîtrise parfaite de toutes les situations ;
- Une entreprise de recherches pour améliorer l'efficacité du travail.

Niveau 7/ Expert qui signifie :

- Innover et établir des procédures de référence ;
- Etre reconnu à l'extérieur, au plan national et international.

II.2. EXEMPLES SUR LE REFERENTIEL DES COMPETENCES:

II.2.1. Référentiel des compétences d'un réceptionniste¹ :

En fait, le travail d'un réceptionniste exige de la part de l'individu, l'acquisition d'un ensemble de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être, déterminant la satisfaction des usagers (clients, fournisseurs, invités), arrivant au sein d'une entreprise pour une simple visite, une activité ou une réclamation.

Les compétences requises par ce travail peuvent être présentées comme telles :

a. Niveaux Connaisseur/Utilisateur :

Niveau 1/Connaisseur :

- Possède un plan des locaux et sait repérer l'emplacement des différents services ;

- Affiche un badge d'identification sur son vêtement ;

- Connaît les locaux, sait les identifier et les signaler à un tiers ;

- Renseigne et dirige, avec des formules d'usage répertoriées, vers les services demandés.

Niveau 2/ Utilisateur :

- Manifeste par un sourire, un regard et des salutations d'usage, un comportement agréable envers tous les usagers : « Bonjour, Mr ou Mme, suivi du nom de la personne » ;

- Adresse une formule d'accueil à la personne, pour lui indiquer qu'elle est attendue et bienvenue : « Entrez, nous allons nous occuper immédiatement de vous » ;

- Manifeste une attitude d'écoute active positive et un comportement sécurisant envers le visiteur et ses accompagnateurs (sourire, regard, hochement de tête, corps et visage ouverts » ;

- Accompagne le visiteur à la sortie de l'entreprise et le salue.

b. Niveaux Généraliste/ Professionnel :

Niveau 3/Généraliste :

- Procède à l'identification du visiteur et de ses accompagnateurs : demande des pièces d'identité et les inscrit sur un registre, remet un badge d'identification et les documents nécessaires à la visite ;

¹ : A. LABRUFFE, op.cit

Chapitre III : Mise en œuvre d'une démarche d'évaluation des compétences professionnelles.

- Repère les besoins des personnes grâce à l'écoute active, allée à un comportement rassurant, et partant de ces besoins, donne une réponse satisfaisante : « Oui, vous aimeriez savoir..., d'accord, je vais vous l'expliquer » ou « Je vais en informer notre responsable qui vous l'expliquera » ;

- Remet un document d'accueil de l'entreprise et informe le visiteur et ses proches des particularités de l'entreprise (les horaires et temps maximal des visites, la disponibilité de la personne demandée, etc.).

Niveau 4/ Professionnel :

- Prend en charge les cas particuliers, y compris psychologiques : écoute, fait exprimer la personne, rassure, reconnaît et valorise la personne ;

- Récolte les doléances grâce à l'écoute active positive, les inscrit sur une fiche, et les transmet aux professionnels concernés.

c. Niveaux Technicien / Spécialiste/ Expert :

Niveau 5/ Technicien :

- Prend en compte et répond de façon adaptée à l'agressivité de la personne en difficulté, en s'adaptant à la situation pour trouver un terrain d'entente, valider des points d'accord et rassurer ;

- Insère dans le dossier du visiteur des informations supplémentaires, permettant de mieux connaître les exigences de ce client et d'optimiser le traitement de ce dossier.

Niveau 6/ Spécialiste :

- Intervient pour analyser et résoudre les cas limites, difficiles, conflictuels (calme les esprits, écoute les exigences, trouve une solution adaptée, rapide et efficace pour la personne dans la limite des règles de l'entreprise) ;

- Organise les réceptions à l'occasion de situations festives ou particulières (anniversaire ou fête d'un agent, anniversaire de l'entreprise, etc.).

Niveau 7/ Expert :

- Améliore et codifie les principes d'accueil existants pour l'entreprise grâce à des formations, à un manuel, etc.

- Réfléchit et élabore de nouvelles règles d'accueil et les consigne dans un livret conçu à cet effet.

- Conçoit des documents écrits et /ou audio-visuels pour favoriser l'accueil.

- Intervient pour former et perfectionner le personnel dans ce domaine.

A partir de cet exemple, nous constatons que les compétences requises par le travail d'un réceptionniste se répartissent en sept (07) niveaux, qui vont du plus simple (savoir identifier les locaux par exemple), au plus complexe comme l'élaboration de nouvelles règles d'accueil.

II.2.2. Référentiel des compétences d'un chef d'équipe¹ :

Le travail d'un chef d'équipe nécessite de la part de l'individu, l'appropriation d'un certain nombre de compétences permettant : l'atteinte des objectifs définis en commun et la collaboration entre les différents membres de l'équipe de façon efficace.

Les compétences requises par ce travail peuvent être présentées de la sorte :

a. Niveaux Connaisseur/Utilisateur :

Niveau 1/Connaisseur :

- Identifie grâce à un document de référence la fonction de chacun ;
- Connaît et adhère au système de valeurs de l'entreprise.

Niveau2/ Utilisateur :

- Connaît les objectifs de son service ;
- Connaît son propre rôle au sein du groupe ;
- Connaît le vocabulaire de base de l'équipe de travail ;
- S'entraîne à des formulations (vocabulaire, phrases) et à un comportement (corps, visage, gestes) positifs ;
- Sait identifier les compétences de chacun ;
- Apprend et s'entraîne aux méthodes de travail et au langage propre au groupe.

b. Niveaux Généraliste/ Professionnel :

Niveau 3/Généraliste :

- Partage et met à la disposition des autres ses connaissances et ses pratiques ;
- Connaît et analyse ses propres limites de responsabilités par rapport aux autres membres du groupe ;
- Valorise et encourage le travail d'autrui ;

¹ : Ibid.

- Transmet ses connaissances à l'équipe à l'occasion des situations de travail dans une perspective d'amélioration des méthodes et des pratiques ;
- Utilise des méthodes de travail et un langage commun au groupe : analyse des problèmes, écoute active, brainstorming, etc.

Niveau 4/ Professionnel :

- Est à l'écoute active de chacun des membres de l'équipe, identifie les attentes et les besoins des autres ;
- Demande l'intervention effective de chacun, en fonction des compétences et des attentes repérées ;
- Met en œuvre des éléments d'appréciation (techniques, indicateurs de mesure, etc.), de progression de chaque personne de l'équipe ;
- Définit de nouvelles méthodes de travail pour améliorer les situations courantes.

c. Niveaux Technicien / Spécialiste/ Expert :

Niveau 5/ Technicien :

- Pratique les diverses méthodes d'analyse et de résolution de problèmes ;
- Applique et adapte les méthodes connues à la résolution des situations difficiles ou conflictuelles (calme l'agressivité, rassure, traite les cas de façon individuelle) ;
- Anime des réunions de travail en groupe hétérogène et en maîtrise les divers outils méthodologiques ;
- Connaît et applique les méthodes capables de stimuler la motivation et les adapte aux circonstances et aux personnes.

Niveau 6/ Spécialiste :

- Elabore des plans de formation adaptés aux équipes en difficulté ;
- Intervient pour réguler et perfectionner des situations plus ou moins difficiles de travail en équipe ;
- Elabore de nouvelles méthodes innovantes et teste leur efficacité sur des groupes expérimentaux ;
- Propose et rédige des chartes rassemblant les différents éléments culturels de l'organisation, ainsi que les règles de fonctionnement acceptées par l'ensemble des personnes impliquées dans le travail en commun.

Niveau 7/ Expert :

- Intervient sur des groupes et structures de grande taille, aux fins d'analyse et de propositions d'amélioration de l'efficacité ;
- Elabore et met en œuvre des méthodes adaptées au travail entre des équipes hétérogènes ;
- Elabore et propose des stratégies permettant la stimulation d'équipes existantes, et l'organisation d'équipes dans le cas de fusion ou de changement de mission ;
- Développe, standardise et propose des langages communs pour des équipes multiculturelles ;
- Se perfectionne en développant des recherches appliquées à ce domaine de compétence.

A partir de cet exemple, nous constatons que les compétences requises par le travail d'un chef d'équipe se répartissent en sept (07) niveaux, qui vont du plus simple (connaître le vocabulaire de base de l'équipe), au plus complexe comme le développement d'un langage commun pour des groupes multiculturels.

Il est à noter que l'ensemble de ces compétences peut être présenté dans un tableau, constituant le référentiel des compétences.

SECTION III : COMPOSANTES D'UNE DEMARCHE D'EVALUATION DES COMPETENCES

En effet, l'évaluation des compétences professionnelles est avantageuse aussi bien pour l'entreprise que l'individu lui-même. Ces avantages, peuvent être résumés comme tels¹ :

1). Pour l'entreprise :

- Connaître et suivre le niveau de compétence de la ressource humaine dont elle dispose ;
- Identifier les écarts entre les compétences disponibles et celles exigées par le poste de travail ;

¹ : N.MOHAND AMER, « Gestion des compétences : la démarche de SONELGAZ », *Séminaire National sur : Le développement des compétences : Un défi pour l'entreprise algérienne à l'heure de la globalisation des échanges*, Université de Saida, mai 2005.

- Engager des actions tendant à acquérir les compétences requises par l'entreprise telles que : les plans de recrutement, les plans de formation, etc.

2). Pour l'individu :

- Situer son degré de compétences par rapport au poste de travail en s'auto-évaluant ;
- S'impliquer dans le développement de ses compétences (identifier, repérer les pistes de développement, faire part de ses aspirations de carrière à sa hiérarchie, etc.) ;

Suite à sa grande importance, l'évaluation des compétences professionnelles au sein de l'entreprise doit être réussie. Pour ce faire, il est important de mettre en place une démarche d'évaluation efficace qui dépend en grande partie de la présence des éléments suivants :

- Finalités d'évaluation ;
- Modalités de mise en œuvre de l'évaluation ;
- Objectifs d'évaluation.

III.1. FINALITES D'EVALUATION ET MODALITES DE MISE EN ŒUVRE :

III.1.1. Finalités d'évaluation des compétences (pourquoi évaluer ?) :

Il est très important de faire la distinction entre finalités et objectifs de l'évaluation.

Les finalités correspondent à la « raison d'être » de l'évaluation, c'est-à-dire au « pourquoi » de celle-ci, tandis que les objectifs reflètent les dimensions qui feront l'objet de l'évaluation, c'est-à-dire ce que le dispositif va chercher concrètement à apprécier chez les individus.

Ces finalités se résument comme suit¹ :

a. La finalité professionnelle :

Elle consiste à détecter chez l'individu ses points forts et ses points faibles dans le cadre de son travail, afin de lui assurer une amélioration continue de ses compétences.

¹ : G.LE BOTERF, op.cit, « Ingénierie et évaluation des compétences ».

Cette finalité a pour effets :

- D'évaluer non seulement les résultats, mais la façon de s'y prendre pour les obtenir, c'est-à-dire sa capacité à combiner les savoirs, les savoir-faire et les savoir-être pour agir avec compétence dans un contexte précis ;

- De relier l'évaluation aux projets individualisés de développement professionnel.

b. La finalité managériale :

Elle vise à assurer une meilleure gestion des ressources humaines (promotion, transfert, rémunération, etc.), au niveau de l'entreprise et de ses divers services.

Cette finalité a pour effets :

- D'insérer l'évaluation dans une politique cohérente de gestion des ressources humaines ;

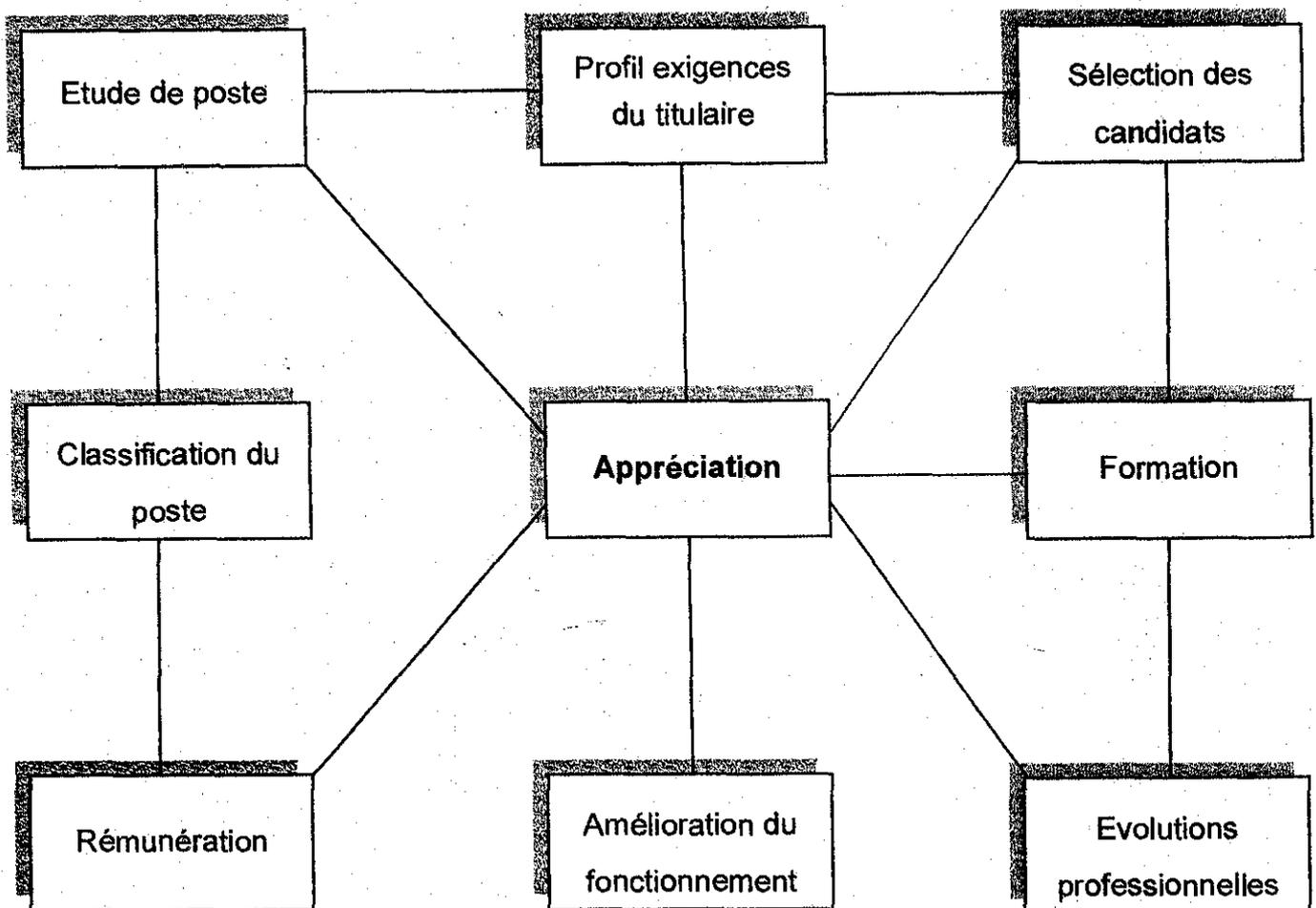
- De veiller à la simplicité des méthodes et du dispositif d'évaluation ;

- D'assurer la transparence des finalités et des règles de jeu de l'évaluation ;

- D'évaluer les pratiques professionnelles au plus près du terrain (situations simulées).

La figure n°11, nous présente les finalités poursuivies par l'évaluation des compétences.

Figure n°11 : Les finalités d'appréciation des compétences



Source : (L.CADIN et al.), op.cit, p : 226.

Donc, l'évaluation des compétences professionnelles a pour effets :

- De servir de référence aux décisions d'augmentation de salaires ;
- De fournir des données pertinentes pour l'élaboration des plans de formation ;
- De faciliter la gestion de carrière des individus ;
- D'améliorer le fonctionnement de l'individu en particulier et de l'entreprise en général.

III.1.2. Modalités de mise en œuvre de l'évaluation :

a. Choix des évaluateurs (qui évalue ?) :

« Toute compétence pour exister, suppose l'intervention du jugement d'autrui »¹.

¹ : P.FRANCHET et S.FLORANGE, op.cit, p : 23.

Généralement, les entreprises font recours à deux catégories d'acteurs internes pour évaluer les compétences : ceux de la hiérarchie directe et ceux de la direction des ressources humaines.

Les premiers, ont la responsabilité de recueillir les informations souhaitées, selon les outils mis à leur disposition. Les seconds, ont la charge de mettre les outils nécessaires d'évaluation à la portée des évaluateurs, et d'exploiter les résultats obtenus.

De ce fait, seul le responsable hiérarchique direct, c'est-à-dire le « n+1 » des personnes à évaluer, peut donner un jugement pertinent sur les compétences d'un individu, sur ses performances et sur son degré d'implication dans ses activités.

Il est important de savoir qu'un bon évaluateur n'est pas seulement celui qui est apte à obtenir des informations pertinentes, mais également celui qui possède une certaine capacité d'influence sur la prise des différentes décisions concernant la gestion des ressources humaines.

Par conséquent, l'évaluateur efficace est celui qui réalise le meilleur compromis entre informations relatives à l'apprécié et capacité d'influence sur les décisions.

Dans le cas où l'entreprise fait recours à des acteurs externes (solliciter les avis des clients, des partenaires avec qui l'individu est en relation, etc.), il se pose alors les questions suivantes ¹:

- Quel degré de confiance accorde-t-on à ces évaluations ?
- Quel poids leur donne-t-on dans la prise de décisions ?
- Comment choisit-on ces évaluateurs ?

b. Moment d'évaluation des compétences (quand évaluer ?) :

La procédure d'évaluation s'effectue généralement à la fin de chaque année, en vue de mesurer de façon régulière, les évolutions ou les progressions professionnelles de l'individu dans son poste de travail.

Toutefois, l'évaluation des compétences est bien acceptée par les salariés, lorsque la situation de l'emploi est favorable et cela d'autant plus lorsque la pratique d'évaluation est habituelle au sein de l'entreprise.

¹ : Ibid.

Par contre, la mise en place d'une telle démarche dans une période de crise, va être automatiquement interprétée par les salariés dans le sens de causalité, (perspective de licenciement par exemple), même si ce n'est pas du tout le cas.

III.2. OBJECTIFS D'EVALUATION DES COMPETENCES

(EVALUER QUOI ?) :

Il s'agit de définir sur quoi portera exactement l'évaluation des compétences. Celle-ci s'effectue le plus souvent autour de quatre éléments¹:

- Les performances de l'individu ;
- Les activités réalisées par l'individu ;
- Les comportements de l'individu ;
- Les ressources du salarié.

Ces éléments qui servent de base à l'évaluation des compétences professionnelles, peuvent être choisis séparément ou en combinaison selon les situations rencontrées.

III.2.1. Evaluation par les performances :

Selon cette approche, la compétence ne se concrétise réellement que par le biais des résultats obtenus par l'individu, selon un certain nombre de critères, d'indicateurs et d'objectifs de performance définis au préalable par l'entreprise.

L'auteur C.BATAL, nous a bien expliqué dans le deuxième tome de son livre « *Gestion des ressources humaines dans le secteur public* », les critères, les indicateurs et les objectifs de performance.

a. Critères de performance :

Ils nous permettent de déterminer ce qui est important d'évaluer chez un individu dans son poste de travail, afin de disposer d'une vision claire et pertinente sur ses résultats.

Ces critères, peuvent être de nature quantitative (diminution des rebuts, augmentation du chiffre d'affaire, élargissement de la clientèle, etc.), comme ils peuvent être de nature qualitative (satisfaction des clients par exemple).

¹ : G. LE BOTERF, « *Construire les compétences individuelles et collectives* », 3^{ème} édition, Ed.Organisation, Paris, 2004.

Ils peuvent également relever de la dimension des coûts ou de délais de réalisation de cette production tels que : l'organisation d'un séminaire de formation à moindre coût, la réponse rapide à un appel téléphonique, le traitement urgent du courrier, etc.

b. Indicateurs de performance :

Ils constituent les moyens de mesure qui nous permettent de signifier la réalité d'une performance, dont voici quelques exemples :

- La diminution du taux d'accidents de travail ;
- L'augmentation du taux de chiffre d'affaire ;
- La restriction du taux de rebuts ;
- La limitation du temps de réponse à un appel téléphonique, etc.

c. Objectifs ou normes de performance :

Ils correspondent aux résultats concrets que l'individu doit obtenir dans le cadre de son travail. Ils servent à préciser le niveau d'atteinte des résultats dans la réalisation d'un travail donné.

En voici quelques exemples:

- L'augmentation de 5% du nombre de journées de la formation annuelle, tout en conservant un budget global constant ;
- La diminution de 50% du délai de traitement des demandes particulières des services, qui visent la mise en place d'actions de formation collective, etc.

Comme les critères, les objectifs peuvent également se traduire en termes de : quantité, qualité, coût et délai.

En fait, l'évaluateur peut interpréter les résultats obtenus par l'évalué et porter un jugement sur lui, à partir de l'analyse des critères, des indicateurs et des objectifs de performance préalablement définis.

L'exemple suivant concernant le travail de secrétaire, nous résume les trois éléments de la performance cités précédemment :

- Le critère de résultat : la qualité de l'accueil téléphonique et physique ;
- L'indicateur de résultat : le taux de satisfaction des interlocuteurs du secrétariat ;
- L'objectif ou la norme de performance : 80% d'interlocuteurs satisfaits de l'accueil du secrétariat.

Il est tout à fait important de faire connaître les critères, les indicateurs et les objectifs de performance aux individus évalués, afin qu'ils sachent sur quelles bases ils seront appréciés.

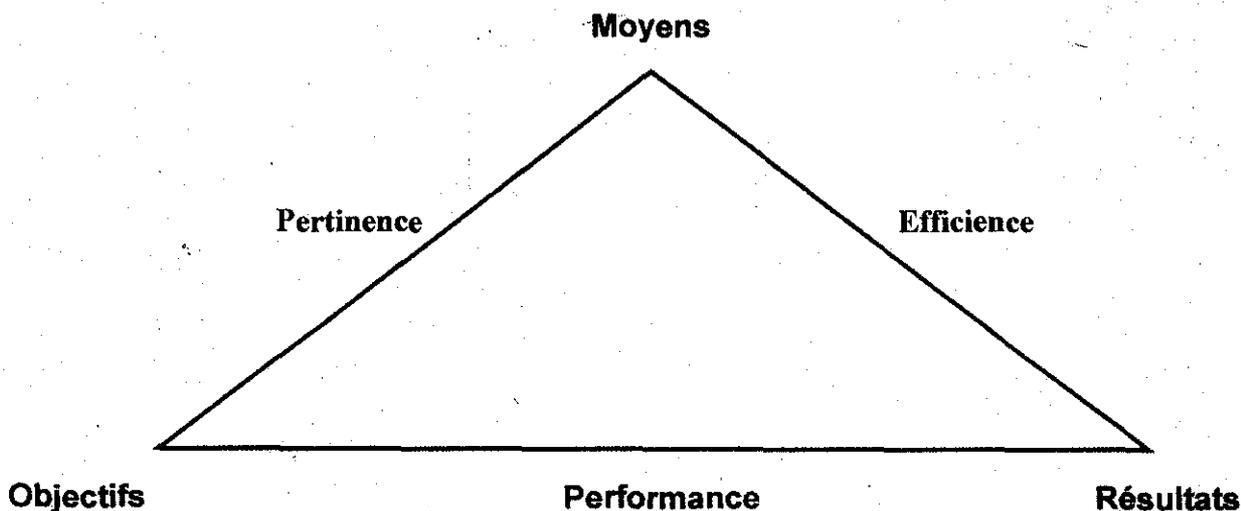
d. Limites de l'évaluation par les performances :

Ce mode d'évaluation suppose qu'il y a une relation directe ou mécanique entre le résultat observable et la compétence mise en œuvre. Ce qui nous mène par exemple à considérer que lorsque les indicateurs de réalisation d'une activité sont en baisse, cela veut dire que le niveau de compétence du salarié a diminué.

Cette vision de la compétence est limitée, car elle ne prend pas en considération les facteurs extérieurs à l'action de l'individu concerné et liés à son environnement de travail comme (le management, les équipements, les matières premières, etc.), sachant que ces facteurs peuvent avoir un impact très important, soit positif ou négatif, sur l'obtention des résultats par l'individu.

La figure qui suit, nous renseigne sur les éléments à prendre en compte lors de l'évaluation de la performance d'un individu.

Figure n° 12 : L'évaluation du travail



Source : C.BATAL, op.cit, Tome2, P : 95.

Il en résulte que dans le cadre de l'évaluation des performances, il ne faut pas se limiter seulement à la comparaison des résultats obtenus par rapport aux objectifs préalablement définis, mais il faut également procéder à l'interprétation de cette performance par le biais de :

- L'analyse de la pertinence des moyens par rapport à la performance visée, car une faible performance peut être due à des moyens insuffisants ou inappropriés ;
- L'appréciation de l'efficacité de l'individu, en interprétant les résultats qu'il a réellement réussis par rapport aux moyens dont il disposait.

L'efficacité renvoie aux compétences et aux motivations de l'individu, alors que la pertinence renvoie à l'organisation et aux choix des moyens.

Donc, l'interprétation de la performance permet aux évaluateurs de détecter chez les évalués les causes, qui peuvent être à l'origine de la faible ou de la bonne performance constatée lors de l'évaluation.

III.2.2. Evaluation par les activités :

Il s'agit de vérifier si l'intervention du salarié correspond bien aux critères, aux indicateurs et aux normes de maîtrise des compétences, définis dans le cadre de son travail:

Dans ce contexte, l'auteur C.BATAL nous a présenté dans le deuxième tome de son ouvrage, les critères, les indicateurs et les objectifs de maîtrise des compétences.

a. Critères de maîtrise des compétences :

Ils correspondent aux activités ou tâches qui doivent être réalisées par l'individu. Ce qui signifie que l'évaluation des compétences va s'effectuer à travers la réalisation ou non de ces activités.

Néanmoins, lorsqu'un individu fait preuve de sa capacité à réaliser parfaitement une tâche donnée, cela veut dire que toutes les compétences indispensables pour effectuer convenablement cette tâche, sont effectivement bien maîtrisées.

A titre d'exemple, un individu qui réalise une activité consistant à rédiger un rapport de contrôle avec succès, reflète sa maîtrise des compétences suivantes :

- Connaître les règles de présentation d'un rapport de contrôle ;
- Savoir mettre en œuvre les méthodes de synthèse ;
- Savoir mettre en œuvre les techniques d'expression écrite d'un rapport ;
- Etre précis, etc.

A cet égard, l'analyse d'un seul critère (la réalisation correcte des rapports de contrôle dans notre exemple), va nous permettre d'apprécier la maîtrise de plusieurs compétences différentes en même temps, puisque celles-ci se combinent pour réaliser une seule tâche.

b. Indicateurs de maîtrise des compétences:

Ils représentent des instruments de mesure des compétences, permettant de définir si l'évalué possède ou non les compétences requises par un travail donné.

En revenant à notre exemple précédent, consistant en la rédaction d'un rapport de contrôle, voici quelques indicateurs qui pourraient être utilisés :

- Le délai moyen de rédaction d'un rapport de contrôle ;
- Le nombre moyen de pages des rapports de contrôle ;
- Le taux de satisfaction des utilisateurs.

c. Objectifs de maîtrise des compétences :

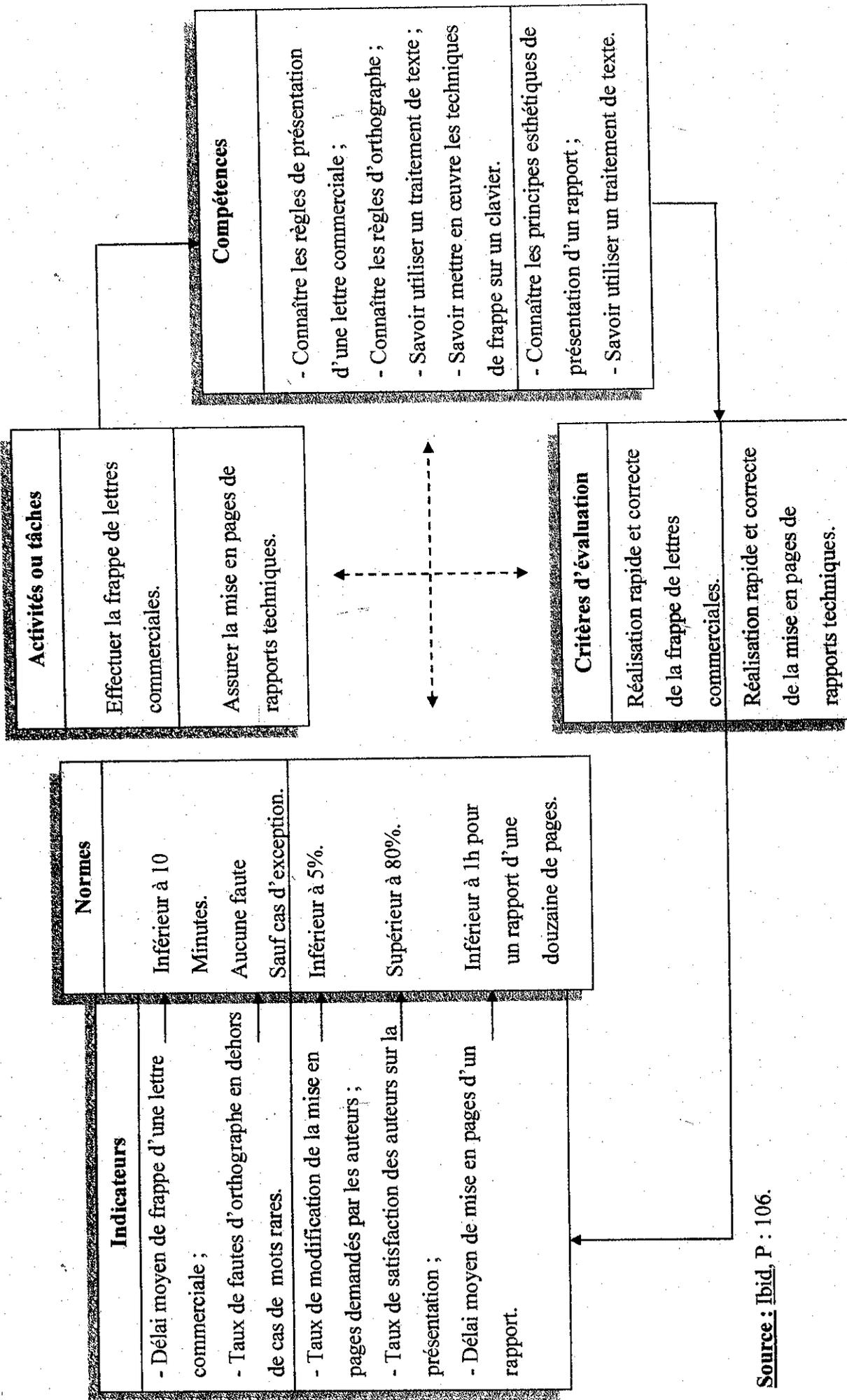
Les objectifs ou normes de maîtrise des compétences, servent à définir le niveau de compétence qui doit être bien maîtrisé par un individu dans son travail. Ils sont le plus souvent formulés avec les indicateurs, afin de préciser à partir de quel résultat une activité peut être considérée qu'elle est réalisée ou non avec compétence.

Concernant l'exemple du critère de la rédaction correcte d'un rapport de contrôle, les normes qui peuvent accompagner les indicateurs pour refléter la maîtrise des compétences pourraient être les suivantes :

- Un délai moyen de rédaction d'un rapport de contrôle qui ne dépasse pas une journée ;
- Un nombre moyen de pages des rapports de contrôle inférieur à huit ;
- Un taux de satisfaction des utilisateurs supérieur à 80%.

L'exemple ci-dessous nous résume les critères, les indicateurs et les normes de maîtrise de quelques compétences concernant le poste de secrétaire commerciale.

Figure n°13 : Critères, indicateurs et normes pour quelques compétences d'un poste de secrétaire commerciale.



Source: Ibid, P : 106.

Par conséquent, la secrétaire qui arrive à frapper une lettre commerciale dans un délai moyen inférieur à 10 minutes, sans aucune faute d'orthographe, et à réaliser la mise en page de rapports techniques selon les normes prédéfinies, prouve qu'elle possède bien les compétences requises pour ce genre de travail.

d. Analyse des résultats :

L'évaluation des compétences s'effectue par le biais de l'analyse des critères de maîtrise des compétences. Toutefois, lorsqu'un critère est validé, nous considérons que l'individu dispose de toutes les compétences nécessaires pour réaliser une activité ou une tâche donnée. Par contre, lorsqu'un individu n'arrive pas à remplir correctement une activité, nous ne pouvons pas juger qu'il ne maîtrise aucune des compétences requises par cette activité, mais nous pouvons conclure qu'il lui manque une ou plusieurs compétences, sans savoir lesquelles pour réaliser convenablement cette tâche.

A cet égard, la détermination des compétences effectivement maîtrisées ou non par un individu, peut se faire par le croisement de toutes les activités qu'elles soient réussies ou non, car une même compétence peut être utilisée dans des tâches différentes. Pour bien assimiler cette idée, nous pouvons donner l'exemple suivant :

Tableau n°12 : Exemple sur l'évaluation des compétences

Activités ou critères	Compétences requises pour réaliser l'activité	
Activité 1 (réussie) →	Compétences A B C	Compétences D E F
Activité 2 (réussie) →	Compétences B C G	Compétences H I F
Activité 3 (non réussie) →	Compétences A G J	Compétences K I
Activité 4 (non réussie) →	Compétences A B F	Compétences J K L
Activité 5 (réussie) →	Compétences D E G K	Compétences M N O

Source : Ibid, P : 109.

Ainsi, nous constatons que l'évalué a réussi dans les activités 1, 2 et 5, mais il a échoué dans la réalisation des activités 3 et 4.

Le croisement de ces activités, nous permet de voir clairement que l'évalué maîtrise bien les compétences A,B,C,D,E,F,G,H,I,K,M,N et O, mais il ne maîtrise pas la compétence J.

En ce qui concerne la compétence L, elle doit faire l'objet d'investigations supplémentaires, avec un ou plusieurs indicateurs très ciblés, pour savoir si elle est maîtrisée ou pas.

III.2.3. Evaluation par les comportements ou les ressources:

a. Evaluation par l'analyse des comportements :

Il s'agit de porter l'évaluation sur les comportements adoptés par l'individu pour atteindre les résultats escomptés, et de comprendre la façon par laquelle il a pu surmonter les différentes situations exceptionnelles confrontées dans son travail.

A cet égard, il est très important de la part du salarié de faire un retour réflexif sur ses compétences, en répondant aux questions :

- Pourquoi ai-je agi de telle manière ?
- Pourquoi ai-je utilisé de telles solutions ?
- Pourquoi ai-je fait appel à de telles ressources ?

Ce retour réflexif va permettre à l'individu de progresser, d'améliorer sa pratique et de la réutiliser dans d'autres situations similaires.

En conclusion, nous pouvons dire que « *le professionnel compétent n'est pas seulement celui qui sait agir avec compétence, c'est aussi celui qui sait pourquoi et comment il agit d'une certaine façon pour réussir* »¹.

b. Evaluation par les ressources :

Elle consiste à s'assurer que la personne évaluée possède bien les savoirs, les savoir-faire et les savoir-être nécessaires pour réussir dans un poste de travail.

Toutefois, les ressources pouvant être activées pour gérer une situation professionnelle donnée sont innombrables. Pour cela, il conviendra de fixer des priorités, en déterminant les différentes ressources indispensables à l'individu pour réaliser son travail avec succès.

Cette vision de la compétence est étroite, car un individu qui possède les ressources requises par un travail donné, ne garantit pas sa capacité de mieux les combiner pour agir avec compétence.

Afin de rendre le dispositif d'évaluation plus efficace, il ne faut pas oublier de :

- Définir la population ciblée, c'est-à-dire l'ensemble d'individus qui vont être évalués ;
- Choisir la méthode d'évaluation à utiliser par l'appréciateur pour bien mener l'évaluation (voir chapitre II) ;
- Munir l'évaluateur d'un document descriptif ou référentiel, de toutes les compétences qui vont faire l'objet de l'évaluation (voir section II).

¹ : G.LE BOTERF, op.cit, « *Construire les compétences individuelles et collectives* », p : 139.

Nous trouverons dans le tableau ci-après une récapitulation des différentes composantes citées précédemment, concernant la démarche d'évaluation des compétences:

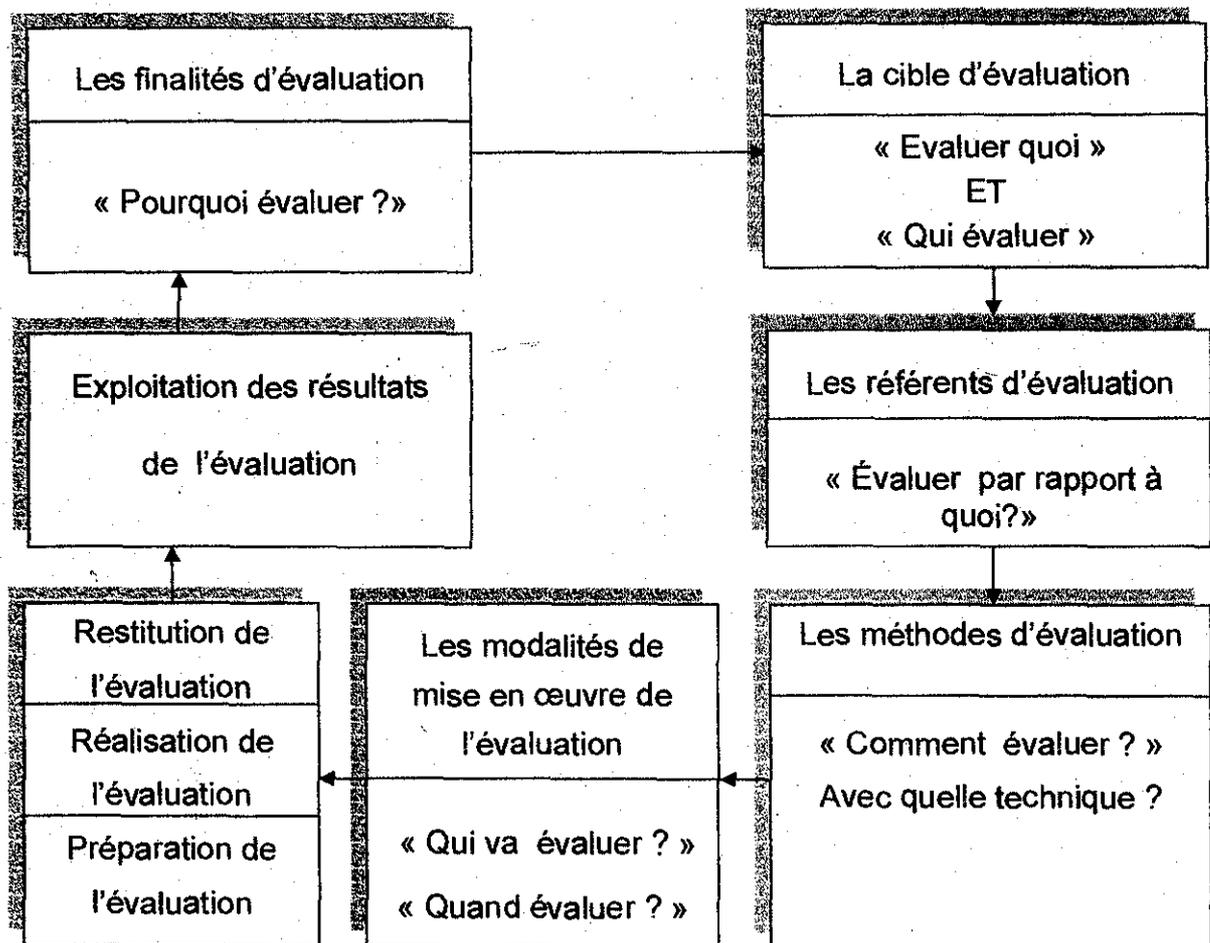
Tableau n°13 : Les composantes de l'appréciation

Visée	Pour quoi faire ?	Sanctionner le présent ? préparer la carrière ?
Objet	Apprécier quoi ?	Comportements, résultats, etc.
Acteurs	Qui apprécie ?	Supérieur hiérarchique direct, collègues, etc.
Procédures	Comment faire ?	Quel support ?
Référentiel	Au nom de quoi ?	Loyauté au chef, coopération ?

Source : (L.CADIN et al.), op.cit, p : 232.

Le déroulement de ces composantes au sein du dispositif d'évaluation des compétences, est schématisé dans la figure ci-dessous :

Figure n°14 : L'ingénierie du dispositif d'évaluation des compétences



Source : C.BATAL, Tome2, op.cit, p : 84.

Nous constatons que la phase de préparation constitue un élément aussi important que les autres, pour réussir le dispositif mis en œuvre.

Néanmoins, l'annonce de la mise en place d'une démarche d'évaluation des compétences, surtout lorsqu'il s'agit d'évaluation inhabituelle, provoque chez les individus plusieurs craintes et interrogations : questions sur leurs compétences, le déroulement de leur carrière au sein de l'entreprise, etc.

Par conséquent, la période qui précède l'évaluation est souvent pleine d'inquiétudes. Pour cette raison, il est très important de bien préparer les individus à évaluer.

Cette phase de préparation, consiste le plus souvent à apporter aux évalués les informations suivantes¹ :

- Quels sont les finalités « raisons d'être » et les objectifs (objets) de l'évaluation ? A quoi vont servir les résultats obtenus ?
- Quelles seront les méthodes utilisées pour l'évaluation ?
- Qui va procéder à l'évaluation et quand ?
- A quel moment et sous quelle forme les évalués pourront ils disposer des résultats de l'évaluation ?

Après avoir réalisé l'évaluation, il est nécessaire d'entreprendre un dialogue avec chaque évalué, afin de lui présenter les résultats de l'évaluation et les différentes conséquences qui en découlent.

Ce qui nous mène à conclure que lorsque les résultats de l'évaluation ne sont pas partagés, il sera très difficile de les utiliser pour définir des axes d'évolution (actions de formation par exemple), susceptibles de mobiliser l'individu apprécié à s'y investir.

SECTION IV : FACTEURS CLES D'UNE DEMARCHE

D'EVALUATION DES COMPETENCES REUSSIE

Les auteurs (P.GILBERT et al.), nous ont bien expliqué dans leur ouvrage « *Evaluation des compétences et situations de gestion* »², les facteurs indispensables à réunir pour assurer le meilleur rendement d'une démarche d'évaluation des compétences.

¹ : Ibid.

² : P.GILBERT et G.SCHMIDT, *Evaluation des compétences et situations de gestion*, Ed. Economica/Infpc, Paris, 1996.

Avant de commencer l'étude de ces facteurs, nous avons jugé nécessaire d'aborder en premier lieu la question du rendement des dispositifs d'évaluation.

Dans le sens général du terme, nous entendons par rendement « le rapport entre les résultats atteints et les moyens mis en œuvre pour une opération, une activité ou une tâche donnée »¹.

Toutefois, le rendement d'une démarche d'évaluation des compétences, peut être défini comme étant : « le rapport entre le degré d'atteinte (...) des effets utiles de la démarche, et les moyens investis pour obtenir ces effets »².

Donc, ce rendement peut être appréhendé à travers deux éléments fondamentaux :

- D'une part, des résultats qui portent sur les finalités poursuivies par la démarche d'évaluation, lesquelles peuvent être de nature professionnelle ou managériale (voir page : 124), ainsi que sur la satisfaction de tous les acteurs concernés par la démarche.
- D'autre part, des coûts qui se rapportent à différentes sources : temps consacré en interne, recours à des experts extérieurs, formation des évaluateurs, etc.

Il est possible de distinguer les trois niveaux de rendement suivants :

1). Un rendement élevé : lorsque les finalités de la démarche, clairement définies au départ, sont largement atteintes avec des moyens et des ressources raisonnables.

Ce premier type se caractérise par :

- La définition d'une finalité claire ;
- La réalisation de la finalité déterminée ;
- L'utilisation effective des résultats dans la prise de décisions ;
- L'utilisation de moyens internes (temps, coût) et externes (recours à des experts extérieurs) raisonnables ;
- L'absence d'effets négatifs par la mise en œuvre du dispositif.

2). Un rendement moyen : il correspond aux cas pour lesquels, soit les finalités sont atteintes en utilisant des moyens très élevés, soit les finalités ne sont pas atteintes avec des ressources raisonnables.

Ce type de rendement se caractérise par :

¹ : Ibid., P : 77.

² : Ibid.

- La complexité des méthodes d'évaluation ;
- Les difficultés liées à l'identification et à la reconnaissance des compétences ;
- Les difficultés d'exploiter les informations obtenues de l'évaluation.

3). Un rendement faible : il correspond aux cas pour lesquels les finalités ont été mal définies au départ, mais pour lesquelles des ressources importantes ont été mobilisées.

Dans ce cadre, nous relevons les caractéristiques suivantes :

- Les finalités définies sont vagues ;
- Les informations obtenues ne sont pas utilisées dans la prise de décisions ;
- Les moyens utilisés sont plus importants par rapport aux résultats obtenus ;
- Les effets indésirables sont nombreux.

A cet égard, un bon dispositif d'évaluation des compétences est étroitement lié à la prise en compte de quatre (04) éléments :

- La crédibilité des informations produites par le dispositif d'évaluation ;
- Les effets positifs de la démarche sur la prise de décisions ;
- L'intégration du dispositif au système social de l'entreprise ;
- Le bon pilotage de la démarche d'évaluation au sein de l'entreprise.

IV.1. CREDIBILITE DU DISPOSITIF ET SES EFFETS SUR LA PRISE DE DECISIONS :

IV.1.1. Conditions de crédibilité du dispositif :

Pour que les informations produites par la démarche d'évaluation soient crédibles dans la prise de décisions de formation, de promotion, de rémunération etc., elle doit se doter d'un certain nombre de qualités.

a. Qualifications du concepteur :

L'élaboration d'une démarche d'évaluation doit être assurée par un spécialiste (interne ou externe) de l'évaluation du personnel, ayant assez de connaissances et d'expérience professionnelle dans ce domaine.

Le choix du spécialiste se fait en fonction de ses réalisations antérieures, ainsi que sur les témoignages des clients attestant son sérieux et sa qualification.

b. Utilisation de publications théoriques :

L'efficacité d'une démarche d'évaluation des compétences, repose essentiellement sur la présence des écrits disposant d'une forte notoriété dans le domaine.

Par conséquent, la non utilisation des publications déjà existantes sur l'évaluation des compétences par les concepteurs du dispositif, peut contribuer à la diminution de la qualité de ce dernier.

c. Utilisation de méthodes d'évaluation préalablement expérimentées :

Il s'agit d'employer des outils d'évaluation déjà testés et mis en épreuve par d'autres entreprises, lesquels ont donné des résultats satisfaisants.

Néanmoins, la qualité du dispositif est moins assurée lorsque les outils utilisés sont des prototypes éprouvés pour la première fois.

Le choix d'une bonne méthode d'évaluation se fait en fonction :

- Des références attestant que la méthode fonctionne de manière efficace, dans un certain nombre de cas bien déterminés ;
- Des témoignages identiques d'utilisateurs lors des journées d'études ou de colloques ;
- Des jugements portés sur des expériences passées, par des experts non intéressés par la diffusion commerciale de la méthode.

IV.1.2. Effets du dispositif sur la prise de décisions :

Un bon dispositif d'évaluation des compétences, est celui qui permet à ses utilisateurs d'obtenir des informations pertinentes, dont le contenu est susceptible de les aider à prendre toutes les décisions liées à la gestion des individus.

Dans ce contexte, il appartient aux concepteurs de la démarche d'accorder une grande importance aux éléments suivants :

- Une bonne définition des composantes de la démarche ;
- L'intégration du dispositif aux systèmes de gestion des ressources humaines ;
- Le temps de maîtrise du dispositif ;
- Un réajustement de la démarche d'évaluation.

a. Une bonne définition des composantes du dispositif d'évaluation :

Il s'agit de définir avec clarté et précision dans un document écrit : les finalités d'évaluation, la population ciblée, l'objet d'évaluation, la méthode d'évaluation, le moment et les critères d'évaluation.

1). Les finalités d'évaluation :

La mise en œuvre d'un dispositif d'évaluation sans finalités bien déterminées au préalable, va certainement conduire à des effets indésirables, dus essentiellement à l'incompréhension du sens de la démarche par tous les acteurs concernés (la raison d'être de cette évaluation : pourquoi cette évaluation ?).

2). La population ciblée :

C'est l'ensemble d'individus concerné par la démarche d'évaluation des compétences.

3). L'objet d'évaluation :

Il est très important de délimiter les dimensions sur lesquelles porte exactement l'évaluation des compétences au sein de l'entreprise (performances, activités, ressources ou comportements).

4). La méthode d'évaluation :

Sachant que la nature des compétences recherchées diffère d'une catégorie de salariés à une autre, la méthode d'évaluation utilisée doit être pertinente, c'est-à-dire qu'elle doit prendre en considération les caractéristiques de la population qui va subir l'évaluation (cadres, agents d'exécution, etc.).

Il est à noter que la méthode d'évaluation choisie doit être compréhensible et utilisable par tous les acteurs concernés par la démarche.

En outre, elle doit être considérée par les utilisateurs, seulement comme un moyen générateur d'informations relatives aux individus évalués, et non plus comme étant le but final de l'évaluation.

5). Le référentiel des compétences :

L'entreprise doit mettre en place une démarche d'analyse des postes de travail, lui permettant de bien détecter les compétences nécessaires à acquérir pour chaque poste.

L'ensemble de ces compétences doit figurer dans un document écrit, connu sous le nom de référentiel des compétences.

b. L'intégration du dispositif aux systèmes de gestion des ressources humaines :

Le fait de mener une démarche d'évaluation des compétences, de façon isolée par rapport aux autres systèmes de gestion, déjà existants au sein de l'entreprise (système de formation ou de rémunération par exemple), risque de le marginaliser et de réduire ses effets attendus.

Ce qui signifie que la réussite du dispositif d'évaluation mis en place, dépend en grande partie de son intégration aux autres systèmes de gestion des ressources humaines.

Cette intégration, peut se faire par le biais de :

- L'instauration d'une bonne relation de communication entre les concepteurs du dispositif et ses utilisateurs, chargés de mener les systèmes de gestion des ressources humaines ;
- L'élaboration d'un plan de formation pour les cadres de proximité, chargés de mener l'évaluation.

c. Le temps de maîtrise du dispositif :

Après avoir dépassé la phase de démarrage ou de lancement du dispositif d'évaluation des compétences, ce dernier doit être normalement bien maîtrisé par tous les acteurs concernés, de façon que son application devienne routinière (habituelle) et nécessite que nous lui accordions seulement un temps raisonnable, c'est-à-dire ni trop long, ni trop court.

Autrement dit, le coût (investissement en temps et en argent) d'un bon dispositif d'évaluation, croît rapidement en phase de lancement, puis commence à diminuer en phase de maturité ou de maîtrise.

Si le cycle de vie de la démarche d'évaluation est typique à ce schéma, cela veut dire que le dispositif est suffisamment maîtrisé et que son rapport coût/effets est satisfaisant.

Dans le but d'assurer une bonne maîtrise de la démarche d'évaluation par tous les acteurs, il est nécessaire :

- De simplifier le dispositif, en décrivant aux évaluateurs dans des procédures claires, la façon de sa mise en œuvre au sein de l'entreprise ;
- D'identifier des acteurs (concepteurs) précis et permanents dans l'entreprise, capables de piloter le dispositif et de le réajuster en cas de dysfonctionnement ;

- De préparer les évalués, en leur expliquant les différents éléments liés au dispositif mis en œuvre (se référer page : 138).

d. Réajustement de la démarche d'évaluation :

Le bon fonctionnement d'une démarche d'évaluation des compétences est lié à l'élaboration de boucles d'informations rétroactives, permettant aux concepteurs du dispositif d'effectuer les réajustements nécessaires, dès que des problèmes sont relevés à partir de son application.

En plus du feedback d'informations, les concepteurs de la démarche doivent disposer également des compétences, du temps et des moyens indispensables, leur permettant de réussir de tels réajustements.

IV.2. ACCEPTABILITE SOCIALE DU DISPOSITIF ET SON

PILOTAGE AU SEIN DE L'ENTREPRISE :

IV.2.1. Acceptabilité sociale du dispositif :

L'efficacité d'une démarche d'évaluation des compétences, dépend étroitement de son degré d'intégration au système social de l'entreprise, et de sa capacité à répondre aux attentes des acteurs qui le composent (évalués et évaluateurs).

a. Avantages du dispositif pour les évaluateurs :

La mise en œuvre d'une démarche d'évaluation des compétences, doit être avantageuse pour les cadres de proximité chargés de mener l'évaluation.

L'absence de ces avantages, conduit le plus souvent à des comportements indésirables de la part des évaluateurs, tels que : le refus de s'engager au maximum dans la démarche d'évaluation.

Donc, pour assurer la mobilisation des cadres évaluateurs, il est nécessaire de réunir quelques conditions :

- L'information suffisante de l'évaluateur sur les critères d'évaluation ;
- La préparation de l'évaluateur à l'utilisation de la méthode d'évaluation, et en particulier à la situation de face à face, lorsqu'il s'agit d'un entretien d'évaluation ;
- La contribution du dispositif au développement de l'autorité hiérarchique de l'évaluateur, en lui donnant une capacité significative d'influence sur la prise de décisions résultantes de l'évaluation, ainsi que son implication dans la phase de conception pour bien définir les critères d'évaluation.

b. Avantages du dispositif pour les évalués :

Une démarche d'évaluation des compétences, doit être également avantageuse pour la population ciblée.

L'ensemble de ces avantages se résume comme suit :

- La contribution du dispositif au développement des compétences individuelles, par le biais de l'élaboration des plans de formation ;
- La contribution du dispositif à la reconnaissance des compétences des salariés ;
- L'information de la population ciblée sur les critères d'évaluation ;
- La préparation de la population ciblée à s'engager dans la méthode d'évaluation utilisée, et en particulier à la situation de face à face ;
- La possibilité de faire recours à un niveau supérieur à celui de l'évaluateur, lorsque l'évalué n'est pas satisfait des résultats obtenus de l'évaluation ;
- L'intégration des évaluateurs dans la prise de décisions, ce qui crédibilise l'acte de l'évaluation aux yeux de la personne évaluée.

c. Implication des représentants des salariés :

Outre les éléments précédents, il est très nécessaire de prendre en considération un autre élément aussi important que les autres, celui de l'intégration des représentants des salariés à la démarche d'évaluation mise en place. De ce fait, l'adhésion des syndicats va certainement contribuer à accroître l'acceptabilité du dispositif par les salariés.

Ce qui veut dire que le fait d'instaurer une démarche d'évaluation, sans l'accord des représentants du personnel, va systématiquement la remettre en question par les individus concernés.

d. Complémentarité de la démarche avec les autres dispositifs d'évaluation déjà mis en œuvre :

La démarche d'évaluation des compétences, peut être freinée ou limitée dans le cas où il existe une autre démarche d'évaluation du personnel (telle que l'évaluation des performances).

A cet égard, la démarche d'évaluation des compétences ne doit pas entrer en opposition, avec les anciens modes d'évaluation du personnel établis au sein de l'entreprise.

Au contraire, il doit y avoir une complémentarité entre la démarche d'évaluation des compétences et les autres dispositifs d'évaluation déjà existants, afin d'assurer la meilleure évaluation du personnel et par conséquent la prise de bonnes décisions.

IV.2.2. Pilotage du dispositif d'évaluation :

a. Identification du commanditaire :

En fait, le besoin de mettre en œuvre une démarche d'évaluation des compétences, provient généralement de la direction générale de l'entreprise, qui représente le commanditaire ou le demandeur de l'élaboration d'un tel dispositif.

Ce commanditaire doit être identifié avant le démarrage de la démarche, afin de constituer le cadre de référence, auquel tous les acteurs de l'évaluation peuvent se référer.

La direction générale a la responsabilité d'effectuer un suivi permanent sur le fonctionnement du dispositif, d'où la nécessité de lui remettre de façon périodique, des rapports sur son déroulement au sein de l'entreprise.

b. Communication auprès des évaluateurs et des évalués:

Un bon dispositif d'évaluation des compétences, doit être accompagné par une communication positive auprès des cadres de proximité, afin de les sensibiliser et de bien les préparer au rôle d'évaluateur qu'ils auront à y jouer.

La phase de communication doit précéder celle de la formation, pour éviter toute perte de temps ultérieure, car le but poursuivi de la formation des évaluateurs est l'acquisition des compétences nécessaires, leur permettant d'effectuer leur propre rôle.

Dans ce cadre, la communication peut se faire par le biais de :

- L'élaboration de réunions d'informations ;
- L'utilisation de moyens de communication internes : journal interne, intranet, etc. ;
- La distribution de guides sur l'évaluation du personnel ;
- La distribution d'une documentation expliquant le dispositif d'évaluation.

De même, la communication auprès des salariés qui seront évalués, représente un facteur de grande importance pour réussir le dispositif d'évaluation (voir page : 138).

Dans ce contexte, la communication peut se faire par le biais de :

- L'élaboration des réunions d'informations ;
- La distribution de mémos à l'intention des personnes à évaluer ;
- La communication auprès des organisations syndicales.

c. Ajustement du dispositif aux spécificités de l'entreprise :

En réalité, il n'existe pas une démarche d'évaluation des compétences standard qui peut être appliquée dans toutes les entreprises.

Toutefois, c'est en fonction des caractéristiques de chaque entreprise, que va se faire le choix sur les différentes composantes de la démarche à mettre en œuvre (finalités, évaluateurs, évalués, méthodes d'évaluation et référentiel des compétences).

d. Définition des moyens de contrôle et de suivi de la démarche :

Il est important de revoir et de réajuster le dispositif d'évaluation des compétences mis en place dans une entreprise de façon périodique.

Ce qui suscite de la part de la direction générale ou de la direction des ressources humaines, l'élaboration des moyens de contrôle et de suivi, permettant d'effectuer toutes les régulations nécessaires qui garantissent le bon fonctionnement de la démarche.

De ce fait, il est capital de prendre en compte les éléments suivants :

- La fixation de moments clés pour lesquels les procédures de contrôle sont prévues ;
- L'élaboration de tableaux de bord comprenant des indicateurs qualitatifs ou quantitatifs ;
- Le recours à un consultant en tant que regard extérieur ;
- La mise à jour des supports d'appréciation (référentiel des compétences et méthodes d'évaluation).

Conclusion :

Dans ce chapitre, nous avons eu l'occasion de savoir tout d'abord, que l'évaluation est un processus central de la gestion des ressources humaines, qui sert de base à la prise de décisions en matière de recrutement, de formation, de rémunération, etc.

Il existe trois principaux types d'évaluation des ressources humaines : l'évaluation des performances, des compétences et des potentiels.

Dans le but de mener une évaluation réussie, les évaluateurs doivent éviter certains pièges : l'effet de halo, les préjugés, la projection, l'effet de contraste, etc.

En outre, ils doivent avoir suffisamment de courage et de compétences pour juger les autres sur leurs performances et compétences.

Ensuite, nous avons vu qu'un bon dispositif d'évaluation des compétences professionnelles, doit être construit autour des composantes suivantes :

- La finalité d'évaluation, qui peut être de nature professionnelle ou managériale.
- L'objet d'évaluation des compétences, qui peut concerner, soit les performances, les comportements, les activités ou les ressources du salarié ;
- Le référentiel des compétences, qui doit bien représenter l'ensemble des compétences requises par chaque emploi ;
- Les évaluateurs, qui ne peuvent être que les cadres de proximité, en raison de leur capacité à donner le jugement le plus pertinent sur les compétences des évalués ;
- La population ciblée, qui correspond à l'ensemble d'individus concernés par l'évaluation;
- Le moment et la méthode d'évaluation.

Par ailleurs, nous avons abordé la question de rentabilité de la démarche d'évaluation des compétences, qui dépend en grande partie des quatre (04) facteurs clés suivants :

- La crédibilité des informations produites par le dispositif d'évaluation ;
- Les effets positifs de la démarche sur la prise de décisions ;
- L'intégration du dispositif au système social de l'entreprise ;
- Le bon pilotage de la démarche d'évaluation au sein de l'entreprise.

CHAPITRE IV :

EVALUATION DES COMPETENCES

PROFESSIONNELLES AU NIVEAU

DE L'ENTREPRISE « SONELGAZ »

Introduction :

En fait, l'étude théorique précédente basée sur l'utilisation d'ouvrages et d'articles diversifiés, nous a permis d'obtenir beaucoup d'informations sur notre thème de recherche concernant : « l'évaluation des compétences professionnelles ».

Dans ce contexte, il est apparu que la réussite d'une démarche d'évaluation des compétences est étroitement liée à :

- La bonne définition de ses composantes : finalités et objectifs d'évaluation, acteurs et moment d'évaluation, référentiels des compétences et méthode d'évaluation.

- La bonne préparation des évalués et des évaluateurs.

Donc, l'hypothèse proposée au début de ce travail est valide du point de vue théorique.

Cependant, nous avons jugé nécessaire de mener une étude de cas dans l'une de nos entreprises algériennes, dans le but de vérifier cette hypothèse du point de vue pratique.

Pour ce faire, notre choix s'est porté sur l'entreprise **SONELGAZ**, (direction régionale de Tlemcen), en raison de :

- 1). Sa grande expérience dans le domaine de l'électricité et du gaz, acquise au fil de trente sept (37) années d'existence.

- 2). Son effectif important qui est de 549 employés.

- 3). Son métier qui consiste à produire, transporter, distribuer et commercialiser l'électricité et le gaz en Algérie et à l'étranger.

- 4). La disponibilité permanente de ses services administratifs, qui nous ont facilité la tâche.

Dans ce chapitre, notre étude portera sur quatre (04) éléments :

- Présentation de la méthodologie d'investigation ;

- Présentation de l'entreprise SONELGAZ ;

- Etude des documents de travail relatifs à l'évaluation du personnel ;

- Analyse des résultats obtenus par le questionnaire.

SECTION I : PRESENTATION DE LA METHODOLOGIE

D'INVESTIGATION

Rappelons l'hypothèse proposée au début de ce travail : la réussite d'une démarche d'évaluation des compétences professionnelles au sein de l'entreprise, est notamment liée à :

- Une bonne définition de ses composantes ;
- Une bonne préparation des évalués et des évaluateurs.

Pour confirmer cette hypothèse, nous avons opté pour la méthode descriptive à cas unique, dont l'étude a été réalisée au sein de la société « SONELGAZ » de Tlemcen, durant les mois d'octobre et de novembre 2006.

Dans ce cadre, nous nous sommes concentrés sur l'utilisation des moyens d'investigation nécessaires, afin de répondre aux deux questions fondamentales :

- Existe-t-il un bon dispositif d'évaluation des compétences professionnelles dans l'entreprise ?
- Quels sont les éléments qui déterminent la réussite ou l'échec de ce système d'évaluation ?

I.1. PHASES D'INVESTIGATION ET CHOIX DE LA POPULATION

CIBLEE:

a. Phases d'investigation :

Notre investigation s'est déroulée en six (06) phases :

1). Prise de contact avec la responsable des ressources humaines et présentation du travail à réaliser.

2). Collecte et analyse de tous les documents se rapportant à l'évaluation du personnel : guides et formulaires d'évaluation.

Par cette étude documentaire, nous allons chercher de savoir si les composantes du système d'évaluation mis en place au niveau de l'entreprise, sont bien définies.

3). Elaboration d'un questionnaire au profit d'un échantillon de 110 employés, représentant 20% de la population des travailleurs qui est de 549 employés, répartis comme suit :

- Cadres : 121
- Maîtrise : 133
- Exécution : 295.

Les questions que nous avons posées dans le questionnaire, ont pour objectif de déterminer, si les évalués et les évaluateurs ont été suffisamment préparés par l'entreprise, pour s'engager dans la démarche d'évaluation mise en œuvre.

4). Actions d'information et de sensibilisation de la population ciblée par notre enquête.

5). Réalisation d'interviews directives, avec la responsable des ressources humaines, dans le but de clarifier les items du questionnaire et de recueillir toutes les informations relatives au déroulement du système d'évaluation dans l'entreprise.

6). Exploitation des questionnaires, des interviews, des documents de travail et déduction des principales conclusions de l'étude.

b. Choix de la population ciblée :

La population globale étant de 549 employés, l'échantillon a été établi en fonction des calculs suivants :

Cadres = 121 $\implies 121 / 549 = 22\%$ (la population des cadres constitue
22% de la population globale)

$\implies 0,22 \times 110 = \underline{\underline{24 \text{ cadres}}}$

Maîtrise = 133 $\implies 133 / 549 = 24\%$

$\implies 0,24 \times 110 \approx \underline{\underline{27 \text{ agents de maîtrise}}}$

Exécution = 295 $\implies 295 / 549 \approx 54\%$

$\implies 0,54 \times 110 = \underline{\underline{59 \text{ agents d'exécution}}}$

Donc, la distribution du questionnaire a été réalisée au profit d'un échantillon de : 24 cadres, 27 agents de maîtrise et 59 agents d'exécution, soit un total de 110 employés.

Pour que notre échantillon soit représentatif, les personnes sollicitées à y répondre, ont été choisies de façon aléatoire.

I.2. QUESTIONNAIRE SOUMIS A LA POPULATION CIBLEE :

Le questionnaire élaboré, contient quatre (04) pages comportant seize (16) questions, dont la première est une fiche signalétique du personnel, alors que les trois autres contiennent les questions posées, pour mieux vérifier la deuxième partie de notre hypothèse, concernant la préparation des évalués et des évaluateurs à l'évaluation.

a. Fiche signalétique du personnel :

- L'âge : réparti en trois catégories (de 20 à 35 ans, de 36 à 45 ans et plus de 45 ans).
- La fonction : qui détermine le grade professionnel respectif de l'intéressé.
- Le niveau d'études.
- L'ancienneté : scindée en quatre tranches : (moins de 02 ans, de 02 à 05 ans, de 06 à 10 ans et plus de 10 ans).

b. Questions figurant dans le questionnaire :

Question n°5 : «Degré d'information des évalués sur les finalités d'évaluation »

Cette question nous permet d'identifier, à quel point les employés sont au courant des raisons d'être de leur évaluation au sein de l'entreprise (promotion, formation, rémunération ou autres).

Question n°6 : «Degré d'information des évalués sur les objectifs d'évaluation »

Il s'agit de déterminer, si les employés connaissent exactement les objets sur lesquels porte l'évaluation (performances, compétences mises en œuvre ou les deux).

Question n°7 : «Degré d'information des évalués sur la méthode d'évaluation »

Elle nous indique, si les employés ont une idée précise sur la méthode d'évaluation utilisée par l'entreprise (entretien avec notation, notation sans entretien, questionnaire à remplir ou autres).

Question n° 8 : « Période d'évaluation »

Elle nous renseigne à quel point, les employés sont bien informés sur la périodicité de leur évaluation.

Question n° 9: « Connaissance des critères d'évaluation »

Elle nous permet de savoir, si les évalués sont au courant des critères par rapport auxquels ils sont appréciés.

Question n° 10: « Discussion sur les résultats d'évaluation»

Cette question nous indique, si les résultats d'évaluation sont bien communiqués aux évalués.

Question n° : 11« Le recours à un niveau supérieur »

Il s'agit d'identifier, si l'évalué a la possibilité de faire recours à un niveau hiérarchique supérieur à celui de son évaluateur, en cas d'insatisfaction.

Question n° : 12 « L'implication des évaluateurs dans la prise de décisions »

Elle vise à savoir, si les évalués sont au courant de l'implication de leurs évaluateurs, dans la prise des différentes décisions qui résultent de l'évaluation (promotion, formation, mobilité, etc.).

Question n° 13 « La manière d'évaluer de l'évaluateur »

Il s'agit de déterminer, si les évaluateurs ont été suffisamment préparés par l'entreprise, pour mener une évaluation réussie.

Question n° :14« La satisfaction des évalués par les résultats obtenus »

Cette question permet de connaître, si les évalués sont satisfaits ou non des résultats obtenus à l'issue de leur évaluation.

Question n° :15 « Le niveau de compétence de l'évalué »

Elle a pour objectif de déterminer, le degré de correspondance entre les compétences acquises par chaque employé et les compétences requises par le poste occupé.

Question n° 16 « L'existence d'une véritable démarche d'évaluation des compétences »

Cette dernière question vise à identifier, s'il existe aux yeux des évalués, un vrai système d'évaluation des compétences dans l'entreprise.

Les différentes questions figurant dans le questionnaire, se trouvent en annexe « A ».

Il est à noter que les interviews qui ont accompagné le questionnaire, ont essentiellement porté sur la collecte d'informations relatives au déroulement du système d'évaluation mis en place.

Par ailleurs, nous avons complété le questionnaire et les interviews par l'étude de différents documents de travail se rapportant à notre sujet de recherche.

SECTION II : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE SONELGAZ,
(DIRECTION REGIONALE DE TLEMCCEN)

II.1. HISTORIQUE DE L'ENTREPRISE SONELGAZ:

a. Phases d'évolution¹ :

SONELGAZ, société nationale de l'électricité et du gaz a été créée en 1969, se substituant à E.G.A (Electricité et Gaz d'Algérie), une société issue des lois françaises en 1947.

SONELGAZ, produit, transporte et distribue l'électricité consommée par sa clientèle en Algérie. Elle détient le monopole de la production, du transport, de la distribution, de l'importation et de l'exportation de l'électricité.

En outre, l'entreprise transporte et distribue au niveau du territoire national, le gaz naturel destiné à la consommation intérieure du pays.

Dès sa mise en place, l'entreprise a effectué, outre la vente d'énergie, l'installation et l'entretien d'appareils domestiques fonctionnant à l'électricité ou au gaz. Elle s'est attachée également à promouvoir l'utilisation du gaz naturel et de l'électricité dans les secteurs : industriel, artisanal et domestique.

¹ : Document SONELGAZ : les professionnels de l'énergie.

A partir de 1978, son action s'est concentrée sur le programme d'électrification totale du pays. En plus, elle a largement contribué à la modernisation de l'économie et des conditions de vie en Algérie.

Grâce à sa solide expérience acquise au cours de ses trente sept (37) ans d'existence, SONELGAZ occupe aujourd'hui un rôle très important dans l'économie nationale.

Afin de satisfaire les besoins de ses clients et leur offrir une qualité de service supérieure, l'entreprise a été amenée dès 1978, à assouplir son organisation. Pour cela, elle s'est dotée de moyens internes de réalisation, appelés unités de travaux et s'est attribuée le rôle de maître d'œuvre.

Cette action a abouti à la restructuration de l'entreprise et à la création en 1983, de six (06) nouvelles entreprises nationales issues des unités de travaux, dont chacune d'elles se consacre à des activités spécifiques, pour répondre efficacement aux exigences de l'économie nationale, il s'agit en l'occurrence de :

- **Karhif** : chargée du plan d'électrification du pays.
- **Karhakib** : qui construit les infrastructures électriques et les installations destinées aux industries.
- **Kanaghaz** : qui réalise les canalisations de transport et de distribution du gaz.
- **Inerga et Etterkib** : spécialisées dans les travaux de génie civil et de montage industriel.
- **AMC** : chargée de la fabrication des compteurs, des appareils de mesure et de contrôle.

Grâce à cette restructuration, SONELGAZ a pu se recentrer sur ses activités principales et développer ses capacités d'études et d'engineering.

En 1991, SONELGAZ change de nature juridique et devient un établissement public à caractère industriel et commercial, selon le décret exécutif N° 91-475 du 14 Décembre 1991.

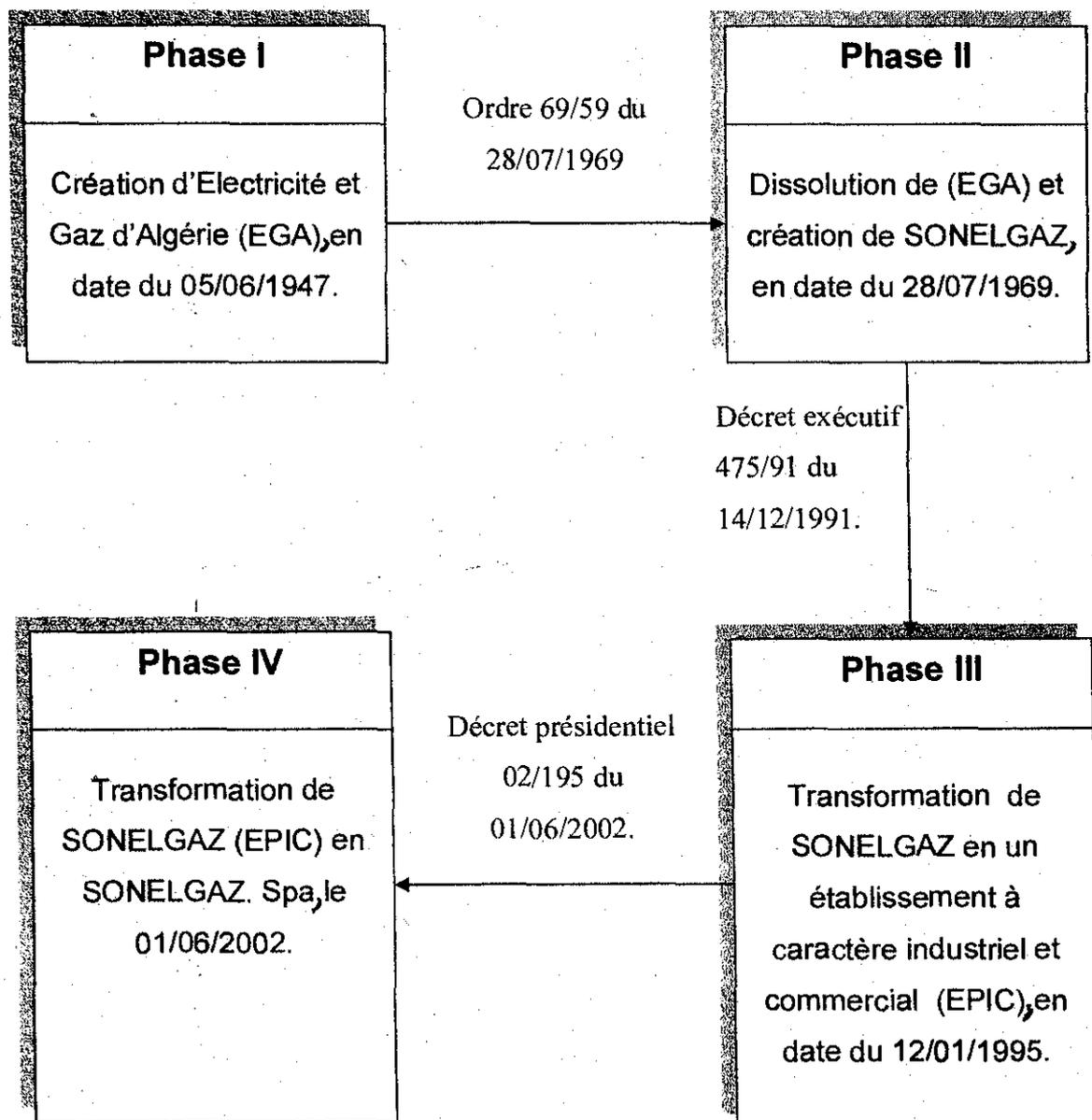
En 1995, le décret exécutif N° 95- 280 du 17 Septembre 1995, confirme la nature de SONELGAZ en tant qu'établissement public à caractère industriel et commercial.

En 2002, le décret présidentiel N°02-195 du 01 Juin 2002, a transformé SONEGGAZ établissement public à caractère industriel et commercial, en société par actions SONEGGAZ. Spa.

De ce fait, SONEGGAZ. Spa dispose d'un capital de cent cinquante milliards de dinars (150.000.000.000 DA), entièrement souscrit et libéré par l'état et réparti en cent cinquante mille (150.000) actions d'un million de dinars (1.000.000 DA) chacune.

La figure ci-après, reflète les différentes phases d'évolution de la société SONEGGAZ :

Figure n° 15 : Phases d'évolution de SONEGGAZ



Source : document de travail SONEGGAZ.

b. Objectifs de sonelgaz. Spa¹ :

SONELGAZ. Spa a pour objectifs de réaliser sept (07) missions fondamentales :

- La production, le transport, la distribution et la commercialisation de l'électricité, tant en Algérie qu'à l'étranger.
- Le transport du gaz pour les besoins du marché national.
- La distribution et la commercialisation du gaz par voie de canalisation tant en Algérie qu'à l'étranger.
- Le développement et la fourniture de toutes prestations en matière de services énergétiques.
- L'étude, la promotion et la valorisation de toutes formes et sources d'énergie.
- Le développement par tout moyen de toute activité ayant un lien direct ou indirect avec les industries électriques et gazières, et de toute activité pouvant engendrer un intérêt pour SONEGGAZ. Spa.
- Le développement de toute forme d'activités conjointes en Algérie et hors d'Algérie avec des sociétés algériennes ou étrangères.

II.2. LA DIRECTION REGIONALE DE TLEMCCEN :

a. Missions de la direction :

En fait, le caractère stratégique de la distribution par rapport à SONEGGAZ. Spa a engendré l'éclatement de quatre (04) nouvelles filiales.

- SONEGGAZ Distribution d'Alger (SDA) ;
- SONEGGAZ Distribution Centre (SDC) ;
- SONEGGAZ Distribution Est (SDE) ;
- SONEGGAZ Distribution Ouest (SDO).

La SONEGGAZ Distribution Ouest, couvre vingt (20) wilayates de l'ouest et du sud ouest du pays. A chaque wilaya correspond une direction régionale de distribution.

Notre stage s'est déroulé au niveau de la direction régionale de Tlemccen qui a pour missions :

- D'exploiter, d'entretenir et de développer des réseaux de distribution d'électricité et de gaz ;

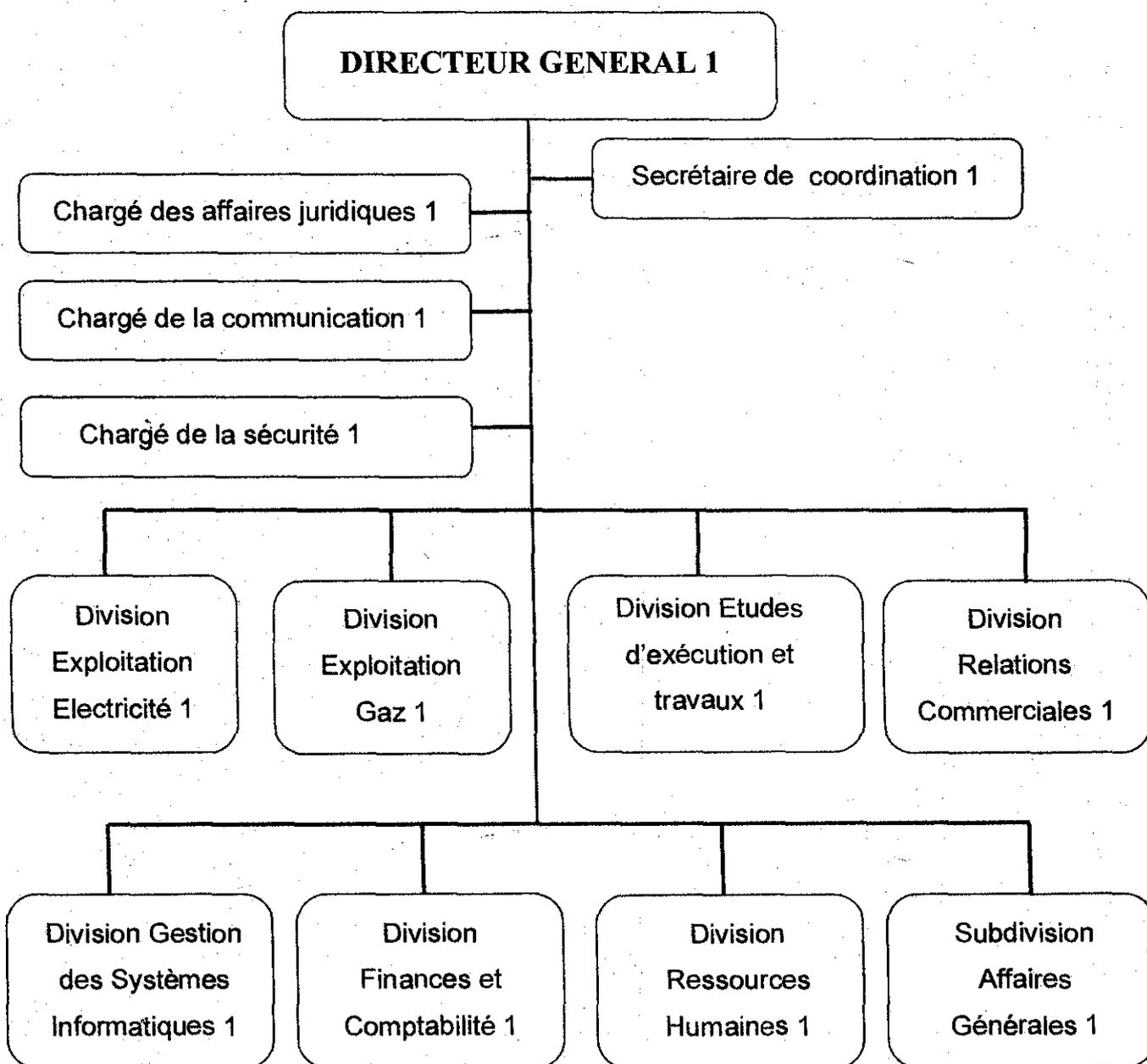
¹ : www.sonelgaz.dz.

- D'assurer à la clientèle, une meilleure qualité de service à moindre coût ;
- De réaliser un programme d'investissement de travaux et gros entretiens ;
- De dégager une marge et un résultat d'exploitation positifs ;

b. Organigramme général de la direction :

L'organigramme général de la direction régionale de Tlemcen se présente comme suit :

**Figure n° 16 : Organigramme général de SONEGGAZ,
(Direction régionale de Tlemcen)**



Source : document de travail SONEGGAZ.

1). Secrétaire de coordination : comme son nom l'indique, elle présente une source d'aide importante au directeur de la direction pour bien mener son travail.

2). Chargé des affaires juridiques :

Il a pour rôle de défendre l'entreprise devant la justice sur les différents conflits juridiques qui peuvent surgir.

3). Chargé de la communication :

Il a pour missions de mener toutes les opérations liées à la communication au sein et en dehors de la direction.

4). Chargé de la sécurité :

Avec la collaboration d'un certain nombre d'agents, il garantit aux employés leur prévention des accidents du travail, et leur sensibilisation permanente sur les dangers de l'électricité et du gaz.

5). Division exploitation électricité et gaz : qui a pour missions :

- L'utilisation optimale des transformateurs électriques ;
- L'élaboration du programme d'exploitation de l'électricité et du gaz ;
- L'élaboration des plans d'entretien des réseaux d'électricité et du gaz ;
- Le contrôle de l'évolution du réseau électricité et gaz;
- La consultation permanente du réseau (électricité/ gaz) et la réparation des pannes ;
- La bonne consultation des compteurs et des appareils ;

6). Division études d'exécution et travaux (Electricité et Gaz), qui a pour objectifs :

- D'effectuer des études sur le terrain, afin de collecter toutes les informations nécessaires concernant la demande des clients ;
- D'envoyer les résultats de cette étude à la division finances et comptabilité qui rédige une facture préliminaire au client ;
- D'entamer les travaux de réalisation après le paiement de la facture par le client.

7). Division relations commerciales :

C'est la division la plus dynamique au sein de l'entreprise, qui en plus de la réception des clients et des différents services qu'elle leur offre en matière d'entretien et de branchement , est chargée de :

- L'élaboration des factures pour tous les abonnés à l'électricité et au gaz ;
- Le recensement des ventes et l'élaboration des rapports sur l'évolution du nombre d'abonnés ;
- Le branchement des nouveaux abonnés.

8). Division gestion des systèmes informatiques : dont les missions sont :

- D'informatiser tous les travaux de la direction ;
- D'assurer un bon fonctionnement de tous les micro-ordinateurs de la direction.

9). Division finances et comptabilité : qui a pour attributions :

- D'élaborer les bilans annuels pour la direction ;
- De désigner les entrepreneurs chargés de la réalisation des projets préalablement définis ;
- D'assurer la gestion technique des travaux de branchement des nouveaux abonnés à l'électricité ou au gaz.

10). Division des ressources humaines, dont les prérogatives sont :

- La gestion de la carrière professionnelle des employés (sélection, promotion, récompenses, sanctions et retraite) ;
- La gestion administrative axée essentiellement sur les congés, les absences et les heures supplémentaires ;
- La définition des salaires par la direction générale, qui reçoit mensuellement des rapports de la part de la division des ressources humaines.

11). Subdivision affaires générales :

Celle- ci fournit à toutes les autres divisions, les moyens matériels dont elles ont besoin pour fonctionner convenablement (stylos, feuilles, bureaux, etc.).

SECTION III : ANALYSE DES DOCUMENTS DE TRAVAIL

L'étude des différents documents mis à notre disposition, ainsi que les interviews réalisées avec la responsable des ressources humaines, nous ont permis de bien comprendre le déroulement du système d'évaluation mis en place au niveau de l'entreprise « SONELGAZ », pour assurer une meilleure gestion de ses employés.

III.1. PRESENTATION GENERALE DU SYSTEME D'EVALUATION :

a. Principes :

- L'évaluation doit être centrée sur le rendement de la personne par rapport aux objectifs qui lui sont assignés, ainsi que sur les compétences liées à l'exercice de son travail.

- Les personnes évaluées ont droit au feedback sur les performances réalisées, c'est-à-dire que leur responsable est tenu de leur fournir des indications, leur permettant de mesurer leur efficacité et de se situer par rapport à leur travail.

- L'évaluation doit être objective.

b. Objectifs :

L'évaluation annuelle a pour objectifs principaux :

- L'amélioration de la performance des personnes évaluées par :

- ☞ Une entente claire sur les attentes ;

- ☞ Un feedback systématique en cours et en fin d'année en vue d'assurer la progression ;

- La détection des besoins de formation relatifs à l'exercice des tâches ;

- La rémunération de l'effort de chaque personne en fonction des résultats atteints et de sa contribution spécifique au travail ;

- L'instauration d'un dialogue entre les supérieurs hiérarchiques et leurs collaborateurs, en vue de renforcer le climat de coopération et de provoquer un degré d'engagement et de motivation plus profond ;

- La détection des personnes ayant un haut niveau de compétence, pour occuper un poste de direction.

c. Caractéristiques :

L'évaluation est un processus prenant en compte la performance globale de l'individu, aussi bien en termes de résultats attendus qu'en termes de tenue du rôle.

Ce processus est fondé sur :

- Un dialogue continu entre l'évaluateur et l'évalué ;
- Une entente et une compréhension dans la formulation et la détermination des attentes ;
- Une dynamique, en ce sens qu'il donne lieu à des modifications, en fonction des nouveaux changements qui apparaissent en cours d'année ;
- Une itération dans la mesure où les résultats de l'année (N), deviennent des entrées pour l'établissement des objectifs de l'année (N+1).

III.2. PROCEDURE D'EVALUATION :

a. Périodicité :

L'évaluation est concrétisée par une rencontre annuelle entre chaque responsable hiérarchique et ses subordonnés, avec pour objectifs :

- D'évaluer les résultats atteints en termes de produits et de compétences développées ;
- De déterminer les points positifs et les points à améliorer ;
- De définir les besoins de formation et les souhaits de changement de poste ;
- D'élaborer le programme de travail de l'année (N+1), en fonction des résultats de l'évaluation de l'année courante (N).

b. Population concernée :

Le système d'évaluation mis en place au niveau de « SONELGAZ », concerne :

1). Les cadres responsables de structures, comme :

- Les sous- directeurs ;
- Les directeurs de régions transport de l'électricité ;
- Les directeurs de régions transport du gaz ;
- Les chefs de divisions ;
- Les chefs de services ;
- Les chefs de subdivisions, etc.

2). Les cadres sans responsabilité hiérarchique, dont voici quelques exemples :

- Ingénieur d'études ;
- Ingénieur de prévention et de sécurité ;
- Inspecteur financier et comptable ;
- Inspecteur contrôle qualité; etc.

3). Les agents de maîtrise d'encadrement, comme :

- Les chefs d'équipes électricité ;
- Les chefs d'équipes gaz ;
- Les chefs d'équipes clientèle, etc.

4). Les agents de maîtrise, tels que :

- Techniciens contrôle de l'exploitation électricité ;
- Techniciens recherche défauts de câbles ;
- Techniciens maintenance équipements ;
- Techniciens détection fuites de gaz, etc.

5). Les agents d'exécution, comme :

- Les réceptionnistes ;
- Les standardistes ;
- Les réparateurs d'équipements ;
- Les agents commerciaux, etc.

c. Critères d'évaluation :

Le référentiel d'évaluation englobe deux types de critères :

1). Les critères liés aux objectifs physiques :

Ils permettent d'apprécier le degré d'atteinte des objectifs, préalablement définis dans le programme de travail.

2). Les critères liés au rôle :

L'évaluation de la tenue du rôle, renseigne sur la manière dont la personne a atteint les objectifs qui lui sont confiés dans le programme de travail.

2.1). Les compétences requises par le travail d'un cadre responsable de structure:

- Compétences d'encadrement :
 - Planification et organisation ;

- ☞ Décision ;
- ☞ Contrôle ;
- ☞ Délégation ;
- ☞ Gestion du développement des personnes.

• Compétences interpersonnelles :

- ☞ Sens de la communication ;
- ☞ Animation des équipes de travail ;
- ☞ Relations avec l'environnement intérieur /extérieur.

• Compétences personnelles :

- ☞ Autonomie et sens de l'initiative ;
- ☞ Dynamisme ;

2.2). Les compétences requises par le travail d'un cadre sans responsabilité hiérarchique :

• Compétences intellectuelles :

- ☞ Ordre et méthode ;
- ☞ Observation et discernement ;
- ☞ Analyse et synthèse ;
- ☞ Sens de l'innovation.

• Compétences interpersonnelles :

- ☞ Collaboration et travail d'équipe ;
- ☞ Sens de la communication ;
- ☞ Capacité à rendre compte.

• Compétences personnelles :

- ☞ Souplesse et adaptation ;
- ☞ Initiative et autonomie ;
- ☞ Dynamisme.

2.3). Les compétences requises par le travail d'un agent de maîtrise d'encadrement :

• Compétences d'encadrement :

- ☞ Programmation ;
- ☞ Organisation ;
- ☞ Sens de la décision ;
- ☞ Contrôle ;
- ☞ Gestion du développement des équipes.

• Compétences interpersonnelles :

- ☞ Sens de la communication ;
- ☞ Conduite et animation des équipes ;
- ☞ Capacité à rendre compte.

• Compétences personnelles :

- ☞ Dynamisme ;
- ☞ Maîtrise de soi.

2.4). Les compétences requises par le travail d'un agent de maîtrise:

• Compétences intellectuelles :

- ☞ Sens de l'analyse ;
- ☞ Rigueur et méthode ;
- ☞ Assimilation des règles et des procédures.

• Compétences interpersonnelles :

- ☞ Esprit d'équipe ;
- ☞ Sens des relations humaines ;
- ☞ Capacité à rendre compte.

• Compétences personnelles :

- ☞ Souplesse et adaptation ;
- ☞ Dynamisme.

2.5). Les compétences requises par le travail d'un agent d'exécution:

- Assimilation et adaptation ;
- Respect des consignes ;
- Assiduité et discipline ;
- Dynamisme.

La définition de ces différentes compétences, ainsi que les comportements qui leur sont rattachés, figurent dans le guide d'évaluation en annexe « B ».

d. Techniques et supports d'évaluation :

1). L'entretien :

La méthode utilisée pour mener l'évaluation au sein de l'entreprise est l'entretien.

Comme il est indiqué dans le guide d'évaluation (voir annexe « B »), l'entretien est un moment privilégié de communication entre l'évalué et l'évaluateur, il motive la personne évaluée et lui permet d'améliorer sa performance.

2). Les formulaires d'évaluation (voir annexe « C ») :

Chaque formulaire contient les rubriques suivantes :

- Un rappel des intitulés des objectifs ou paramètres figurant dans le programme individuel de travail ;

- Les résultats atteints pour chaque objectif ;
- Les notes de rendement trimestriel et annuel ;
- La note d'évaluation du rôle ;
- La note annuelle sanctionnant la performance globale (rendement+ rôle) ;
- La synthèse des points forts et points faibles ;
- Les besoins de formation et autres actions envisageables ;
- Les commentaires et visas des intéressés (le supérieur N+1 et l'évalué) ;
- Le visa du supérieur hiérarchique N+2 ;
- Le visa du directeur d'unité ou directeur central ;
- Le visa de la structure du personnel.

3). Les guides d'évaluation (voir annexe « B ») :

Ils comprennent notamment :

- Les modalités de cotation du rendement ;
- Les modalités de cotation du rôle ;
- Des recommandations liées à l'évaluation du rendement ;
- Des recommandations liées à la préparation et à la conduite de l'entretien d'évaluation ;
- La banque des compétences observables.

e. Intervenants de l'évaluation : les rôles de chacun d'eux sont définis explicitement comme suit :

1). L'intéressé :

- Contribue à la définition des attentes de rendement pour l'année à venir ;
- Participe à l'identification des moyens de réalisation ;
- Fournit le rendement attendu en termes de produits et d'habiletés ;
- Manifeste ses besoins de formation.

2). Le supérieur hiérarchique N+1 :

- Définit les attentes de rendement ;
- Donne un feedback explicite en cours d'année, sur le travail de la personne évaluée ;
- Evalue la performance en fin d'année ;
- Identifie les besoins en formation et fournit les opportunités de formation ;
- Communique à la structure du personnel de l'unité, les formulaires d'évaluation.

3). Le supérieur hiérarchique N+2 :

- Valide l'évaluation annuelle ;
- Traite les recours éventuels et procède aux arbitrages.

4). Le directeur d'unité ou le directeur central :

- Procède à la validation de l'évaluation ;
- Traite les recours éventuels et procède aux arbitrages.

5). La structure du personnel de l'unité :

- Reçoit les formulaires d'évaluation du service gestionnaire du personnel (central) et les met à la disposition des personnes concernées ;
- Fournit l'aide nécessaire aux évaluateurs (comment remplir les formulaires d'évaluation) ;
- Fixe les derniers délais de remise des formulaires ;
- Recueille les formulaires auprès des évaluateurs et vérifie s'ils ont été correctement renseignés ;
- Exploite et analyse les résultats des évaluations et définit en sortie :
 - ☞ La situation du rendement ;
 - ☞ Les besoins de formation signalés ;
 - ☞ Les propositions de promotion ;

☞ La photographie des compétences liées au rôle.

• Transmet au service gestionnaire du personnel (service central), une synthèse des résultats de l'évaluation.

III.3. MODALITES DE COTATION

(Voir annexe « C » : formulaires d'évaluation)

a. Cotation de la performance liée au rendement

La note annuelle de l'évaluation du rendement, est la moyenne des taux trimestriels des P.R.I obtenus pendant l'année, donc elle est calculée sur 20 comme suit :

$$\frac{\text{P.R.I T1} + \text{P.R.I T2} + \text{P.R.I T3} + \text{P.R.I T4}}{4}$$

Exemple :

Trimestre1= 14

Trimestre2= 12

Trimestre 3= 13

Trimestre 4= 15



La note annuelle de rendement = 13,5/20

b. Cotation de la performance liée au rôle :

Le calcul de cette performance se déroule selon trois étapes :

• La notation de chaque compétence, attribuée selon le barème ci-après :

Degré de maîtrise observé	Note
Compétence à acquérir	0
Compétence à développer	3
Compétence à parfaire	6
Compétence acquise	10

- La sommation du nombre de points sur 100 ;
- La division par 5 du total sur 100 pour obtenir une note sur 20.

N.B : lorsqu'il s'agit des agents de maîtrise, la sommation du nombre de points se fait sur 80, et la division par 4 pour obtenir une note sur 20.

Concernant les agents d'exécution, la sommation du nombre de points se fait sur 40, et la division par 2 pour obtenir une note sur 20.

c. Evaluation de la performance globale :

Cette évaluation vise à sanctionner le rendement de la personne par rapport à son programme de travail, ainsi que ses capacités à réaliser les tâches qui lui sont confiées.

Donc, l'évaluation de la performance globale consiste à attribuer une note sur 20, sur la base des deux notes obtenues (rendement et exercice du rôle).

Cependant, la pondération est la suivante :

1). Pour la population des cadres et maîtrise d'encadrement :

- L'évaluation du rendement= 60%
- L'évaluation du rôle = 40%

2). Pour la population de maîtrise :

- L'évaluation du rendement= 70%
- L'évaluation du rôle = 30%

3). Pour la population d'exécution :

- L'évaluation du rendement= 80%
- L'évaluation du rôle = 20%

L'exemple suivant, nous permet de calculer la performance globale d'un cadre :

- Soit une moyenne des P.R.I = 13
- Une note de tenue du rôle = 12

La note annuelle, sur 20, est la suivante :

$$(13 \times 0,6 = 7,8) + (12 \times 0,4 = 4,8) = 12,6.$$

Nous concluons que le système d'évaluation mis en place au niveau de SONELGAZ, est élaboré autour de six (06) composantes clairement définies :

1). Il a pour finalités : la détection des besoins de formation, la détection des hauts potentiels et la rémunération de chaque individu, selon les résultats obtenus et les compétences mises en oeuvre ;

2). Il a pour objectif, l'évaluation du rendement et des compétences utilisées par l'évalué, pour bien tenir son rôle au sein de l'entreprise ;

3). Il se déroule à la fin de chaque année ;

4). Il utilise l'entretien comme une méthode d'évaluation ;

5). Il concerne toutes les catégories d'employés : cadres responsables de structures, cadres sans responsabilité hiérarchique, agents de maîtrise d'encadrement, agents de maîtrise et agents d'exécution ;

6). Il fait appel aux supérieurs hiérarchiques directs, pour évaluer leurs subordonnés sur des critères de rendement et de tenue du rôle, déterminés dans les formulaires d'évaluation.

SECTION IV : ANALYSE DES REPONSES OBTENUES PAR LE QUESTIONNAIRE

A noter que sur un échantillon ciblé de 110 employés (représentant 20% de l'effectif de SONELGAZ), un nombre de réponses de 109 employés a été enregistré.

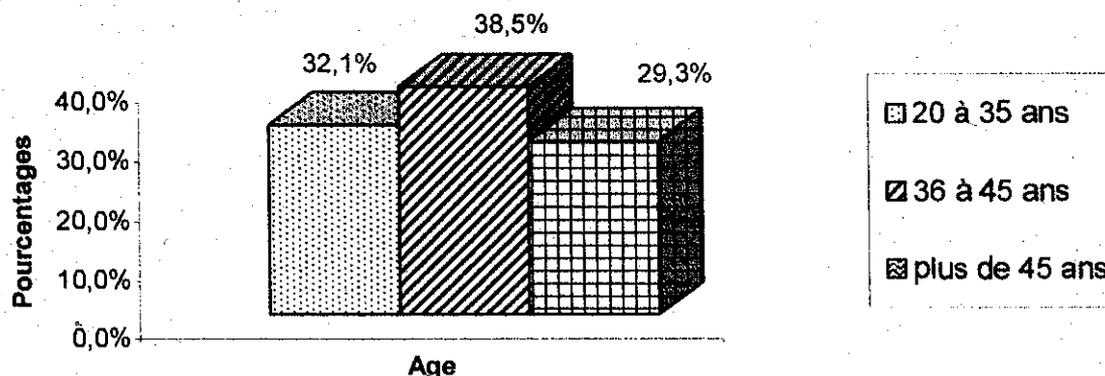
IV.1. FICHE SIGNALÉTIQUE DU PERSONNEL :

a. Age :

Tableau n°14 : Ventilation des réponses par tranches d'âge

Age	Nombre de réponses	Pourcentages
20 à 35 ans	35	32,1%
36 à 45 ans	42	38,5%
Plus de 45 ans	32	29,3%
Total	109	100%

Graphique n°1: Ventilation des réponses par tranches d'âge



Commentaire :

Les individus d'âge moyen sont plus nombreux (38,5%), bien que les écarts en effectif entre les différentes tranches d'âge soient relativement faibles.

Cela veut dire que l'entreprise s'intéresse au recrutement de jeunes, correspondant à l'ampleur des départs à la retraite.

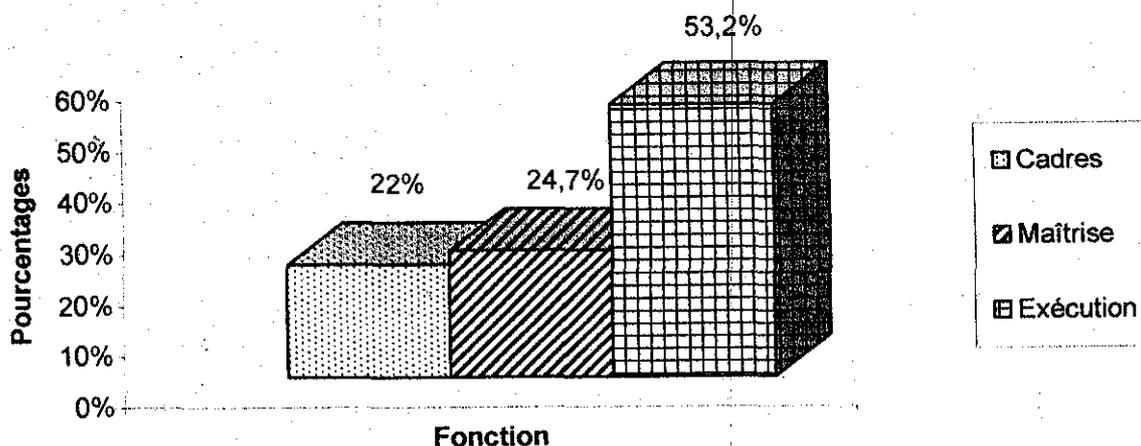
Aussi, cette répartition permet à l'entreprise d'être plus productive, car la classe d'âge intermédiaire est majoritaire.

b. Fonction :

Tableau n°15 : Ventilation des réponses par fonction

		Nombre de réponses	Total	Pourcentages
Cadres	Cadres responsables de structures	9	24	22%
	Cadres sans responsabilité hiérarchique	15		
Maîtrise	Agents de maîtrise d'encadrement	10	27	24,7%
	Agent de maîtrise	17		
Exécution	Agents d'exécution	58	58	53,2%
Total		109	109	100%

Graphique n° 2: Ventilation des réponses par fonction



Commentaire :

L'entreprise possède un taux élevé de cadres (22%) et d'agents de maîtrise (24,7%).

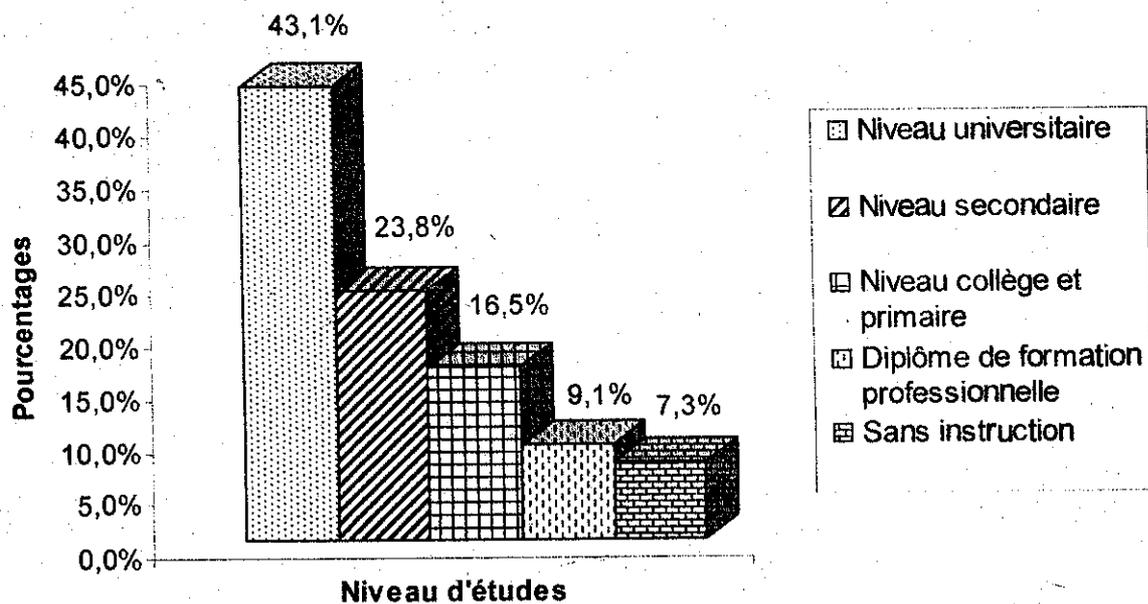
Ce qui signifie que l'entreprise SONELGAZ, accorde une très grande importance à l'appropriation d'un personnel de haute qualité, pour réaliser ses différents objectifs.

c. Niveau d'études :

Tableau n° 16 : Ventilation des réponses par niveau d'études

Niveau d'études	Nombre de réponses	Pourcentages
Niveau universitaire	47	43,1%
Niveau secondaire	26	23,8%
Niveau collège et primaire	18	16,5%
Diplôme de formation professionnelle	10	9,1%
Sans instruction	8	7,3%
Total	109	100%

Graphique n°3: Ventilation des réponses par niveau d'études



Commentaire :

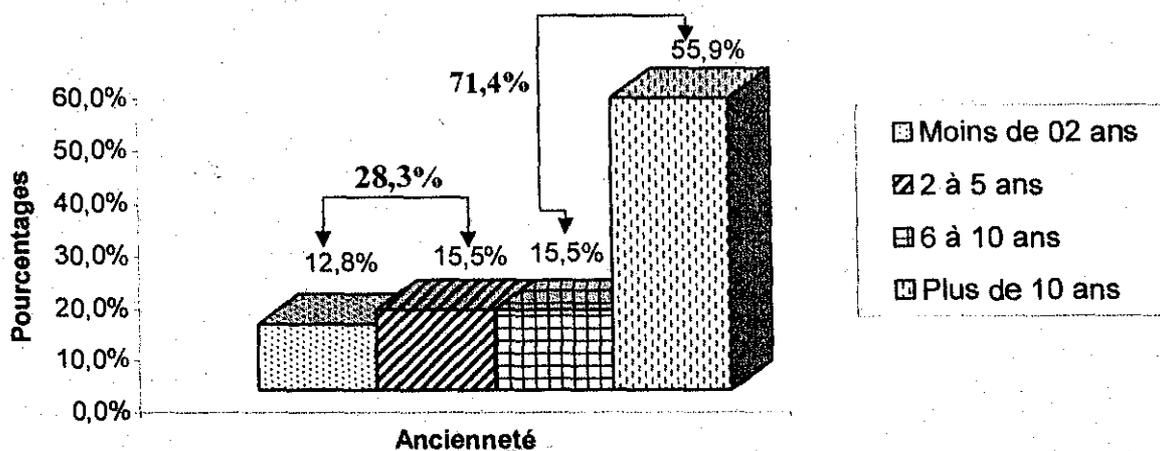
Un nombre important d'employés a un niveau universitaire (43,1%) ou un niveau secondaire (23,8%). Ce qui justifie le taux élevé des cadres et des agents de maîtrise au sein de l'entreprise.

d. Ancienneté :

Tableau n°17 : Ventilation des réponses par ancienneté

Ancienneté	Nombre de réponses	Pourcentages
Moins de 02 ans	14	12,8%
02 à 05 ans	17	15,5%
06 à 10 ans	17	15,5%
Plus de 10 ans	61	55,9%
Total	109	100%

Graphique n°4: Ventilation des réponses par ancienneté



Commentaire :

La majorité des employés (71,4%), ont une expérience qui varie de 06 à 10 ans ou plus. Ce qui reflète la fidélité des salariés à leur entreprise.

Par ailleurs, le taux d'individus ayant une expérience de 02 à 05 ans ou moins, est de (28,3%). Ce qui implique que l'entreprise, s'intéresse au recrutement de nouveaux employés.

IV.2. PREPARATION DES EVALUES :

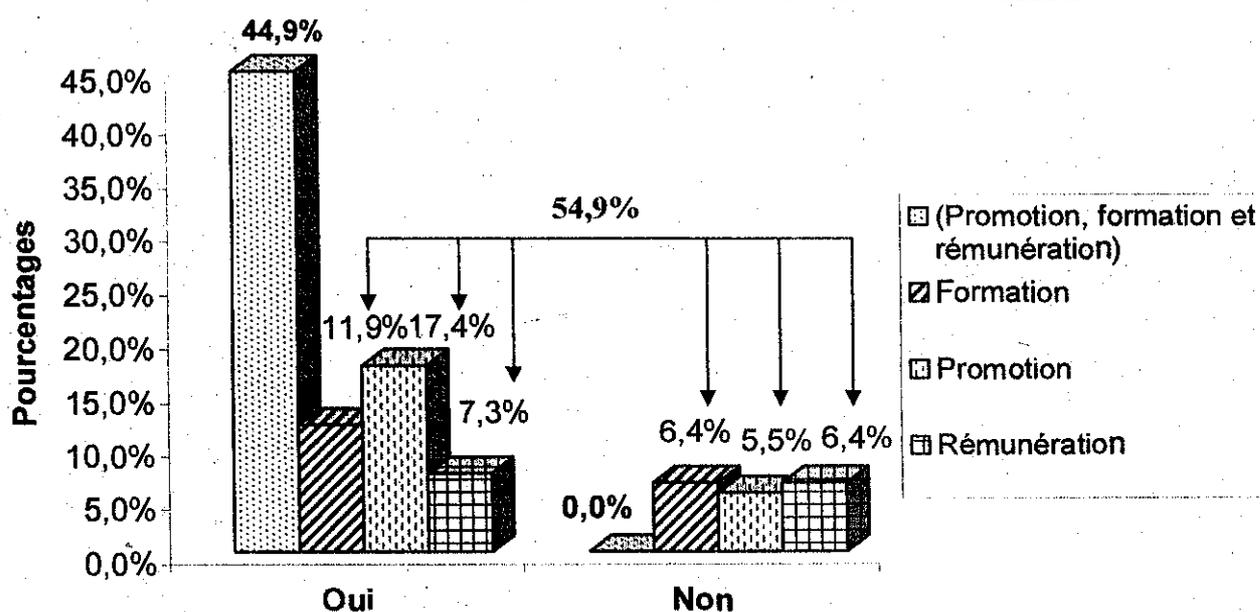
a. Degré d'information des évalués sur les composantes du système d'évaluation :

1). Finalités d'évaluation :

Tableau n°18 : Agents au courant des finalités d'évaluation

Finalités d'évaluation	Nombre de réponses		Pourcentages	
	Oui	Non	Oui	Non
(Promotion, formation et rémunération)	49	0	44,9%	0
Formation	13	7	11,9%	6,4%
Promotion	19	6	17,4%	5,5%
Rémunération	8	7	7,3%	6,4%
Total	109		100%	

Graphique n°5: Agents au courant des finalités d'évaluation



Commentaire :

Un bon nombre d'employés (44,9%), sont réellement au courant des finalités d'évaluation qui se résument par :

- La détection des besoins de formation ;

- La détection des personnes qui peuvent bénéficier d'une promotion ;
- La rémunération de chaque individu, selon les efforts investis dans la réalisation de son travail.

Par ailleurs, plus de la moitié des employés (54,9%), n'ont pas une idée assez précise sur les raisons d'être de leur évaluation.

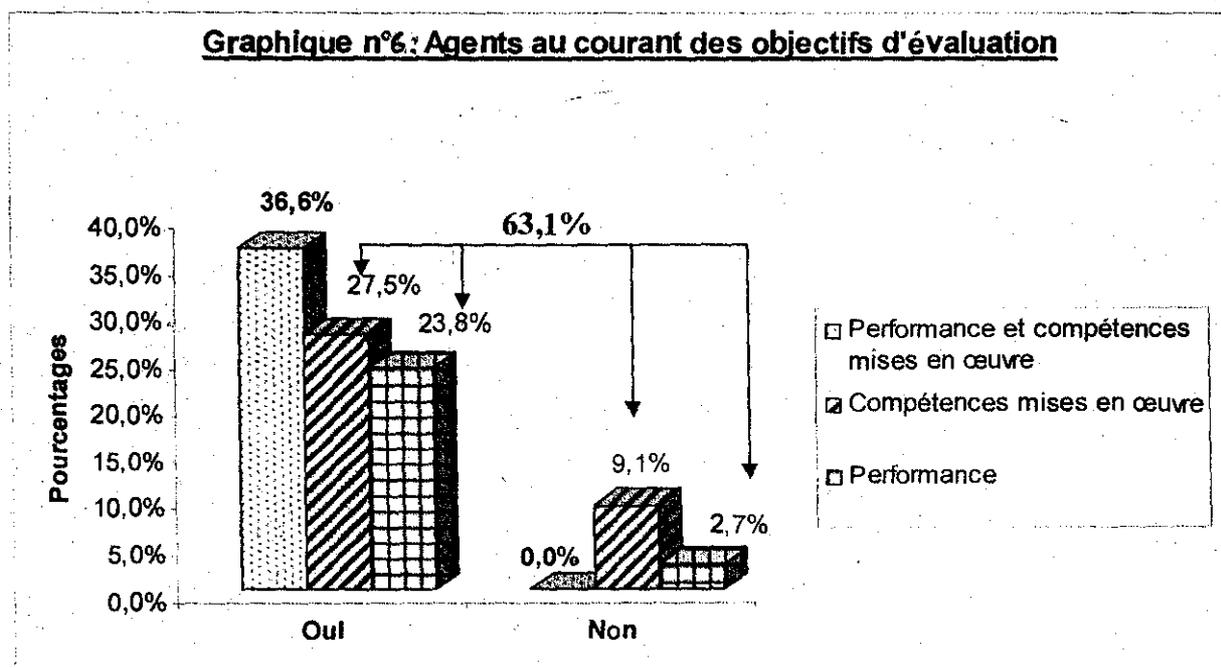
Ce qui signifie que les employés n'ont pas été tous informés par l'entreprise, sur les finalités poursuivies par la démarche d'évaluation mise en place.

2). Objectifs d'évaluation :

Tableau n° 19 : Agents au courant des objectifs d'évaluation

Objectifs d'évaluation	Oui		Non	
	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
Performance	26	23,8%	3	2,7%
Compétences mises en œuvre	30	27,5%	10	9,1%
Performance et compétences mises en œuvre	40	36,6%	0	0

Graphique n°6 : Agents au courant des objectifs d'évaluation



Commentaire :

Une proportion de 36,6% d'individus, est au courant que l'évaluation porte en même temps sur les performances et les compétences mises en œuvre.

Par ailleurs, plus de la moitié des employés (63,1%), pensent que l'évaluation porte uniquement soit sur les performances, soit sur les compétences mises en œuvre.

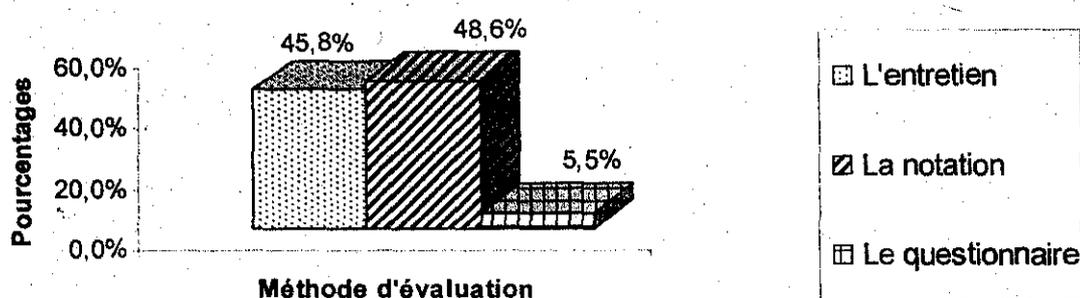
Cela veut dire que certains employés seulement, ont été complètement informés par l'entreprise sur les objectifs d'évaluation.

3). Méthode d'évaluation :

Tableau n° 20 : Agents au courant de la méthode d'évaluation

Méthodes d'évaluation	Nombre de réponses	Pourcentages
Entretien avec notation	50	45,8%
Notation sans entretien	53	48,6%
Questionnaire à remplir	06	5,5%
Total	109	100%

Graphique n°7: Agents au courant de la méthode d'évaluation



Commentaire :

Presque la moitié de l'effectif des employés (48,6%), pensent que la méthode d'évaluation utilisée au sein de l'entreprise est la notation, tandis que selon d'autres (45,8%), c'est l'entretien qui représente la méthode d'évaluation.

En effet, la démarche d'évaluation élaborée par l'entreprise, se base sur l'entretien, qui doit être considéré comme un moment de communication très important entre l'évalué et l'évaluateur, pour analyser les résultats enregistrés durant toute l'année. Cet entretien, doit être suivi par une note attribuée par l'évaluateur à l'évalué.

Ce qui indique encore une fois, que les salariés n'ont pas été tous informés sur la méthode d'évaluation adoptée par l'entreprise.

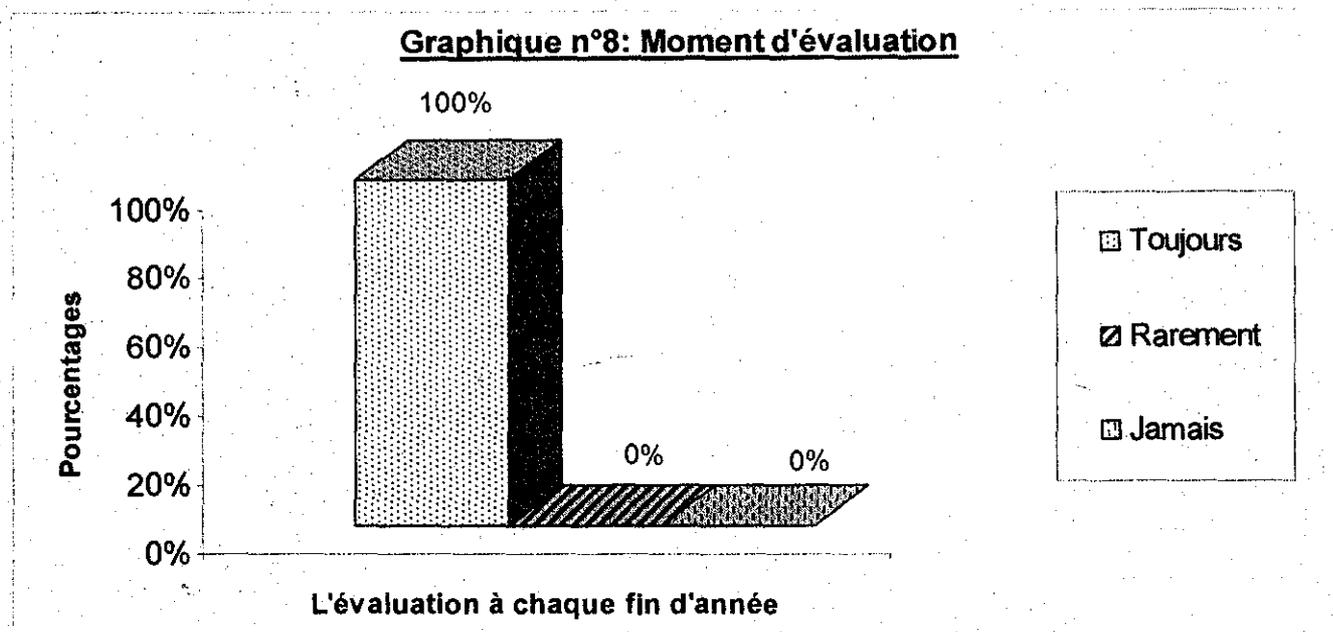
En outre, certains évaluateurs n'assument pas pleinement leur rôle, en attribuant des notes à leurs subordonnés, sans passer par l'entretien d'évaluation.

4). Moment d'évaluation :

Tableau n°21 : Moment d'évaluation

L'évaluation à chaque fin d'année	Nombre de réponses	Pourcentages
Toujours	109	100%
Rarement	0	0%
Jamais	0	0%
Total	109	100%

Graphique n°8: Moment d'évaluation



Commentaire :

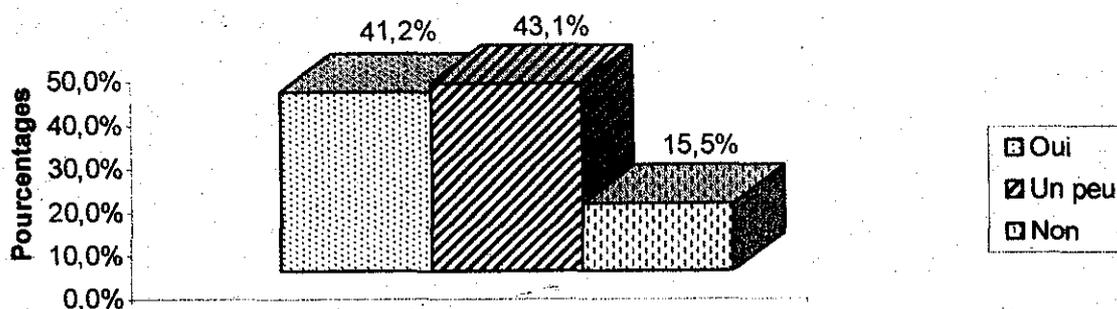
L'ensemble du personnel SONEGAS, est au courant que son évaluation s'effectue de façon régulière à chaque fin d'année.

5). Critères d'évaluation :

Tableau n° 22 : Agents au courant des critères d'évaluation

	Nombre de réponses	Pourcentages
Oui	45	41,2%
Un peu	47	43,1%
Non	17	15,5%
Total	109	100%

Graphique n°9: Agents au courant des critères d'évaluation



Commentaire :

Un nombre important d'employés (43,1%), n'ont pas une idée claire et précise sur les critères par rapport auxquels ils sont évalués.

Ce qui implique que certains évaluateurs, n'assument pas pleinement leur rôle, en matière d'information des évalués sur les critères d'évaluation.

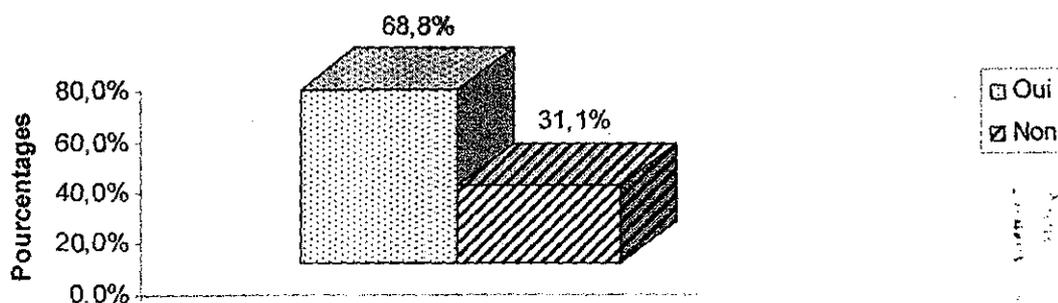
b. Degré d'information des évalués sur le fonctionnement du système d'évaluation :

1). Transmission des résultats d'évaluation aux évalués :

Tableau n°23 : Transmission des résultats d'évaluation aux évalués

	Nombre de réponses	pourcentages
Oui	75	68,8%
Non	34	31,1%
Total	109	100%

Graphique n°10: Transmission des résultats d'évaluation aux évalués



Commentaire :

Les taux enregistrés, dénotent que les résultats d'évaluation sont transmis à 68,8% d'employés.

Néanmoins, presque le tiers des employés (31,1%), ne sont pas tenus au courant des résultats de leur évaluation.

Ce qui signifie d'une part que certains évaluateurs, n'assument pas pleinement leur rôle en matière de communication des résultats aux évalués.

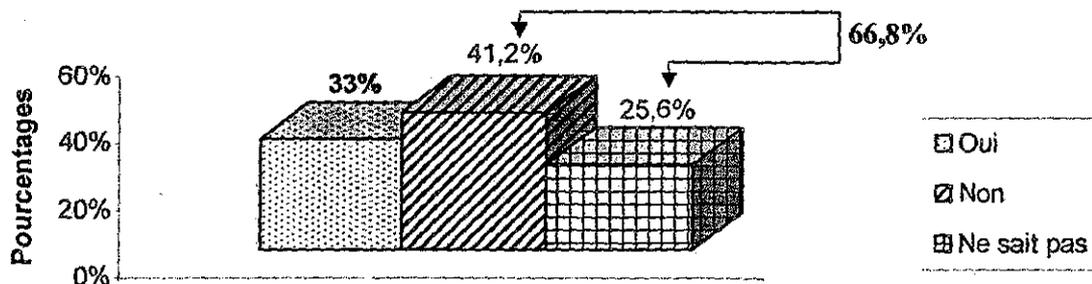
D'autre part, les évalués n'ont pas été informés par l'entreprise sur leur droit de connaître les résultats de l'évaluation.

2). Recours à un niveau supérieur :

Tableau n° 24 : Recours à un niveau supérieur

	Nombre de réponses	Pourcentages
Oui	36	33%
Non	45	41,2%
Ne sait pas	28	25,6%
Total	109	100%

Graphique n°11: Recours à un niveau supérieur



Commentaire :

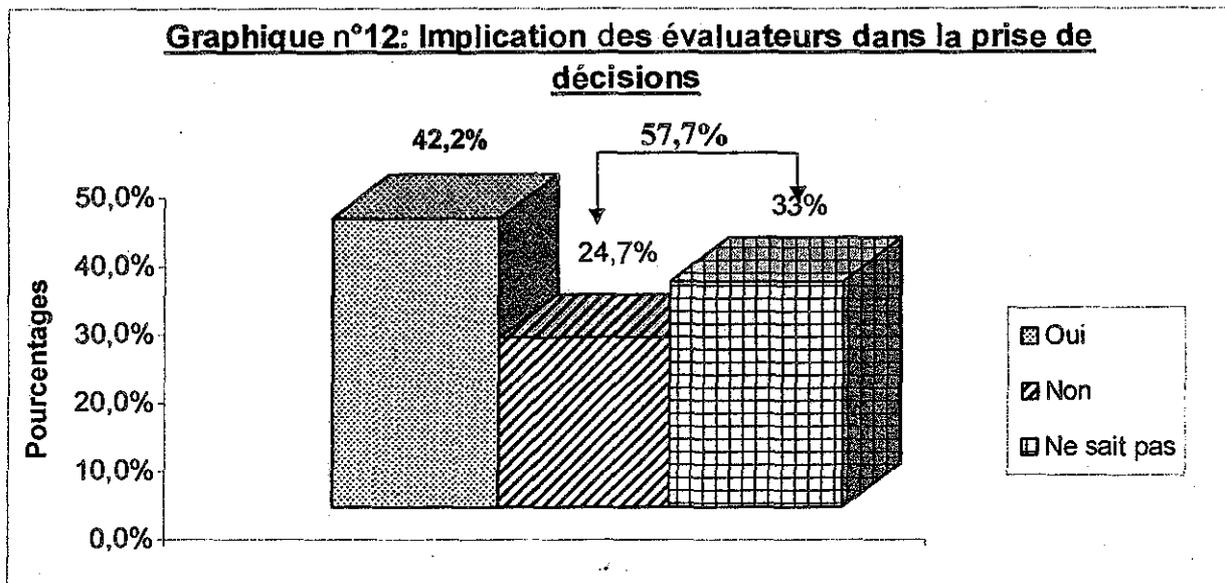
Plus de la moitié du personnel de SONELGAZ (66,8%), ignorent totalement leur droit au recours à un niveau supérieur à celui de l'évaluateur, en cas d'insatisfaction.

Ceci dénote que seulement le tiers des employés (33%), ont été réellement informés sur ce droit.

3). Implication des évaluateurs dans la prise de décisions :

Tableau n° 25: Implication des évaluateurs dans la prise de décisions

	Nombre de réponses	Pourcentages
Oui	46	42,2%
Non	27	24,7%
Ne sait pas	36	33%
Total	109	100%



Commentaire :

Uniquement 42,2% de salariés, sont au courant que leurs évaluateurs, sont impliqués dans la prise des décisions qui résultent de l'évaluation.

Ce qui veut dire que beaucoup d'employés (57,7%), n'ont pas une vision assez claire sur le fonctionnement du système d'évaluation mis en place.

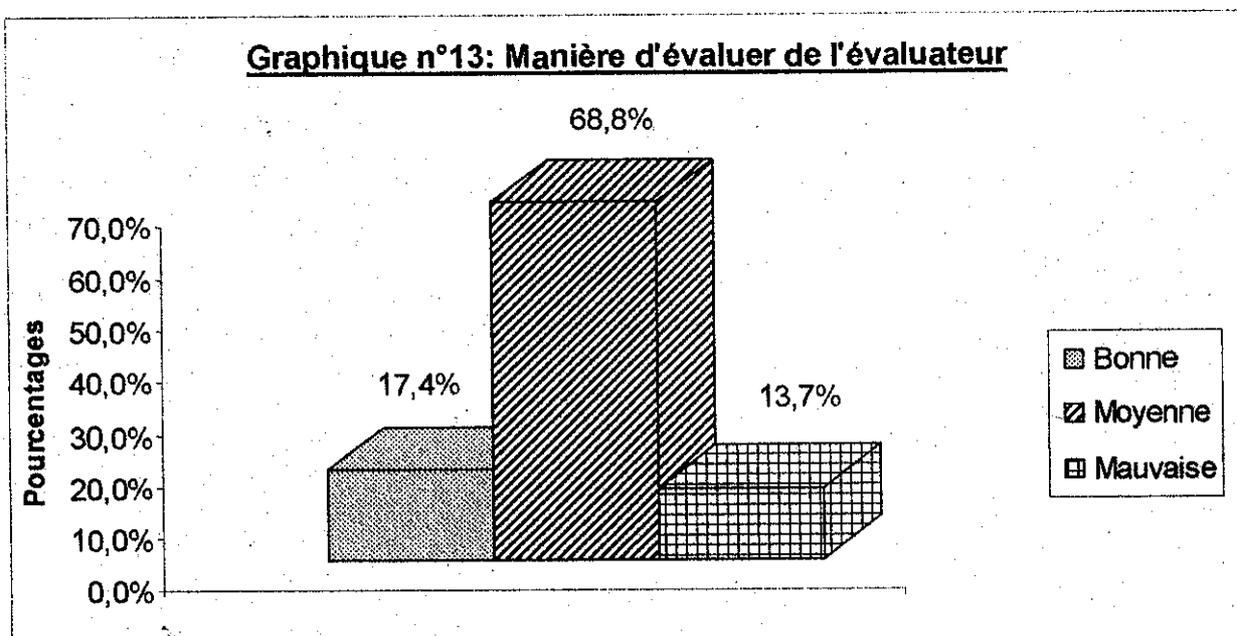
IV.3. PREPARATION DES EVALUATEURS :

a. Manière d'évaluer de l'évaluateur :

Tableau n°26 : Manière d'évaluer de l'évaluateur

La manière d'évaluer	Nombre de réponses	Pourcentages
Bonne	19	17,4%
Moyenne	75	68,8%
Mauvaise	15	13,7%
Total	109	100%

Graphique n°13: Manière d'évaluer de l'évaluateur



Commentaire :

Un nombre important de salariés (68,8%), jugent que la manière d'évaluer de leur évaluateur est moyenne. Sur la base d'informations obtenues auprès de la responsable des ressources humaines, ceci s'explique essentiellement par l'absence de préparation des évaluateurs à bien mener l'évaluation.

Autrement dit, les évaluateurs n'ont pas été formés à la méthode d'évaluation utilisée qui est l'entretien, et notamment à donner des évaluations objectives.

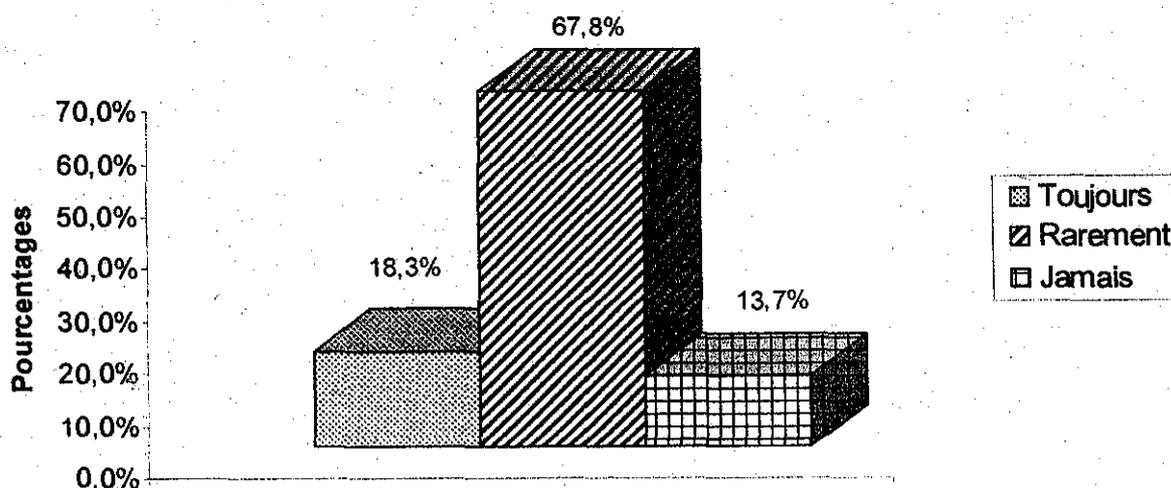
Cette préparation insuffisante des évaluateurs, va engendrer des effets négatifs, comme nous allons le voir dans les analyses qui suivent.

b. Satisfaction par les résultats d'évaluation :

Tableau n°27 : Satisfaction par les résultats d'évaluation

	Nombre de réponses	Pourcentages
Toujours	20	18,3%
Rarement	74	67,8%
Jamais	15	13,7%
Total	109	100%

Graphique n°14: Satisfaction par les résultats d'évaluation



Commentaire :

D'après les calculs enregistrés, nous constatons que la majorité des employés (67,8 %), ne sont que rarement satisfaits par les résultats de l'évaluation.

Cela est dû d'une part, à l'absence d'une bonne communication entre l'évalué et l'évaluateur, au cours de l'entretien.

En fait, l'entretien d'évaluation doit représenter une opportunité très importante pour l'évalué et l'évaluateur, afin de discuter ensemble sur les résultats obtenus durant toute l'année, de déterminer les points forts et les points faibles, et d'aborder les questions inhérentes à la formation et la promotion.

D'autre part, cela revient notamment à l'absence d'une véritable évaluation objective, beaucoup plus axée sur le côté subjectif, conformément aux déclarations de la responsable des ressources humaines.

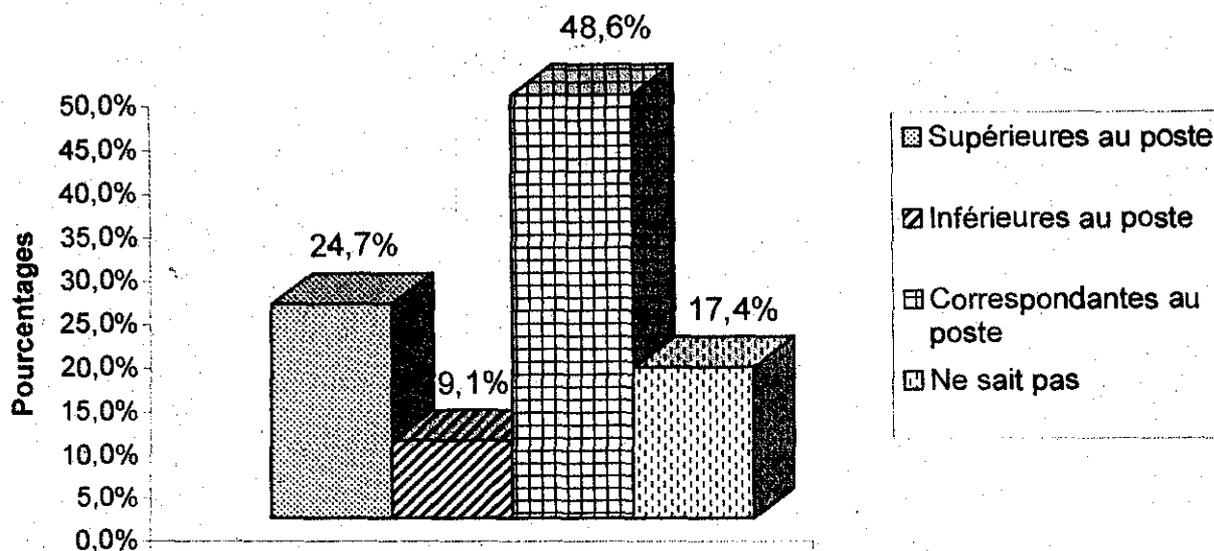
c. Correspondance des compétences acquises par rapport au poste

occupé :

Tableau n° 28: Degré de correspondance des compétences par rapport au poste occupé

Niveau de compétence	Nombre de réponses	Pourcentages
Supérieure au poste	27	24,7%
Inférieure au poste	10	9,1%
Correspondant au poste	53	48,6%
Ne sait pas	19	17,4%
Total	109	100%

Graphique n°15: Degré de correspondance des compétences par rapport au poste occupé



Commentaire :

Comme nous pouvons le constater, presque le quart de l'effectif (24,7%), trouvent qu'ils ont des compétences supérieures à leur poste de travail.

Sur la base des renseignements recueillis auprès de la responsable des ressources humaines, ceci est dû en grande partie au système de promotion de l'entreprise qui offre un nombre réduit d'opportunités d'évolution professionnelles.

Par ailleurs, bon nombre d'employés (48,6%), trouvent que leurs compétences correspondent au poste qu'ils occupent, alors que certains individus (17,4%) ne savent pas exactement où se situent leurs compétences par rapport à leur poste de travail respectif.

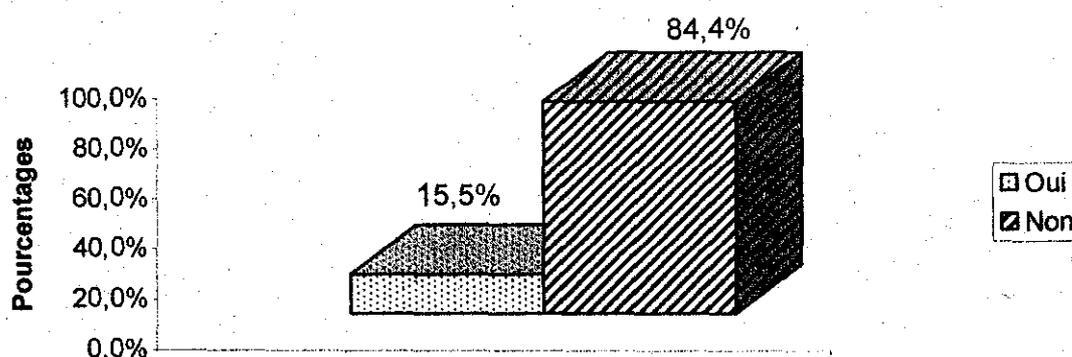
Cela s'explique principalement par la non transmission des résultats de l'évaluation à certains évalués, et l'absence d'entretien entre l'évaluateur et l'évalué, afin de permettre à ce dernier de mieux situer ses compétences par rapport à son travail.

d. Existence de la démarche d'évaluation au sein de l'entreprise :

Tableau n° 29 : Existence de la démarche d'évaluation au sein de l'entreprise

	Nombre de réponses	Pourcentages
Oui	17	15,5%
Non	92	84,4%
Total	109	100%

Graphique n°16: Existence de la démarche d'évaluation au sein de l'entreprise



Commentaire :

La quasi-totalité du personnel (84,4%), juge qu'un véritable système d'évaluation des compétences n'existe pas au sein de l'entreprise. Cela revient fondamentalement, à l'insuffisance de préparation des évalués et des évaluateurs et du suivi de ces derniers à mener des évaluations réussies.

Conclusion :

L'étude de cas effectuée au niveau de l'entreprise SONELGAZ, nous permet de déduire que la démarche d'évaluation des compétences mise en œuvre est d'une bonne conception, mais qu'elle souffre malheureusement d'une mauvaise application; dûe principalement au manque de préparation des évalués et des évaluateurs, et du contrôle permanent de ces derniers à réaliser des évaluations satisfaisantes.

En effet, les évalués n'ont pas été informés par la direction d'entreprise sur :

- Les finalités, les objectifs et la méthode d'évaluation adoptés par le système d'évaluation instauré au sein de l'entreprise ;
- Le droit de connaître les résultats d'évaluation ;
- La possibilité de faire recours à un niveau hiérarchique supérieur à celui de l'évaluateur, en cas d'insatisfaction ;
- L'intégration de leurs évaluateurs à la prise de décisions qui résultent de l'évaluation.

De même, les évaluateurs n'ont pas été formés sur les principes d'évaluation et surtout à l'utilisation de l'entretien d'évaluation.

Les principaux effets négatifs de cette préparation incomplète des évaluateurs, se résument par :

- L'insatisfaction de la majorité des employés, des résultats de leur évaluation ;
- L'incapacité de certains salariés de situer leur niveau de compétence, par rapport à leur poste de travail.

En outre, il est apparu que certains évaluateurs n'assument pas pleinement leur rôle, en matière :

- De communication des critères et des résultats d'évaluation aux évalués ;
- D'utilisation de l'entretien pour l'évaluation de leurs subordonnés.

Chapitre IV : Evaluation des compétences professionnelles au niveau de « SONEGAS » .

Par conséquent, pour que l'entreprise SONEGAS, dispose d'un système d'évaluation de bonne qualité, permettant la satisfaction de tous les acteurs concernés par l'évaluation , elle doit mettre l'accent sur :

- L'information des évalués de façon claire et détaillée, sur tous les éléments concernant le dispositif mis en place (composantes et fonctionnement) ;
- La formation des évaluateurs à mener des entretiens d'évaluation réussis, et notamment à donner des évaluations objectives sur les performances et les compétences de leurs subordonnés;
- Le contrôle permanent du fonctionnement de la démarche d'évaluation, afin de détecter les défaillances et définir les solutions pertinentes pour y remédier.

CONCLUSION GENERALE:

A l'ère contemporaine, la différence entre les entreprises ne se fait plus seulement par l'acquisition de meilleures technologies, mais également par l'appropriation des compétences pertinentes, permettant la réalisation des différents objectifs. /

Donc, se rendre compte de l'importance du capital compétences n'est plus un choix, mais une obligation pour toutes les entreprises qui désirent garder leur position sur le marché et améliorer leur performance, d'où la grande importance qui doit être accordée à la gestion des compétences. ✓

Néanmoins, une meilleure exploitation des compétences professionnelles au sein de l'entreprise, dépend en grande partie de la qualité du système d'évaluation mis en place, pour réaliser une évaluation réussie. ✗

Dans ce contexte, il existe plusieurs facteurs qui contribuent à assurer cette qualité, dont les plus importants se traduisent en termes d'une bonne définition des composantes de la démarche d'une part, et d'une bonne préparation des évalués et des évaluateurs d'autre part.

En fait, un dispositif efficace d'évaluation des compétences, est celui qui est élaboré autour de sept (07) composantes, qui doivent être clairement définies :

- Les finalités d'évaluation ;
- Les objectifs d'évaluation ;
- Les évaluateurs ;
- Le moment d'évaluation ;
- La population ciblée ;
- La méthode d'évaluation ;
- Le référentiel des compétences.

A la lumière de l'étude de cas effectuée à l'entreprise SONELGAZ, direction régionale de Tlemcen, il en découle que la bonne définition de ces composantes, est insuffisante pour garantir à l'entreprise une évaluation satisfaisante, car il faut également qu'elles soient partagées entre tous les acteurs concernés par l'évaluation (évalués et évaluateurs).

Cela veut dire que l'entreprise, doit s'attacher à mieux informer les évalués, sur tout ce qui concerne la démarche d'évaluation mise en œuvre :

- Les finalités et les critères d'évaluation ;
- Les évaluateurs, la méthode et le moment d'évaluation ;

- La possibilité de faire recours à un niveau hiérarchique supérieur, en cas d'insatisfaction ;

- Le droit de connaître les résultats de l'évaluation ;

- L'implication des évaluateurs par la direction des ressources humaines, dans la prise de diverses décisions qui résultent de l'évaluation : formation, promotion, mobilité, etc.

Par ailleurs, les managers de proximité ou supérieurs hiérarchiques directs, chargés de collecter les meilleures informations sur les compétences des évalués, doivent être eux aussi, suffisamment informés sur les composantes de cette démarche.

En outre, il appartient à l'entreprise de bien former les évaluateurs, à l'utilisation de la méthode d'évaluation choisie, et notamment à donner des jugements objectifs, en fonction des critères préétablis.

A cet égard, l'entreprise ne doit pas se limiter uniquement aux coûts engendrés par la formation des évaluateurs, mais elle doit prendre en considération les avantages qu'elle peut s'en procurer dans l'avenir.

Dans ce cadre, l'entretien d'évaluation demeure la méthode la plus adoptée par les entreprises, suite à sa simplicité et ses coûts réduits, par rapport aux autres méthodes qui s'offrent aux entreprises, comme : les centres d'évaluation et les feedbacks 360°.

Par conséquent, la formation à l'entretien d'évaluation, va certainement aboutir à l'instauration d'une parfaite communication entre l'évalué et l'évaluateur, afin de détecter :

- Les points forts et les points faibles ;

- Les causes d'échecs et de réussite dans la réalisation des objectifs ;

- Les besoins de formation et les perspectives d'évolution professionnelle.

Ce moment important dans la vie de l'entreprise, contribue en grande partie à l'accroissement de la motivation des employés dans la réalisation de leurs activités.

Ce qui favorise chaque employé à mettre en application les compétences appropriées, pour réaliser les objectifs qui lui ont été assignés dans le cadre de son travail.

La définition des composantes, ainsi que la préparation des évalués et des évaluateurs, doivent être complétées par un contrôle permanent du fonctionnement du système d'évaluation mis en place, afin de relever ses points faibles et d'effectuer les réajustements nécessaires.

En fait, les défis imposés à l'économie nationale, incitent toute entreprise algérienne à accorder une place prépondérante à la gestion des compétences professionnelles dont elle dispose, afin de pouvoir :

- Offrir des produits ou des services de haute qualité, avec des coûts moins élevés ;
- Maîtriser les différentes technologies, caractérisées par une évolution rapide ;
- Faire face à tout type de problème qui peut surgir de manière imprévue ;
- Garder son attractivité sur le marché national et international.

De ce fait, chaque entreprise algérienne doit bien veiller à l'élaboration d'un système d'évaluation efficace, qui lui permet d'apporter des informations pertinentes sur la qualité de sa main d'œuvre, et de prendre de meilleures décisions concernant la gestion des compétences.

En définitive, nous pouvons dire qu'à l'heure actuelle, toute entreprise qui voudrait assurer sa pérennité dans un environnement concurrentiel en pleine évolution, ne doit pas se limiter à la notion des compétences individuelles.

A cet égard, chaque entreprise est tenue d'attribuer un intérêt particulier aux compétences collectives, organisationnelles et stratégiques, lui permettant d'assurer sa performance et sa compétitivité par rapport à ses concurrents.

Par conséquent, étant donné l'importance capitale que revêtent ces trois types de compétences, il serait souhaitable que des études et des investigations approfondies soient menées, en vue d'élaborer un véritable système d'évaluation globale.

BIBLIOGRAPHIE

A). Liste des ouvrages :

- 1). A.BENDIABDELLAH, *Cours de Magister sur les : Savoirs, compétences et organisations à l'heure de la mondialisation*, Bibliothèque de l'université de Tlemcen, 2004-2005.
- 2). A.BENDIABDELLAH, *Cours de Magister sur : Le développement des compétences*, Bibliothèque de l'université de Tlemcen, 2004-2005.
- 3). ABOURA Rachida, *Management des savoirs et organisation : cas de l'entreprise SERROR*, Mémoire de Magister en gestion des ressources humaines, Bibliothèque de l'université de Tlemcen, 2000-2001.
- 4). AMADIEU Jean- François et CADIN Loïc, *Compétence et organisation qualifiante*, Ed. Economica, Paris, 1996.
- 5). AMADIEU Jean François et PROJOT Jacques, *Gestion des ressources humaines et relations professionnelles*, Ed. Management, Paris, 1996.
- 6). AUBRET Jacques, GILBERT Patrick et PIGEYRE Frédérique, *Management des compétences (réalisations, concepts, analyses)*, Ed. Dunod, Paris, 2002.
- 7). BATAL Christian, *La gestion des ressources humaines dans le secteur public, Tome 1*, Ed. Organisation, Paris, 1997.
- 8). BATAL Christian, *La gestion des ressources humaines dans le secteur public, Tome 2*, Ed. Organisation, Paris, 1998.
- 9). BEIRENDONCK Lou van, *Management des compétences (évaluation, développement et gestion)*, Ed. De Boeck, Paris, 2004.
- 10). BELBACHIR Mohammed, *L'évaluation du personnel : cas de l'E.N.C.G. Maghnia*, Mémoire de Magister en gestion des ressources humaines, Bibliothèque de l'université de Tlemcen, 2002-2003.
- 11). CADIN Loïc, GUERIN Francis et PIGEYRE Frédérique, *Gestion des ressources humaines (pratiques et éléments de théorie)*, Ed. Dunod, Paris, 2000.
- 12). CAZAUBON Christian et al, *Management de projets techniques, (Méthodes et outils)*, Ed. Ellipses, Paris, 1997,
- 13). DEJOUX Cécile, *Les compétences au cœur de l'entreprise*, Ed. Organisation, Paris, 2001.

- 14). DENISI Angelo et W.GRIFFIN Ricky, *Human resource management*, Ed. Houghton Mifflin Company, U.S.A, 2001.
- 15). GILBERT Patrick et SCHMIDT Géraldine, *Evaluation des compétences et situations de gestion*, Ed. Economica/Infpc, Paris, 1999.
- 16). GUITTETE André, *L'entretien (techniques et pratiques)*, Ed. Armand Colin, Belgique, 2003.
- 17). JOLIS Nadine, *La compétence au coeur du succès de votre entreprise*, Ed. Organisation, Paris, 2000.
- 18). LABRUFFE Alain, *Management des compétences (construire votre référentiel)*, Ed. Afnor, Paris, 2003.
- 19). LE BOTERF Guy, *Ingénierie et évaluation des compétences*, 4^{ème} édition, Ed. Organisation, Paris, 2004.
- 20). LE BOTERF Guy, *Construire les compétences individuelles et collectives (les réponses à 90 questions)*, 3^{ème} édition, Ed. Organisation, Paris, 2004.
- 21). LEVY LEBOYER Claude, *Evaluation du personnel (objectifs et méthodes)*, 4^{ème} édition, Ed. Organisation, Paris, 2002.
- 22). LEVY LEBOYER Claude et al, *La psychologie du travail*, Ed. Organisation, Paris, 2003.
- 23). MASSON Antoine et PARLIER Michel, sous la dir. de, *Les démarches compétences*, Ed. Anact, Paris, 2004.
- 24). NOYE Didier, *Cultiver les compétences pour une équipe performante*, Ed. Insep Consulting, Paris, 2003.
- 25). OHANA Paul, *Les 100 mots clés du management des Hommes*, 2^{ème} édition, Ed. Dunod, Paris, 1999.
- 26). OIRY Ewan, *De la qualification à la compétence (rupture ou continuité ?)*, Ed. L'Harmattan, Paris, 2003.
- 27). PERETTI Jean Marie, *Ressources humaines et gestion des personnes*, 4^{ème} édition, Ed. Vuibert, Paris, 2002.
- 28). PIERRE Jean et al, *Stratégor (politique générale de l'entreprise)*, 3^{ème} édition, Ed. Campus/Dunod, Paris, 1997.
- 29). PIVETEAU Jacques, *L'entretien d'appréciation du personnel (pour des relations de travail plus justes et plus efficaces)*, Ed. Insep Consulting, Paris, 2002.
- 30). PLANE Jean- Michel, *La gestion des ressources humaines*, Ed. Economica, Paris, 2003.

- 31). QUELIN Bertrand et ARREGLE Bertrand, *Le management stratégique des compétences*, Ed. Ellipse, Paris, 2000.
- 32). TEBOUL Jacques, *L'entretien d'évaluation (comment s'y comporter, comment le mener)*, 2^{ème} édition, Ed. Dunod, Paris, 2003.
- 33). VERN Christine, *L'évaluation des compétences*, Ed. Liaisons, Paris, 2002.
- 34). WEISS Dimitri, sous dir. de, *Ressources humaines*, 2^{ème} édition, Ed. Organisation, Paris, 2003.
- 35). ZARIFFIAN Philippe, *Objectif compétence pour une nouvelle logique*, Ed. Liaisons, Paris, 2001.

B). Liste des articles :

- 1) Anonyme, « Compétence clés (développement d'un savoir-faire spécifique à une entreprise) », *L'essentiel du management*, N° :17, 07/1996, P.P :104.
- 2). AZOULAY Nicole et WEINSTEIN Olivier, « Les compétences de la firme », *Revue d'économie industrielle*, N° : 93, 10/2000, P.P : 117-150.
- 3). BOUSSAFEL Tayeb, « Système d'évaluation des ressources humaines : le cas de SONELGAZ », *Les cahiers du CRASC : les cadres de l'industrie (positions, rôles, trajectoires, représentations)*, N° : 2, Ed. Oran, 2001, P.P : 33-43.
- 4). CHEKIR Jamel, « Le paradigme de la gestion par les compétences : application au cas Tunisien », *Management des savoirs et développement des compétences*, N° :3, Faculté des sciences économiques, de gestion et de sciences commerciales, Bibliothèque de l'université de Tlemcen, 2004, P.P :85-96.
- 5). DE LA VEGA Xavier, « L'évaluation du travail en question », *Sciences humaines*, N° :154, 11/2004, P.P : 18-23.
- 6). DORIVAL Camille, « Souriez, vous êtes évalués », *Alternatives économiques*, N° : 57, 07/2003, P.P : 79-81.
- 7). HADDADJ Slimane et BESSON Dominique, « Compétence de la théorie au terrain », *Revue française de gestion*, N° : 127, 01/2000, P.P : 83-101.
- 8). HALARY Christine, « Conduire efficacement un entretien d'évaluation », *L'essentiel du management*, N° : 92, 11/2002, P.P : 69-76.
- 9). LAMIGEON Vincent, « Evaluation : ce que font les meilleurs », *L'essentiel du management*, N° : 95, 02/2003, P.P :32-36.
- 10). LEVY LEBOYER Claude, « L'évaluation du personnel : développement récents et orientations nouvelles », *Revue française de gestion*, N° : 22, 09/1979, P.P : 31-41.

- 11). MOHAND AMER Nasser, « Gestion des compétences : la démarche de Sonelgaz », Séminaire National sur : *Le développement des compétences : un défi pour l'entreprise algérienne à l'heure de la globalisation des échanges*, Université de Saida, mai 2005.
- 12). REYNAUD Jean Daniel, « Le management par les compétences : un essai d'analyse », *Sociologie du travail*, N° : 1, 01/2001, P.P : 7-31.
- 13). RICHARD Alain, « Sachez évaluer vos compétences de managers », *L'essentiel du management*, N° : 41, 07/1998, P.P : 105-107.
- 14). SAAD Boutaina, « La G.R.H et la production des compétences clés », (le cas de la société nationale de distribution des pétroles), *Colloque international : formation, production de compétences et G.R.H : quelles perspectives ?* Université Salim Mourad Taleb, Oran, 2005, P.P : 80-39.
- 15). SEVE Marie Madelaine, « Les meilleurs outils pour évaluer vos collaborateurs », *L'essentiel du management*, N° : 118, 03/2005, P.P : 68-71.
- 16). WARNOTTE Georges, « Ressources humaines : l'évaluation ligotée », *Revue française de gestion*, N° : 22, 07/1979, P.P : 31-41.

C). Liste des sites Internet :

- 1). AUBRET Jacques, GILBERT Patrick et PIGEYRE Frédérique, « Les composantes du processus d'évaluation », (<http://www.e-rh.org/doc-dess/composantes-du-processus-evaluation.pdf>).
- 2). AUTHTER Michel, « Compétences, connaissances, l'humain au cœur des richesses de l'entreprise », 1999, (<http://www.trivium.fr/>).
- 3). BERETTONI Audrey et REDARES Frédéric, « Le management des compétences », 2004, (<http://www.e-rh.org/documents/ec1.pdf>).
- 4). CARRE Olivier, « Les méthodes d'évaluation », 2004, (<http://www.journaldunet.com/lannuairedesfonds/>).
- 5). Commission de la fonction publique du CANADA, « Aperçu de la démarche du centre d'évaluation », 2006, (http://www.psc-cfg.gc.ca/ppc/ac_for_exa_pg1_f.htm).
- 6). DE CALAN Dominique, « Reconnaissance et compétences », *Objectif Compétence*, 1999, (<http://objectif-competences.medef.fr/>).
- 7). DUBOIS Pierre et MELANÇON Louise, « Le feedback 360° : ce que l'expérience nous enseigne », 1996, (www.psynergie.ch/Ressources-humaines/organisationDuTravail/TextedepDuboisFeedback360.pdf)

- 8). EGLI Jean Louis, sous dir. de, « Identifier et décrire les compétences professionnelles », *Objectif Compétence*, Tome 4, 1998, (<http://objectif-competences.medef.fr/>).
- 9). FLAMANT Clotilde, « L'assessment center », (<http://www.tripalium.com/>).
- 10).FRANCHET Patrick et FLORANGE Sollac, « Evaluer, valider et certifier les compétences professionnelles », *Objectif Compétence*, Tome 6, 1998, (<http://objectif-competences.medef.fr/>).
- 11).GILBERT et THIONVILLE, « Appréciation individuelle et détection des compétences », (http://www.e-rh.org/doc_dess/appreciation_compétences.pdf).
- 12).GINIBRIERE Gaëlle, « L'évaluation des compétences », 2005, (<http://www.lefigaro.fr/economie/>).
- 13).Insep Consulting Group, « Questions les plus fréquemment posées », (<http://www.insep.com/plan.htm>).
- 14).KAROLEWICZ Francis, « Evaluation à 360° : une démarche de changement », (<http://www.fmk-consulting.com/online/isiquest.php>).
- 15).LE BOTERF GUY, « Construire des compétences et réussir la professionnalisation », 1998, (<http://172.23.198.9/RICFTRAVAIL/diagnostiquer/diagnostiquer.htm>).
- 16).LE GONIDEC Agnès, « Réussir l'entretien, bien préparer son entretien d'évaluation », 2005, (<http://management.journaldunet.com/dossiers/041159eval/index.shtml>).
- 17). LECOEUR Elisabeth et HOHMANN Christian, « Administrer ou gérer la ressource humaine », (http://www.gestiondelentreprise.com/competences_definitions.php).
- 18). MELKONIAN Tessa, « Le 360° feedback : historique, typologies d'utilisation et contributions, *Cahier de recherche* N° : 13, 2005, (www.em-LYON.com).
- 19).OSTY, « Les compétences clés du futur », (http://www.emn.fr/x-di/performance/2000/pages_html/compte-rendu.htm).
- 20).REIN BOLD Breillot, « le référentiel compétences », *Les cahiers DESSMRH*, (www.dessmrh.org).
- 21).Ressources 360°, « Exemples sur le feedback 360° », (<http://www.ressources360.com/>).
- 22).SARACCHI Alain, sous dir. de, « Entrer dans une démarche compétences ? » *Objectif Compétence*, 2002, (<http://objectif-competences.medef.fr/>).
- 23). www.sonelgaz.dz
- 24). Encyclopédie Microsoft Encarta 2006.

LISTE DES FIGURES :

Figure n°1 : Structure par projets.....	12
Figure n°2 : Organisation en réseau d'une raffinerie de pétrole.....	14
Figure n° 3 : La compétence : une résultante.....	25
Figure n°4 : Interdépendance des trois dimensions de la compétence.....	34
Figure n°5 : Capital ou stock de compétences.....	36
Figure n°6 : Les trois niveaux du concept de compétence.....	42
Figure n°7 : Le processus 360° feedback.....	88
Figure n°8 : Les principales typologies d'utilisation du 360°.....	92
Figure n°9 : L'évaluation des performances.....	109
Figure n°10 : L'évaluation des potentiels.....	112
Figure n°11 : Les finalités d'appréciation des compétences.....	126
Figure n°12 : L'évaluation du travail.....	130
Figure n°13 : Critères, indicateurs et normes pour quelques compétences d'un poste de secrétaire commerciale.....	133
Figure n°14 : L'ingénierie du dispositif d'évaluation des compétences.....	137
Figure n° 15 : Phases d'évolution de SONELGAZ.....	156
Figure n° 16 : Organigramme général de SONELGAZ, (Direction régionale de Tlemcen).....	158

LISTE DES TABLEAUX :

Tableau n°1 : Comparaison de la gestion par postes et de la gestion par compétences.....	16
Tableau n°2 : L'équipement en ressources incorporées.....	33
Tableau n°3 : Définitions des principaux niveaux d'analyse du concept de compétence.....	41
Tableau n°4 : Les enjeux des différents acteurs de l'entreprise dans une démarche compétence.....	52
Tableau n°5 : Phases d'un entretien d'évaluation.....	69
Tableau n°6 : Comparaison des méthodes d'évaluation selon le principe.....	98
Tableau n°7 : Comparaison des méthodes d'évaluation selon les avantages.....	99
Tableau n°8 : Comparaison des méthodes d'évaluation selon les inconvénients.....	100
Tableau n°9 : Comparaison des méthodes d'évaluation selon le mode d'utilisation.....	101
Tableau n°10 : Conditions de crédibilité d'un appréciateur.....	105
Tableau n°11 : Les théories managériales et l'évaluation.....	106
Tableau n°12 : Exemple sur l'évaluation des compétences.....	135
Tableau n°13 : Les composantes de l'appréciation.....	137
Tableau n°14 : Ventilation des réponses par tranches d'âge.....	170

Tableau n°15 : Ventilation des réponses par fonction.....	171
Tableau n° 16 : Ventilation des réponses par niveau d'études.....	172
Tableau n°17 : Ventilation des réponses par ancienneté.....	173
Tableau n°18 : Agents au courant des finalités d'évaluation.....	174
Tableau n° 19 : Agents au courant des objectifs d'évaluation	175
Tableau n° 20 : Agents au courant de la méthode d'évaluation.....	176
Tableau n°21 : Moment d'évaluation.....	177
Tableau n° 22 : Agents au courant des critères d'évaluation.....	178
Tableau n°23 : Transmission des résultats d'évaluation aux évalués.....	178
Tableau n° 24 : Recours à un niveau supérieur.....	179
Tableau n° 25: Implication des évaluateurs dans la prise de décisions.....	180
Tableau n°26 : Manière d'évaluer de l'évaluateur.....	181
Tableau n°27 : Satisfaction par les résultats d'évaluation.....	182
Tableau n° 28: Degré de correspondance des compétences par rapport au poste occupé.....	183
Tableau n° 29 : Existence de la démarche d'évaluation au sein de l'entreprise.....	184

LISTE DES GRAPHIQUES:

Graphique n°1 : Ventilation des réponses par tranches d'âge.....	170
Graphique n°2 : Ventilation des réponses par fonction.....	171
Graphique n° 3 : Ventilation des réponses par niveau d'études.....	172
Graphique n°4 : Ventilation des réponses par ancienneté.....	173
Graphique n°5 : Agents au courant des finalités d'évaluation.....	174
Graphique n° 6 : Agents au courant des objectifs d'évaluation	175
Graphique n° 7 : Agents au courant de la méthode d'évaluation.....	176
Graphique n°8 : Moment d'évaluation.....	177
Graphique n° 9 : Agents au courant des critères d'évaluation.....	178
Graphique n°10 : Transmission des résultats d'évaluation aux évalués.....	179
Graphique n° 11 : Recours à un niveau supérieur.....	179
Graphique n° 12: Implication des évaluateurs dans la prise de décisions.....	180
Graphique n°13: Manière d'évaluer de l'évaluateur.....	181
Graphique n°14 : Satisfaction par les résultats d'évaluation.....	182
Graphique n° 15: Degré de correspondance des compétences par rapport au poste occupé.....	183
Graphique n° 16 : Existence de la démarche d'évaluation au sein de l'entreprise.....	184

TABLE DES MATIERES

Sommaire

Remerciements

Dédicaces

<u>INTRODUCTION GENERALE</u>	1
<u>CHAPITRE I : GENERALITES SUR LE CONCEPT DE COMPETENCE</u>	
<u>Introduction</u>	5
<u>SECTION I : ORIGINES DE L'EMERGENCE DE LA NOTION DE</u> <u>COMPETENCE</u>	6
<u>I.1. DE L'ARTISANAT A LA PRODUCTION DE MASSE</u>	6
<u>I.1.1. Corporations professionnelles et compagnonnages</u>	6
a. Corporations professionnelles.....	6
b. Compagnonnages.....	6
<u>I.1.2. Révolution industrielle</u>	7
a. Notion du poste de travail.....	7
b. Caractéristiques de la notion du poste de travail.....	8
<u>I.2. INSUFFISANCES DE LA NOTION DU POSTE DE TRAVAIL</u>	8
<u>I.2.1. Différentes mutations dans le contenu du travail</u>	8
a. Evènements.....	9
b. Communication.....	9
c. Service.....	10
<u>I.2.2. Nouvelles organisations du travail</u>	11
a. Organisation par projets.....	11
b. Organisation en réseau.....	13
<u>SECTION II : DIFFERENTES INTERPRETATIONS DE LA COMPETENCE</u>	17
<u>II.1. DEFINITIONS DE LA COMPETENCE DANS DES DOMAINES</u> <u>DIVERSIFIES</u>	17
<u>II.1.1. Compétence en psychologie</u>	17
a. Psychologie différentielle.....	17
b. Psychologie cognitive.....	19
<u>II.1.2. Compétence en sciences de la formation</u>	20

a. Définition	20
b. Composantes de la compétence	20
II.1.3. <u>Compétence en ergonomie</u>	21
a. Ergonomie behavioriste	21
b. Ergonomie cognitive	21
II.2. <u>APPROPRIATION DE LA COMPETENCE PAR LE DOMAINE</u>	
<u>DE GESTION</u>	22
II.2.1. <u>Compétence et stratégie d'entreprise</u>	22
a. Approche par les ressources.....	22
b. Approche par les compétences	23
II.2.2. <u>Compétence et G.R.H</u>	24
a. Compétence selon G.LE BOTERF.....	24
b. Compétence selon P.ZARIFFIAN.....	25
c. Différence entre la compétence et ses notions proches	27
<u>SECTION III : DIMENSIONS ET TYPOLOGIES DE LA COMPETENCE</u>	29
III.1. <u>DIMENSIONS DE LA COMPETENCE</u>	29
III.1.1. <u>Les savoirs</u>	29
a. Connaissances générales (savoir comprendre)	29
b. Connaissances spécifiques à l'environnement professionnel (Savoir agir sur mesure).....	30
c. Connaissances procédurales (Savoir comment procéder)	30
III.1.2. <u>Les savoir-faire</u>	30
a. Savoir-faire opérationnels (Savoir procéder)	31
b. Savoir-faire relationnels (Savoir coopérer)	31
c. Savoir-faire cognitifs (Savoir raisonner)	31
III.1.3. <u>Les savoir-être</u>	32
a. Définition	32
b. Quelques exemples sur les savoir-être	32
III.2. <u>TYPLOGIES DE COMPETENCES</u>	35
III.2.1. <u>Compétences individuelles</u>	35
a. Définition	35
b. Portefeuille individualisé de compétences	35
III.2.2. <u>Compétences collectives</u>	37
a. Définition	37
b. Composantes des compétences collectives	37

III.2.3. <u>Compétences de l'entreprise</u>	38
a. Définition	38
b. Compétences distinctives	39
c. Interdépendance entre les trois types de compétence	42
<u>SECTION IV : GESTION PAR LES COMPETENCES</u>	
<u>(DEMARCHE COMPETENCE)</u>	43
IV.1. <u>PRESENTATION DE LA DEMARCHE</u>	43
IV.1.1 <u>Qu'est-ce qu'une démarche compétence</u>	43
a. Définition	43
b. Dynamique de l'entreprise dans une démarche compétence.....	44
IV.1.2. <u>Mise en œuvre d'une démarche compétence</u>	45
a. Les trois dimensions d'une démarche compétence	45
b. Les trois (03) phases d'une démarche compétence.....	46
c. Principes d'une mise en œuvre réussie de la démarche	47
IV.2. <u>ENJEUX DE LA GESTION PAR LES COMPETENCES</u>	47
IV.2.1. <u>Enjeux des dirigeants</u>	48
a. Mise des dirigeants	48
b. Gains espérés	48
IV.2.2. <u>Enjeux de l'encadrement de proximité</u>	49
a. Mise de l'encadrement	49
b. Gains espérés	50
IV.2.3. <u>Enjeux des salariés</u>	50
a. Risques encourus	50
b. Gains espérés	50
IV.2.4. <u>Enjeux des représentants des salariés</u>	51
a. Risques encourus	51
b. Gains espérés	51
<u>Conclusion</u>	53
<u>CHAPITRE II : METHODES D'EVALUATION DES COMPETENCES</u>	
<u>Introduction</u>	54
<u>SECTION I : L'ENTRETIEN D'EVALUATION</u>	55
I.1. <u>PRESENTATION DE LA METHODE</u>	55
I.1.1. <u>Qu'est-ce q'un entretien d'évaluation ?</u>	55
a. Définitions	55

b. Avantages de l'entretien d'évaluation	56
I.1.2. <u>Conditions de réussite de l'entretien d'évaluation</u>	56
a. Préparation de l'entretien	56
b. Utilisation d'un guide	58
c. Erreurs à éviter dans un entretien d'évaluation	58
d. Bonne maîtrise des conflits	60
I.2. <u>DEROULEMENT DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION</u>	61
I.2.1. <u>Introduction et bilan annuel</u>	62
a. Introduction à l'entretien d'évaluation	62
b. Bilan annuel	63
I.2.2. <u>Evaluation du collaborateur et formulation d'un jugement</u>	64
a. Evaluation du collaborateur	64
b. Formulation d'un jugement.....	65
I.2.3. <u>Amélioration des points faibles et évocation de l'avenir</u>	65
a. Amélioration des points faibles	65
b. Evocation de l'avenir	66
I.2.4. <u>Fixation de nouveaux objectifs et formalisation de l'entretien</u>	67
a. Fixation de nouveaux objectifs	67
b. Formalisation de l'entretien	67
<u>SECTION II : ASSESSMENT CENTERS</u>	
<u>(CENTRES D'EVALUATION)</u>	70
II.1. <u>PRESENTATION DE LA METHODE</u>	70
II.1.1. <u>Qu'est ce qu'un assessment center ?</u>.....	70
a. Cadre d'émergence de la méthode.....	70
b. Quelques définitions	71
c. Contextes d'utilisation de la méthode	73
d. Avantages d'un assessment center	73
II.1.2. <u>Conditions de réussite d'un centre d'évaluation</u>	74
a. Préparation des candidats	74
b. Préparation de l'entreprise	75
II.2. <u>CONCEPTION D'UN CENTRE D'EVALUATION</u>	75
II.2.1. <u>Définition des compétences à évaluer chez les candidats</u>	75
a. Règles de définition des compétences	76
b. Méthodes de définition des compétences	77
II.2.2. <u>Choix des exercices</u>	78

a. Exercices de mise en situation	78
b. Tests de personnalité et d'aptitudes	79
c. Entretiens structurés sur les compétences.....	81
II.2.3. <u>Validité et limites des centres d'évaluation</u>	81
a. Validité prédictive	81
b. Limites des centres d'évaluation.	83
SECTION III : <u>LE FEEDBACK 360° (LE RETOUR D'INFORMATIONS A 360°)</u>	85
III.1. <u>PRESENTATION DE LA METHODE</u>	85
III.1.1. <u>Qu'est-ce qu'un feedback 360° ?</u>	85
a. Cadre d'émergence du feedback 360°	85
b. Quelques définitions	86
c. Conditions de réussite d'un feedback 360°	89
d. Avantages du feedback 360°	90
III.1.2. <u>Typologies d'utilisation du feedback 360°</u>	90
a. Niveau individuel.....	90
b. Niveau collectif.....	91
III.2. <u>CONCEPTION D'UNE DEMARCHE D'EVALUATION A 360°</u>	93
III.2.1. <u>Etapas de mise en œuvre</u>	93
a. Elaboration d'un questionnaire	93
b. Démarrage du feedback 360°	95
c. Réalisation des évaluations et traitement des questionnaires	95
d. Exploitation des résultats.....	95
III.2.2. <u>Effets d'un feedback 360°</u>	96
a. Effets positifs	96
b. Effets négatifs	97
III.2.3. <u>Comparaison entre les trois méthodes d'évaluation</u>	97
a. Comparaison selon le principe	98
b. Comparaison selon les avantages	99
c. Comparaison selon les inconvénients	100
d. Comparaison selon le mode d'utilisation	101
<u>Conclusion</u>	102
<u>CHAPITRE III : MISE EN ŒUVRE D'UNE DEMARCHE</u>	
<u>D'EVALUATION DES COMPETENCES PROFESSIONNELLES</u>	
<u>Introduction</u>	103

SECTION I : GENERALITES SUR L'EVALUATION EN RESSOURCES

<u>HUMAINES</u>	104
<u>I.1. EVOLUTION ET TYPOLOGIES DE L'EVALUATION</u>	104
<u>I.1.1. Evaluation au fil des théories managériales</u>	104
a. Evaluation et management scientifique	104
b. Evaluation et courant des ressources humaines	104
c. Evaluation et processus de décision en gestion des ressources humaines (G.R.H).....	105
d. Quelques définitions sur l'évaluation des ressources humaines	106
<u>I.1.2. Différents types d'évaluation</u>	107
a. Evaluation des performances.....	108
b. Evaluation des compétences	110
c. Evaluation des potentiels.....	110
<u>I.2. PIEGES ET EXIGENCES DE L'EVALUATION</u>	113
<u>I.2.1. Pièges de l'évaluation</u>	113
a. Effet de halo	113
b. Préjugés.....	114
c. Projection et effet de contraste	114
d. L'éblouissement	114
<u>I.2.2. Exigences de l'évaluation</u>	115
a. Compétence de l'évaluateur	115
b. Volonté d'évaluer	115
<u>SECTION II : REFERENTIEL DES COMPETENCES</u>	
<u>(AU NOM DE QUOI EVALUER ?)</u>	115
<u>II.1. PRESENTATION DE L'OUTIL</u>	115
<u>II.1.1. Qu'est -ce qu'un référentiel des compétences</u>	115
a. Définitions	115
b. Etapes d'élaboration d'un référentiel des compétences	116
c. Pièges à éviter dans un référentiel des compétences	116
<u>II.1.2. Les sept (07) niveaux de compétences</u>	117
a. Niveaux Connaisseur / Utilisateur	118
b. Niveaux Généraliste/ Professionnel	118
c. Niveaux Technicien/ Spécialiste/ Expert	118
<u>II.2. EXEMPLES SUR LE REFERENTIEL DES COMPETENCES</u>	119

II.2.1. <u>Référentiel des compétences d'un réceptionniste</u>	119
a. Niveaux Connaisseur/Utilisateur	119
b. Niveaux Généraliste/ Professionnel	119
c. Niveaux Technicien / Spécialiste/ Expert	120
II.2.2. <u>Référentiel des compétences d'un chef d'équipe</u>	121
a. Niveaux Connaisseur/Utilisateur	121
b. Niveaux Généraliste/ Professionnel	121
c. Niveaux Technicien / Spécialiste/ Expert	122
<u>SECTION III : COMPOSANTES D'UNE DEMARCHE D'EVALUATION</u>	
<u>DES COMPETENCES</u>	
III.1. <u>FINALITES D'EVALUATION ET MODALITES DE MISE EN ŒUVRE</u>	124
III.1.1. <u>Finalités d'évaluation des compétences (pourquoi évaluer ?)</u>	124
a. La finalité professionnelle	124
b. La finalité managériale	125
III.1.2. <u>Modalités de mise en œuvre de l'évaluation</u>	126
a. Choix des évaluateurs (qui évalue ?)	126
b. Moment d'évaluation des compétences (quand évaluer ?)	127
III.2. <u>OBJECTIFS D'EVALUATION DES COMPETENCES</u>	128
<u>(EVALUER QUOI ?)</u>	
III.2.1. <u>Evaluation par les performances</u>	128
a. Critères de performance.....	128
b. Indicateurs de performance	129
c. Objectifs ou normes de performance	129
d. Limites de l'évaluation par les performances.....	130
III.2.2. <u>Evaluation par les activités</u>	131
a. Critères de maîtrise des compétences	131
b. Indicateurs de maîtrise des compétences.....	132
c. Objectifs de maîtrise des compétences	132
d. Analyse des résultats.....	134
III.2.3. <u>Evaluation par les comportements ou les ressources</u>	136
a. Evaluation par l'analyse des comportements	136
b. Evaluation par les ressources	136
<u>SECTION IV : FACTEURS CLES D'UNE DEMARCHE D'EVALUATION</u>	
<u>DES COMPETENCES REUSSIE</u>	
	138

IV.1. CREDIBILITE DU DISPOSITIF ET SES EFFETS SUR LA PRISE	
DE DECISIONS	140
IV.1.1. <u>Conditions de crédibilité du dispositif</u>	140
a. Qualifications du concepteur	140
b. Utilisation de publications théoriques	141
c. Utilisation de méthodes d'évaluation préalablement expérimentées.....	141
IV.1.2. <u>Effets du dispositif sur la prise de décisions</u>	141
a. Une bonne définition des composantes du dispositif d'évaluation	142
b. L'intégration du dispositif aux systèmes de gestion des ressources humaines	143
c. Le temps de maîtrise du dispositif	143
d. Réajustement de la démarche d'évaluation	144
IV.2. ACCEPTABILITE SOCIALE DU DISPOSITIF ET SON PILOTAGE AU SEIN	
DE L'ENTREPRISE	144
IV.2.1. <u>Acceptabilité sociale du dispositif</u>	144
a. Avantages du dispositif pour les évaluateurs	144
b. Avantages du dispositif pour les évalués	145
c. Implication des représentants des salariés.....	145
d. Complémentarité de la démarche avec les autres dispositifs d'évaluation...	145
IV.2.2. <u>Pilotage du dispositif d'évaluation</u>	146
a. Identification du commanditaire	146
b. Communication auprès des évaluateurs et des évalués.....	146
c. Ajustement du dispositif aux spécificités de l'entreprise	147
d. Définition des moyens de contrôle et de suivi de la démarche	147
Conclusion	148

CHAPITRE IV : EVALUATION DES COMPETENCES

PROFESSIONNELLES AU NIVEAU DE L'ENTREPRISE SONELGAZ

Introduction	149
SECTION I : PRESENTATION DE LA METHODOLOGIE D'INVESTIGATION	150
I.1. <u>PHASES D'INVESTIGATION ET CHOIX DE LA POPULATION CIBLEE</u>	150
a. Phases d'investigation.....	150
b. Choix de la population ciblée.....	151
I.2. <u>QUESTIONNAIRE SOUMIS A LA POPULATION CIBLEE</u>	152
a. Fiche signalétique du personnel.....	152

b. Questions figurant dans le questionnaire.....	152
<u>SECTION II : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE SONELGAZ.</u>	
<u>(DIRECTION REGIONALE DE TLEMCEN)</u>	154
II.1. <u>HISTORIQUE DE L'ENTREPRISE SONELGAZ.</u>	154
a. Phases dévolution.....	154
b. Objectifs de Sonelgaz.Spa.....	157
II.2. <u>LA DIRECTION REGIONALE DE TLEMCEN</u>	157
a. Missions de la direction.....	157
b. Organigramme général de la direction.....	158
<u>SECTION III : ANALYSE DES DOCUMENTS DE TRAVAIL</u>	161
III.1. <u>PRESENTATION GENERALE DU SYSTEME D'EVALUATION</u>	161
a. Principes.....	161
b. Objectifs.....	161
c. Caractéristiques.....	162
III.2. <u>PROCEDURE D'EVALUATION</u>	162
a. Périodicité.....	162
b. Population concernée.....	162
c. Critères d'évaluation.....	163
d. Techniques et supports d'évaluation.....	166
e. Intervenants de l'évaluation.....	167
III.3. <u>MODALITES DE COTATION</u>	168
a. Cotation de la performance liée au rendement.....	168
b. Cotation de la performance liée au rôle.....	168
c. Evaluation de la performance globale.....	169
<u>SECTION IV : ANALYSE DES REPONSES OBTENUES PAR LE</u>	
<u>QUESTIONNAIRE</u>	170
IV.1. <u>FICHE SIGNALETIQUE DU PERSONNEL</u>	170
a. Age.....	170
b. Fonction.....	171
c. Niveau d'études.....	172
d. Ancienneté.....	173
IV.2. <u>PREPARATION DES EVALUES</u>	174

a. Degré d'information des évalués sur les composantes du système d'évaluation	174
b. Degré d'information des évalués sur le fonctionnement du système d'évaluation.....	178
IV.3. <u>PREPARATION DES EVALUATEURS</u>	181
a. Manière d'évaluer de l'évaluateur	181
b. Satisfaction par les résultats d'évaluation.....	182
c. Correspondance des compétences acquises par rapport au poste occupé.....	183
d. Existence de la démarche d'évaluation au sein de l'entreprise.....	184
<u>Conclusion</u>	185
<u>CONCLUSION GENERALE</u>	187
BIBLIOGRAPHIE	190
LISTE DES FIGURES	195
LISTE DES TABLEAUX	196
LISTE DES GRAPHIQUES	198
ANNEXE (A) : QUESTIONNAIRE SUR L'EVALUATION DES COMPETENCES	
ANNEXE (B) : GUIDES D'EVALUATION	
ANNEXE (C) : FORMULAIRES D'EVALUATION	

ANNEXE (A):

Questionnaire sur l'évaluation

des compétences

QUESTIONNAIRE SUR L'EVALUATION DES COMPETENCES

N.B. Dans le cadre de la préparation d'un mémoire de Magister, sur « l'évaluation des compétences professionnelles dans l'entreprise algérienne », sous la direction du professeur A. BENDIABDELLAH (Université de Tlemcen), je vous saurais gré de bien vouloir répondre à ce questionnaire, dont je vous confirme que les résultats resteront confidentiels.

Merci de votre aide

Melle TEKFI.

1. Age :

- De 20 à 35 ans
- De 36 à 45 ans
- Plus de 45 ans

2. Fonction :

- Cadre responsable de structure
- Cadre sans responsabilité hiérarchique
- Agent de maîtrise d'encadrement
- Agent de maîtrise
- Agent d'exécution

3. Niveau d'études :

- Niveau universitaire
- Niveau secondaire
- Niveau collège et primaire
- Diplôme de formation professionnelle
- Sans instruction

4. Ancienneté :

- Moins de deux (02) ans
- De 2 à 5 ans
- De 6 à 10 ans
- Plus de 10 ans

5. Pensez vous que vous êtes évalué au sein de l'entreprise, dans le but :

(Vous pouvez cocher plus d'une case)

- | | Oui | Non |
|--|--------------------------|--------------------------|
| - de détecter les besoins de formation | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Oui | Non |
| - de détecter les personnes qui méritent une promotion | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Oui | Non |
| - d'assurer une bonne rémunération selon vos efforts | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Autres.....

6. Quels sont les éléments sur lesquels porte exactement l'évaluation ?

(Vous pouvez cocher plus d'une case)

- | | Oui | Non |
|---|--------------------------|--------------------------|
| - Sur votre performance
(La réalisation des objectifs qui vous sont fixés) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Oui | Non |
| - Sur vos compétences mises en œuvre
dans votre travail | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

7. Quelle est la méthode utilisée pour votre évaluation ?

- | | |
|---|--------------------------|
| - Un entretien d'évaluation dirigé par le supérieur hiérarchique direct avec notation | <input type="checkbox"/> |
| - Une notation globale du supérieur hiérarchique, sans entretien | <input type="checkbox"/> |
| - Un questionnaire détaillé que vous devez remplir | <input type="checkbox"/> |
| -Autres..... | |

8. Estimez-vous, que vous êtes évalué chaque fin d'année ?

Toujours

Rarement

Jamais

9. Connaissez-vous les critères par rapport auxquels vous êtes évalué?

Oui

Un peu

Non

10. Après l'évaluation, s'établie-t-il une discussion avec votre évaluateur, pour connaître les résultats d'évaluation ?

- Oui

- Non

11. En cas d'insatisfaction, avez-vous la possibilité de faire recours à un niveau supérieur à celui de votre évaluateur ?

- Oui

- Non

- Ne sait pas

12. Est-ce que les évaluateurs sont impliqués dans la prise de décisions qui résultent de l'évaluation ?

- Oui

- Non

- Ne sait pas

13. Que pensez-vous de la façon dont l'évaluateur mène votre évaluation ?

Bonne

Moyenne

Mauvaise

14. Etes – vous satisfait des résultats de votre évaluation ?

Toujours

Rarement

Jamais

15. Que pensez –vous du niveau de vos compétences par rapport au poste que vous occupez ? Mes compétences sont :

- Supérieures au poste
- Inférieures au poste
- Correspondantes au poste
- Ne sait pas

16. Selon vous, existe-t-il un véritable système d'évaluation des compétences au sein de votre entreprise ?

- Oui
- Non

ANNEXE (B):

Guides d'évaluation

S O N E L G A Z

DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

DEPARTEMENT DEVELOPPEMENT DE LA RESSOURCE HUMAINE

EVALUATION ANNUELLE DES AGENTS DE :

- **MAITRISE D'ENCADREMENT**
- **MAITRISE**
- **EXECUTION**

GUIDE D'EVALUATION

2001

POURQUOI CE GUIDE ?

L'évaluation est un **échange** entre l'évalué et son supérieur hiérarchique lors d'un **entretien annuel**. Ceci n'exclut pas les rencontres en cours d'année.

L'entretien porte sur la performance enregistrée par rapport :

- aux **objectifs** de rendement inscrits dans un **Programme de Travail**
- à des **habiletés** (compétences) liées à l'exercice du rôle attendu de l'agent.

Le résultat de l'évaluation est consigné dans le **Formulaire**, support matérialisant les points forts et les points à améliorer de la personne évaluée et constituant un **produit d'entrée** important pour tous les actes de GRH (promotion, avancement, mise en formation...)

Pour une évaluation efficace, le supérieur hiérarchique doit **impérativement** maîtriser :

- les méthodes d'évaluation du rendement.
- les méthodes d'évaluation du rôle.
- la préparation et la conduite de l'entretien d'évaluation.
- l'utilisation du formulaire .

Le présent guide a été rédigé à cette fin.

L'évaluateur y trouvera notamment :

- les procédures d'évaluation du rendement et du rôle ainsi que des indications sommaires nécessaires à un renseignement correct du formulaire d'évaluation annuelle s'agissant du personnel occupant des postes de maîtrise d'encadrement, maîtrise, exécution.
- les éléments clés dans la conduite de l'entretien d'évaluation.

1. POPULATION MAITRISE D'ENCADREMENT

1.1. L'évaluation du rendement :

évaluer le rendement consiste à :

- ♦ passer en revue trimestriellement les activités de l'intéressé en prenant en référence les paramètres / objectifs inscrits dans le programme de travail.
- ♦ apprécier dans quelle mesure les objectifs attendus ont été atteints.
- ♦ calculer les résultats atteints (selon le mode opératoire arrêté pour les paramètres retenus).
- ♦ attribuer trimestriellement une note sur 20. Cette note couvre :
 - le degré d'atteinte des résultats attendus (sur 15 points).
 - une appréciation individuelle (sur 05 points).
- ♦ attribuer une note annuelle (sur 20 points) en faisant la moyenne des quatre notes trimestrielles.

1.2. L'évaluation du rôle :

Les habiletés attendues d'un agent occupant un poste de maîtrise d'encadrement - au nombre de dix (10) - sont traduites en comportements observables (**voir page 6**) pour faciliter l'acte d'évaluation. L'évaluateur est donc appelé à :

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

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

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

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

- Sommer le nombre de points sur 100
- Diviser par 5 le total sur 100 pour obtenir une note sur 20

MAITRISE
D'ENCADREMENT

EXECUTION

RECOMMANDATIONS

I. HABLETES D'ENCADREMENT

1. PROGRAMMATION	<ul style="list-style-type: none">- Prend note des tâches et travaux à réaliser.- Evalue les moyens à utiliser (ressource humaine disponible, équipements).- Etablit un plan d'action en tenant compte d'un ordre de priorité.- Programme la répartition des tâches aux agents (planning opérationnel).
2. ORGANISATION	<ul style="list-style-type: none">- Affecte de manière précise les tâches et travaux à réaliser.- Répartit les moyens de travail.- Valide la préparation des travaux accomplis par son équipe.- Fait appliquer les règles, normes de travail (procédures, règles de sécurité).
3. SENS DE LA DECISION	<ul style="list-style-type: none">- Identifie correctement le(s) problème(s) à résoudre.- Prend des mesures et donne les instructions nécessaires.- Consulte le cas échéant sa hiérarchie.- S'assure de l'application des décisions prises.
4. CONTROLE	<ul style="list-style-type: none">- Prévoit les modalités de contrôle (essais, visites sur site, sondage).- Evalue l'avancement des travaux ainsi que le rendement de ses agents.- Evalue la qualité des travaux (délais, normes, procédures).- Introduit et propose les ajustements nécessaires.
5. GESTION DU DEVELOPPEMENT DES EQUIPES	<ul style="list-style-type: none">- Met à la disposition de ses agents les informations utiles à leurs activités.- Associe ses subordonnés aux réunions d'information et de coordination.- Identifie les besoins en formation de son personnel et y donne suite.- Réserve du temps à ses agents et leur propose son expérience et son aide.- Prend en charge l'apprentissage des nouvelles recrues.

II. HABLETES INTERPERSONNELLES

6. SENS DE LA COMMUNICATION,	<ul style="list-style-type: none">- Prend le temps d'écouter ses interlocuteurs.- Dégage les éléments essentiels d'un message écrit ou verbal.- Transmet des messages clairs et bien structurés.- S'assure d'être compris et reformule si nécessaire.- Fait part de ses remarques aux membres de son équipe, individuellement ou collectivement.
7. CONDUITE ET ANIMATION DES EQUIPES	<ul style="list-style-type: none">- Informe son équipe sur les objectifs à atteindre.- Assure la coordination et favorise la concertation (suscite l'engagement de son équipe).- Fait part de sa reconnaissance pour les efforts fournis, relève et signifie les insuffisances.- Fait participer son équipe à l'évaluation des objectifs.
8. CAPACITE A RENDRE COMPTE	<ul style="list-style-type: none">- Donne suite aux instructions et orientations reçues.- Tient la hiérarchie au fait des événements ou informations significatifs.- Choisit les supports et les moyens appropriés pour transmettre l'information.- Fournit rapidement à sa hiérarchie l'information demandée.

III. HABLETES PERSONNELLES

9. DYNAMISME	<ul style="list-style-type: none">- S'engage pleinement dans son travail en termes de temps et d'implication.- Encourage ses agents (stimule son équipe par son activité, donne l'exemple).- Fait preuve de volonté, de détermination dans la prise en charge des travaux confiés
10. MAITRISE DE SOI	<ul style="list-style-type: none">- Conserve son calme face à des situations inhabituelles (changement de priorités, situations conflictuelles).- Démontre de l'assurance dans ses rapports avec autrui.- Prend des risques et agit efficacement face à des situations difficiles.- Assume les conséquences des actions engagées.

EXECUTION

RECOMMANDATIONS

2.3. L'évaluation globale :

L'évaluation globale vise à sanctionner :

- le rendement de l'agent par rapport à un programme de travail
- ses capacités à mettre en œuvre les compétences attendues de lui.

Cette évaluation consiste à attribuer une note sur 20 points sur la base des deux notes obtenues (rendement et exercice du rôle) en appliquant des coefficients de pondération.

Cette pondération est la suivante :

- évaluation du rendement : 70 %
- évaluation du rôle : 30 %

1

2

3

4

5

6

3. POPULATION EXECUTION

3.1. L'évaluation du rendement :

évaluer le rendement consiste à :

- ♦ passer en revue trimestriellement les activités de l'intéressé en prenant en référence les paramètres / objectifs inscrits dans le programme de travail.
- ♦ apprécier dans quelle mesure les objectifs attendus ont été atteints.
- ♦ calculer les résultats atteints (selon le mode opératoire arrêté).
- ♦ attribuer trimestriellement une note sur 20. Cette note couvre :
 - le degré d'atteinte des résultats attendus (sur 15 points).
 - une appréciation individuelle (sur 05 points).
- ♦ attribuer une note annuelle (sur 20 points) en faisant la moyenne des quatre notes trimestrielles.

3.2. L'évaluation du rôle :

Les habiletés attendues d'un agent d'exécution - au nombre de quatre (04) - sont traduites en comportements observables (**voir page suivante**) en vue de faciliter l'exercice d'évaluation du rôle. L'évaluateur est donc appelé à :

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

côtes	Signification
1	compétence absente
2	compétence à développer
3	compétence à parfaire
4	compétence acquise

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

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

- Sommer le nombre de points sur 40
- Diviser par 2 le total sur 40 pour obtenir une note sur 20

EXECUTION

RECOMMANDATIONS

4. RECOMMANDATIONS :

- L'évaluation est un échange associant l'évalué et son supérieur hiérarchique direct.
- Les références de l'évaluation ainsi que l'évaluation proprement dite obéissent au processus suivant :
 - les deux concernés se rencontrent pour évaluer la période écoulée et préciser le contenu du programme de travail pour l'exercice à venir.
 - Ils s'entendent sur les objectifs précis et mesurables que l'évalué doit atteindre, ainsi que sur les progrès à faire sur le plan des habiletés.
 - Ils se rencontrent périodiquement, à la demande de l'un ou de l'autre, pour procéder à des évaluations partielles et introduire le cas échéant les ajustements nécessaires.
 - A la fin de l'année, les deux parties se rencontrent de nouveau pour discuter du rendement atteint et fixer les objectifs pour l'année suivante.
- Les éléments de l'évaluation (résultats, appréciations, visas...) doivent être transcrits dans le **formulaire d'évaluation**.

L'entretien doit porter au moins sur trois volets :

A. s'assurer que l'évalué connaît suffisamment bien ce qui est attendu de lui :

- A-t-il bien intégré les objectifs contenus dans le programme de travail ?
- Connaît-il les habiletés attendues de lui ?

B. évaluer les réalisations :

Par rapport au rendement

- Quels ont été les objectifs atteints sans difficultés ?
- Quelles actions n'ont pu être réalisées ?
- Quelles ont été les contraintes rencontrées ?
- ...

Par rapport au rôle

- L'évalué a-t-il organisé ses activités de façon à atteindre les objectifs fixés ?
- Quelles habiletés sont mises en œuvre efficacement par l'évalué ?
- Quelles sont celles qu'il faut améliorer ?
- ...

C. tirer les conclusions de l'entretien

Par rapport au rendement

- Quels moyens ont été mis à la disposition de l'évalué (matériels, formation...) ?
- Quels ajustements doivent être opérés pour le programme de l'année suivante ?
- ...

Par rapport au rôle

- L'évalué doit-il bénéficier de plus d'autonomie ?
- L'évalué doit-il faire preuve de plus d'engagement dans son travail ?
- ...

Par rapport aux perspectives de développement personnel

- L'évalué est-il bien utilisé dans son poste ?
- Doit-il être réorienté sur une autre activité ?
- Doit-il bénéficier de formations ? dans quels domaines ?
- ...

Déroulement de l'entretien :

CE QU'IL FAUT EVITER	CE QU'IL FAUT FAIRE
<ul style="list-style-type: none"> • D'associer une tierce personne à l'entretien 	<ul style="list-style-type: none"> • Recevoir l'évalué en tête-à-tête
<ul style="list-style-type: none"> • De ne pas préciser les objectifs de l'entretien 	<ul style="list-style-type: none"> • Rappeler les objectifs de l'entretien
<ul style="list-style-type: none"> • D'apprécier l'individu 	<ul style="list-style-type: none"> • Apprécier l'individu par rapport à son emploi, à son programme de travail
<ul style="list-style-type: none"> • De monologuer 	<ul style="list-style-type: none"> • Rester à l'écoute de l'évalué • Encourager l'évalué à s'exprimer • Laisser s'exprimer les désaccords tout en veillant à éviter les affrontements.
<ul style="list-style-type: none"> • De faire subir à l'évalué un "interrogatoire" 	<ul style="list-style-type: none"> • Demander à l'évalué d'expliquer le niveau de performance, les relations avec l'environnement. • Discuter du caractère des relations entre la hiérarchie et l'évalué. • Aider à analyser la situation et accepter les remises en cause.
<ul style="list-style-type: none"> • De n'insister que sur les points faibles 	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en évidence <u>aussi</u> les résultats positifs
<ul style="list-style-type: none"> • D'exprimer des critiques ou des compliments fondés sur des sentiments 	<ul style="list-style-type: none"> • Etre objectif, ne pas faire preuve d'affectivité et d'engagement émotionnel
<ul style="list-style-type: none"> • De chercher à piéger, coincer, dévaloriser un collaborateur 	<ul style="list-style-type: none"> • Etablir un climat de confiance
<ul style="list-style-type: none"> • De percevoir l'entretien seulement comme une relation à deux 	<ul style="list-style-type: none"> • Se situer par rapport à la structure, l'unité.
<ul style="list-style-type: none"> • De considérer l'entretien comme un cérémonial annuel 	<ul style="list-style-type: none"> • L'entretien c'est un peu tous les jours.
<ul style="list-style-type: none"> • De terminer l'entretien sans conclusion ni recommandations 	<ul style="list-style-type: none"> • Faire la synthèse • Fixer des objectifs réalisables • Déterminer les points à améliorer

3.1.3. Conclusion de l'entretien :

- Résumer l'ensemble et faire des propositions d'amélioration.
- Evoquer le programme de travail et fixer les objectifs de l'année N+1.
- Définir les moyens à mettre en œuvre.
- Rappeler la disponibilité de la hiérarchie à toute proposition d'amélioration.
- Identifier les besoins de développement, les modalités et moyens de leur prise en charge.
- Faire viser le formulaire par l'évalué.

S O N E L G A Z

DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

DEPARTEMENT DEVELOPPEMENT DE LA RESSOURCE HUMAINE

EVALUATION ANNUELLE DES :

- **CADRES RESPONSABLES DE STRUCTURE**
- **CADRES SANS RESPONSABILITE HIERARCHIQUE**

GUIDE D'EVALUATION

POURQUOI CE GUIDE ?

L'évaluation est un **échange** entre l'évalué et son supérieur hiérarchique lors d'un **entretien annuel**. Ceci n'exclut pas les rencontres en cours d'année.

Il porte sur la performance enregistrée par rapport :

- aux **objectifs** de rendement inscrits dans un **Programme Individuel de Travail**
- et à des **habiletés** liées à l'exercice du rôle de cadre (responsable de structure et cadre sans responsabilité hiérarchique)

Le résultat de l'évaluation est consigné dans le **Formulaire**, support matérialisant les points forts et les points à améliorer de la personne évaluée et constituant un produit d'entrée important pour tous les actes de GRH (promotion, avancement, mise en formation...)

Pour une évaluation efficace, le supérieur hiérarchique doit impérativement **maîtriser** :

- les méthodes d'évaluation du rendement.
- les méthodes d'évaluation du rôle.
- la préparation et la conduite de l'entretien d'évaluation.
- l'utilisation du formulaire.

Le présent guide a été rédigé à cette fin.

L'évaluateur y trouvera notamment:

- les procédures d'évaluation du rendement et du rôle ainsi que les indications sommaires nécessaires à un renseignement correct du formulaire.
- les éléments clés dans la conduite de l'entretien d'évaluation.

PARTIE I. LES MODALITES PRATIQUES D'EVALUATION

1. CADRES RESPONSABLES DE STRUCTURE

1.1. L'évaluation du rendement :

évaluer le rendement consiste à :

- ◆ passer en revue trimestriellement les activités de l'intéressé en prenant en référence les paramètres / objectifs inscrits à son **programme de travail**
 - ◆ apprécier dans quelle mesure les objectifs attendus ont été atteints.
 - ◆ calculer de manière arithmétique les résultats atteints (selon le mode opératoire arrêté pour les paramètres retenus)
 - ◆ attribuer trimestriellement une note sur 20. Cette note couvre :
 - le degré d'atteinte des résultats attendus (sur 15 points)
 - X - une appréciation individuelle (sur 05 points).
- ◆ attribuer une note annuelle (sur 20 points) en faisant la moyenne des quatre notes trimestrielles.

1.2. L'évaluation du rôle :

Les habiletés attendues d'un Chef de structure - au nombre de dix - sont traduites en comportements observables (cf. pages 6 et 7 ci-après) pour faciliter l'acte d'évaluation. L'évaluateur est donc appelé à :

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

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

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

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

- Sommer le nombre de points sur 100
- Diviser par 5 le total sur 100 pour obtenir une note sur 20

1.4. REPERTOIRE DES COMPETENCES et banque des comportements observables

I. HABILITES D'ENCADREMENT

PLANIFICATION ET ORGANISATION	<ul style="list-style-type: none"> - Propose, détermine des objectifs en termes de résultats à atteindre reliés aux activités à réaliser. - Elabore des plans d'action en établissant des priorités et des échéanciers de réalisation - Prévoit les modes et les périodicités de contrôle. - Emploie des outils pour l'utilisation rationnelle du temps (tableau de bord, planification...) - Prévoit les solutions de rechange en anticipant les sources de problèmes entravant la performance. - Définit et répartit les rôles et tâches de ses collaborateurs, selon leur responsabilité, fonction et compétence.
DECISION	<ul style="list-style-type: none"> - Fait face aux situations et ne les évite pas. - Prend connaissance de toute information relative aux situations. - S'assure de l'exactitude des faits (recoupement, déplacement...) - Procède, si nécessaire, aux consultations des parties concernées (collaborateurs, hiérarchie...) quant aux mesures à prendre. - Prend des mesures concrètes et donne les instructions nécessaires. - Accepte et assume les conséquences de ses décisions.
CONTROLE	<ul style="list-style-type: none"> - Etablit un échéancier de contrôle. - Fait des suivis périodiques pour s'assurer de l'état d'avancement des travaux. - Identifie et analyse les écarts au plan des réalisations par rapport aux objectifs fixés. - Evalue le rendement de ses collaborateurs. - Introduit les ajustements nécessaires. - Produit et diffuse les bilans, comptes rendus et différentes pièces attestant des actes de contrôle.
DELEGATION	<ul style="list-style-type: none"> - Se libère des tâches relevant des collaborateurs. - Délègue les responsabilités aux collaborateurs, en fonction de leurs compétences. - Spécifie les produits ou résultats attendus ainsi que les échéances. - Transmet les informations pertinentes à ses collaborateurs. - Assiste ses collaborateurs. - Confie à ses collaborateurs des missions de représentation. - Fait part de sa satisfaction suite à la prise d'initiatives positives.
GESTION DU DEVELOPPEMENT DES EQUIPES ET DES PERSONNES	<ul style="list-style-type: none"> - Offre son soutien et son assistance. - Donne l'occasion à ses collaborateurs d'assumer des responsabilités. - Met à la disposition de ses collaborateurs toute information utile à l'accomplissement de leurs activités. - Contribue à l'intégration des nouvelles recrues. - Favorise la participation des collaborateurs à toute action de développement des compétences.

II. HABILITES INTERPERSONNELLES

SENS DE LA COMMUNICATION	<ul style="list-style-type: none"> - Transmet des messages clairs et précis. - Soigne la présentation matérielle de ses documents. - S'assure de la compréhension de son message par son interlocuteur et reformule si nécessaire. - Suscite de l'intérêt et l'attention à ses propos. - Prend le temps d'écouter ses interlocuteurs.
ANIMATION DES EQUIPES DE TRAVAIL	<ul style="list-style-type: none"> - Aide l'équipe à définir ses objectifs. - Propose et met en place des modalités de travail, favorisant les points d'information et de décision. - Incite chacun des membres de l'équipe à prendre ses décisions. - Amène l'équipe à se fixer des échéances en fonction de la contribution de chacun. - favorise la concertation et assure la coordination. - Veille à la réduction des tensions et à l'instauration d'un climat serein.
RELATION AVEC L'ENVIRONNEMENT INTERIEUR / EXTERIEUR	<ul style="list-style-type: none"> - S'informe des moyens, besoins, prestations, développés par les structures environnantes de l'unité, de l'entreprise ou les structures externes. - Informe les structures environnantes de toutes ses activités ou besoins ... - Participe aux réunions de coordination inter structures. - Intègre les orientations des structures hiérarchiques ou fonctionnelles. - Rend compte à la hiérarchie de l'évolution de ses activités. - Encourage le développement d'une atmosphère de travail favorisant les échanges avec les autres structures de l'entreprise ou groupes de travail.

RECOMMANDATIONS

2. CADRES SANS RESPONSABILITE HIERARCHIQUE

2.1. L'évaluation du rendement :

Evaluer le rendement consiste à :

- ♦ passer en revue trimestriellement les activités de l'intéressé en prenant en référence les objectifs inscrits à son **programme de travail**.
- ♦ apprécier dans quelle mesure les objectifs attendus ont été atteints.
- ♦ calculer de manière arithmétique les résultats atteints (selon le mode opératoire arrêté pour les paramètres retenus).
- ♦ attribuer trimestriellement une note sur 20.
 - ♦ attribuer une note annuelle (sur 20 points) en faisant la moyenne des quatre notes trimestrielles.

2.2. L'évaluation du rôle :

Les habiletés liées au rôle de cadre sont puisées des principales responsabilités suivantes :

- concevoir, développer et maintenir des règles, procédures, programmes...
- réaliser des études
- mener des recherches
- effectuer des travaux d'analyse, de synthèse
- formuler des avis sur l'opportunité et la validité de solutions
- assister les gestionnaires sur des questions précises
- planifier et suivre l'exécution d'activités, projets, affaires
- ...

c'est à dire toute mission requérant une spécialisation ou une expertise dans le domaine d'activité.

Pour faciliter l'exercice d'évaluation du rôle, ces habiletés - au nombre de dix - sont traduites en comportements observables (cf. pages 10 et 11 ci-après)

Ainsi l'évaluateur est appelé à :

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

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

2.4. REPERTOIRE DES COMPETENCES et banque des comportements observables

I. HABILITES INTELLECTUELLES

ORDRE ET METHODE	<ul style="list-style-type: none"> - Tient ses dossiers, informations et travaux en ordre. - Programme ses travaux pour une période donnée. - Se dote de procédés, moyens, démarches et techniques de travail facilitant l'atteinte des objectifs. - Réalise ses travaux par ordre de priorité et selon la démarche arrêtée. - Procède à des réajustements et modifications éventuels de son programme de travail. - Accorde un soin particulier à la présentation matérielle de ses produits et travaux. - Respecte les délais de réalisation.
OBSERVATION ET DISCERNEMENT	<ul style="list-style-type: none"> - Prend le temps nécessaire pour examiner un problème. - Recueille des faits avant de porter un jugement. - Consolide ses observations par des informations complémentaires. - Identifie les contraintes pouvant constituer un blocage pour l'avancement des travaux. - Dresse des constats exhaustifs et objectifs. - Entrevoit l'impact des solutions préconisées.
ANALYSE ET SYNTHESE	<ul style="list-style-type: none"> - Identifie tout les éléments d'une situation donnée. - Distingue les données essentielles de celles qui sont accessoires (va à l'essentiel). - Résume les faits et les rattache à une problématique d'ensemble. - Identifie les causes possibles d'un problème. - Elabore et fournit les éléments de synthèse inhérents au problème posé. - Fournit des éléments suffisants pour une prise de décision.
SENS DE L'INNOVATION	<ul style="list-style-type: none"> - Identifie et prend en charge le changement souhaité. - Identifie les éventuels apports à tirer des nouvelles approches ou innovations technologiques. - Propose des améliorations à effectuer dans son environnement professionnel. - Expérimente et procède à des essais. - Initie et participe aux changements. - Evalue les résultats de ses propositions. - Prévoit un dispositif de suivi, d'actualisation et de mise à jour de ses travaux.

II. HABILITES INTERPERSONNELLES

COLLABORATION/ TRAVAIL D'EQUIPE	<ul style="list-style-type: none"> - Participe activement dans les réunions, rencontres, donne ses opinions et avis en s'impliquant dans la discussion. - Adopte un rôle actif dans le groupe. - Adhère aux idées retenues, même si ce ne sont pas les siennes. - Agit dans le sens des décisions de l'équipe. - Procède à des consultations et concertations (hiérarchie, collègues...)
SENS DE LA COMMUNICATION	<ul style="list-style-type: none"> - Transmet un message clair et précis. - Soigne la présentation matérielle de ses documents. - S'assure de la compréhension de son message par son interlocuteur et reformule si nécessaire. - Suscite de l'intérêt et de l'attention à ses propos (intonation, débit, rythme...) - Prend le temps d'écouter ses interlocuteurs. - Fait préciser au besoin le contenu de l'idée, du message émis par son interlocuteur. - Intègre les points de vue différents des siens.
CAPACITE A RENDRE COMPTE	<ul style="list-style-type: none"> - Donne suite aux instructions et orientations reçues. - Tient la hiérarchie au fait des événements ou informations significatifs. - Fait part à sa hiérarchie des résultats obtenus. - Choisit les supports et les moyens appropriés pour transmettre l'information. - Fournit rapidement à sa hiérarchie l'information demandée. - Etablit des rapports d'activités périodiques.

3. RECOMMANDATIONS

- L'évaluation est un échange associant l'évalué et son supérieur hiérarchique direct.
- Les références de l'évaluation ainsi que l'évaluation proprement dite obéissent au processus suivant :
 - les deux concernés se rencontrent pour évaluer la période écoulée et préciser le contenu du programme de travail pour l'exercice à venir.
 - Ils s'entendent sur les objectifs précis et mesurables que l'évalué doit atteindre, ainsi que les progrès à faire sur le plan des habiletés.
 - Ils se rencontrent périodiquement, à la demande de l'un ou de l'autre, pour procéder à des évaluations partielles et introduire le cas échéant les ajustements nécessaires.
 - A la fin de l'année, les deux parties se rencontrent de nouveau pour discuter sur le rendement atteint et fixer les objectifs pour l'année suivante.
- Les éléments de l'évaluation (résultats, appréciations, visas...) doivent être transcrits dans le **formulaire d'évaluation**.

2. STRUCTURE - TYPE DE L'ENTRETIEN

L'entretien doit porter au moins sur trois volets :

A. S'assurer que l'évalué connaît suffisamment bien ce qui est attendu de lui :

- A-t-il bien intégré les objectifs contenus dans son programme de travail ?
- A-t-il connaissance des habiletés attendues de lui ?

B. Evaluer les réalisations

Par rapport au rendement

- Quels ont été les objectifs atteints sans difficultés ?
- Quelles ont été les contributions réalisées en hors programme ?
- Quelles actions n'ont pu être réalisées ?
- Quelles ont été les contraintes rencontrées ?

Par rapport au rôle

- L'évalué a-t-il fait preuve d'initiative ?
- L'évalué a-t-il développé des relations efficaces avec son environnement (collègues, collaborateurs, autres structures...) ?
- De façon plus générale, de quelles habiletés a-t-il fait preuve pendant l'exercice ?
- Quelles sont les habiletés à améliorer ?

C. Tirer les conclusions de l'entretien

Par rapport au rendement

- Quels moyens ont été mis à la disposition de l'évalué (matériels, formation...) ?
- Quels ajustements doivent être opérés pour le programme de l'année suivante ?

Par rapport au rôle

- L'évalué doit-il bénéficier de plus d'autonomie dans la conduite de ses travaux ?
- Les pouvoirs de décision du responsable évalué doivent-ils être renforcés ou limités ?
- Les capacités d'analyse et de synthèses du cadre doivent-elles être davantage développées ?

Par rapport aux perspectives de développement personnel

- L'évalué est-il bien utilisé dans son poste ?
- Doit-il être réorienté sur une autre activité ?
- Doit-il bénéficier de formations ? dans quels domaines ?

DEROULEMENT DE L'ENTRETIEN

CE QU'IL FAUT EVITER	CE QU'IL FAUT FAIRE
<ul style="list-style-type: none"> • D'associer une tierce personne à l'entretien 	<ul style="list-style-type: none"> • Recevoir l'évalué en tête-à-tête
<ul style="list-style-type: none"> • De ne pas préciser les objectifs de l'entretien 	<ul style="list-style-type: none"> • Rappeler les objectifs de l'entretien
<ul style="list-style-type: none"> • D'apprécier l'individu 	<ul style="list-style-type: none"> • Apprécier l'individu par rapport à son emploi, à son programme de travail
<ul style="list-style-type: none"> • De monologuer 	<ul style="list-style-type: none"> • Rester à l'écoute de l'évalué • Encourager l'évalué à s'exprimer • Laisser s'exprimer les désaccords tout en veillant à éviter les affrontements
<ul style="list-style-type: none"> • De faire subir à l'évalué un "interrogatoire " 	<ul style="list-style-type: none"> • Demander à l'évalué d'expliquer le niveau de performance, les relations avec l'environnement... • Discuter du caractère des relations entre la hiérarchie et l'évalué. • Aider à analyser la situation et accepter les remises en cause.
<ul style="list-style-type: none"> • De n'insister que sur les points faibles 	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en évidence <u>aussi</u> les résultats positifs
<ul style="list-style-type: none"> • D'exprimer des critiques ou des compliments fondés sur des sentiments 	<ul style="list-style-type: none"> • Etre objectif, ne pas faire preuve d'affectivité et d'engagement émotionnel
<ul style="list-style-type: none"> • De chercher à piéger, coincer, dévaloriser un collaborateur 	<ul style="list-style-type: none"> • Etablir un climat de confiance
<ul style="list-style-type: none"> • De percevoir l'entretien seulement comme une relation à deux 	<ul style="list-style-type: none"> • Se situer par rapport à l'unité, la direction, l'Entreprise
<ul style="list-style-type: none"> • De considérer l'entretien comme un cérémonial annuel 	<ul style="list-style-type: none"> • L'entretien c'est un peu tous les jours
<ul style="list-style-type: none"> • De terminer l'entretien sans conclusion ni recommandations 	<ul style="list-style-type: none"> • Faire la synthèse • Fixer des objectifs réalisables • Déterminer les points à améliorer • Consigner des engagements mutuels pour l'année suivante

ANNEXE (C):

Formulaires d'évaluation

S O N E L G A Z

FORMULAIRE D'EVALUATION

CADRES RESPONSABLES DE STRUCTURE

ANNEE :

NOMS	
------	--

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

IDENTIFICATION DE L'EVALUE (E)

NOM			
PRENOMS			
DATE DE RECRUTEMENT		AGE	
POSTE OCCUPE			
ANCIENNETE DANS LE POSTE		CLASSEMENT	
DIRECTION		UNITE	
CODE SERVICE		CODE BG	

EVALUATION FAITE PAR

NOM ET PRENOMS	
FONCTION	

TRIMESTRE 3

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

TRIMESTRE 4

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

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



/ 20

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

III. HABILETES PERSONNELLES

9. AUTONOMIE ET SENS DE L'INITIATIVE, i.e : Etablit lui-même son propre programme d'activité. Recherche par lui-même les moyens d'atteindre les résultats. N'a pas recours à la hiérarchie systématiquement. Initie des actions en réponse à des situations urgentes, puis en informe les niveaux habilités. Introduit des ajustements au programme de travail en tenant compte de nouveaux facteurs. Fait part à sa hiérarchie des progrès obtenus et des contraintes à lever pour d'autres améliorations.					
10. DYNAMISME, i.e : S'engage pleinement dans son travail en termes de temps et d'implication. Démonstre beaucoup d'effort. Affiche sa disponibilité. Insuffle de l'énergie à ses collaborateurs (encouragement, positive, aide à la relance...) Affiche de l'engouement et de la motivation. Favorise l'efficacité.					

TOTAL (3)	<u>100</u>
------------------	------------

NOTE FINALE (4)	<u>20</u>
------------------------	-----------

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

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

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

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

(3) Sommer le nombre de points sur 100

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

5. PISTES DE DEVELOPPEMENT

5.1. Actions de formation proposées

5.2. Réorientations

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

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

S O N E L G A Z

FORMULAIRE D'EVALUATION

CADRES SANS RESPONSABILITE HIERARCHIQUE

ANNEE :

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

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

IDENTIFICATION DE L'EVALUE (E)

NOM	
-----	--

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

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

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

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

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

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

EVALUATION FAITE PAR

NOM ET PRENOMS	
FONCTION	

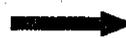
TRIMESTRE 3

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRÉS
PRI DU TRIMESTRE 3	/ 10
<u>Autres contributions :</u>	

TRIMESTRE 4

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRÉS
PRI DU TRIMESTRE 4	/ 10
<u>Autres contributions :</u>	

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



/ 20

5. PISTES DE DEVELOPPEMENT

5.1. Actions de formation proposées

5.3. Réorientations

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

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

VISAS DE LA HIERARCHIE

AVIS DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+2

NOMS :

FONCTION :

AVIS :

SIGNATURE ET DATE :

VISA DU DIRECTEUR CENTRAL OU D'UNITE

NOMS :

FONCTION :

SIGNATURE ET DATE :

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

Visa et cachet du SP.

S O N E L G A Z

FORMULAIRE D'EVALUATION

MAITRISE D'ENCADREMENT

ANNEE :

--	--	--	--

NOM	
-----	--

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

IDENTIFICATION DE L'EVALUE (E)

NOM	
-----	--

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

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

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

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

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

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

EVALUATION FAITE PAR

NOM ET PRENOMS	
FONCTION	

UTILISATION DU FORMULAIRE

- L'ensemble du formulaire est renseigné par le supérieur hiérarchique N+1 (l'évaluateur)
- Le formulaire est transmis à la structure Ressource Humaine à l'exception de la dernière feuille intitulée " résumé de l'évaluation annuelle ".
- Cette feuille détachable est à l'usage exclusif du supérieur hiérarchique N+1 qui doit la garder à son niveau.

TRIMESTRE 3 :

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 3	/ 20

TRIMESTRE 4 :

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 4	/ 20

MOYENNE ANNUELLE $\left(\frac{T1+T2+T3+T4}{4} \right)$



/ 20

I. BILETES et comportements observables	Côtes (1)				Nbre de points (2)
	1	2	3	4	

III. HABILETES PERSONNELLES

<p>9) DYNAMISME, i.e : <i>S'engage pleinement dans son travail en termes de temps et d'implication. Encourage ses agents (stimule son équipe par son activité, donne l'exemple). Fait preuve de spontanéité, de détermination dans la prise en charge des travaux confiés.</i></p>					
<p>10) MAITRISE DE SOI, i.e : <i>Conserve son calme face à des situations inhabituelles (changement de priorités, situations conflictuelles). Démonstre de l'assurance dans ses rapports avec autrui. Prend des risques et agit efficacement face à des situations difficiles. Assume les conséquences des actions engagées.</i></p>					

TOTAL (3)	100
------------------	------------

NOTE FINALE (4)	20
------------------------	-----------

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

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

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

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

(3) Sommer le nombre de points sur 100

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

5. PISTES DE DEVELOPPEMENT

5.1. Actions de formation proposées

5.2. Réorientations

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

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

2. EVALUATION DU ROLE

HABILETES et comportements observables	Nbre de points (1)				Total (2)
	1	2	3	4	
1. ASSIMILATION ET ADAPTATION, i.e : <i>Comprend facilement les orientations dictées par sa hiérarchie. Applique correctement les instructions de travail tel qu'elles sont arrêtées. S'adapte aux nouvelles techniques et procédures de travail. Maintient un rendement de qualité malgré les changements de méthodes, de matériels et de procédures.</i>					
2. RESPECT DES CONSIGNES, i.e : <i>Observe strictement les normes de travail ainsi que les règles d'hygiène et de sécurité en rapport avec son activité. Applique les instructions de sa hiérarchie. Signale à sa hiérarchie toute anomalie ou irrégularité constatée. Utilise les moyens mis sous sa responsabilité selon les règles d'usage en vigueur.</i>					
3. ASSIDUITE ET DISCIPLINE, i.e : <i>Respecte les horaires de travail et ne s'absente pas souvent. Ne déserte pas son lieu de travail. Contribue à l'atteinte des objectifs du groupe. Entretien des rapports courtois avec son entourage (hiérarchie, collègues, clientèle).</i>					
4. DYNAMISME, i.e : <i>Fait preuve de beaucoup d'efforts. Se concentre sur les tâches à accomplir. Exécute rapidement et efficacement les travaux qui lui sont confiés. Manifeste un intérêt soutenu pour son activité.</i>					
TOTAL (3)					<u>40</u>
NOTE FINALE (4)					<u>20</u>

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

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

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

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

(3) Sommer le nombre de points sur 40

(4) Diviser par 2 le total sur 40 pour obtenir une note sur 20

IDENTIFICATION DE L'EVALUE (E)

NOM			
PRENOMS			
DATE DE RECRUTEMENT		AGE	
POSTE OCCUPE			
ANCIENNETE DANS LE POSTE		CLASSEMENT	
DIRECTION		UNITE	
CODE SERVICE		CODE BG	

EVALUATION FAITE PAR

NOM ET PRENOMS	
FONCTION	

UTILISATION DU FORMULAIRE

- L'ensemble du formulaire est renseigné par le supérieur hiérarchique N+1 (l'évaluateur)
- Le formulaire est transmis à la structure Ressource Humaine à l'exception de la **dernière feuille intitulée " résumé de l'évaluation annuelle "**.
- Cette feuille détachable est à l'usage exclusif du **supérieur hiérarchique N+1** qui doit la garder à son niveau.

S O N E L G A Z

FORMULAIRE D'EVALUATION

EXECUTION

ANNEE :

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

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

Résumé de l'évaluation annuelle

Année

--	--	--	--

1. DONNEES D'IDENTIFICATION

Nom :		Prénom :	
Date de recrutement		Age	
Poste occupé			
Ancienneté dans le poste		Classement	

2. EVALUATION FAITE PAR :

Nom et prénom	
Fonction	

3. RESULTATS DE L'EVALUATION :

. Note du rendement :	X 0,70 =
. Note du rôle :	X 0,30 =
. NOTE GLOBALE :	/20

4. SYNTHESE L'EVALUATION :

▪ Evaluation du rendement :

Points forts	Points à améliorer

▪ Evaluation du rôle :

Points forts	Points à améliorer

5.1. Actions de formation proposées

5.2. Réorientations

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

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

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

III. HABILETES PERSONNELLES

7. SOUPLESSE ET ADAPTATION, i.e: <i>Intègre les nouvelles techniques et procédures à son activité professionnelle. Accepte les avis et suggestions venant de la part des autres. Maintient un rendement de qualité malgré les changements. Admet ses insuffisances et en tire des enseignements (se remet en cause).</i>					
8. DYNAMISME, i.e: <i>S'engage pleinement dans son travail en termes de temps et d'implication. Se concentre sur les tâches à accomplir. Réalise rapidement et efficacement les travaux qui lui sont confiés. Affiche sa disponibilité.</i>					

TOTAL (3)	<u>100</u>
------------------	------------

NOTE FINALE (4)	<u>20</u>
------------------------	-----------

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

Côtes	Signification
1	Compétence absente
2	Compétence à développer
3	Compétence à parfaire
4	Compétence acquise

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

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

(3) Sommer le nombre de points sur 80

(4) Diviser par 4 le total sur 80 pour obtenir une note sur 20

TRIMESTRE 3

PARAMETRES/OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 3	/ 20

TRIMESTRE 4

PARAMETRES/OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 4	/ 20

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

→

/ 20

IDENTIFICATION DE L'EVALUE (E)

NOM			
PRENOMS			
DATE DE RECRUTEMENT		AGE	
POSTE OCCUPE			
ANCIENNETE DANS LE POSTE		CLASSEMENT	
DIRECTION		UNITE	
CODE SERVICE		CODE BG	

EVALUATION FAITE PAR

NOM ET PRENOMS	
FONCTION	

UTILISATION DU FORMULAIRE

- L'ensemble du formulaire est renseigné par le supérieur hiérarchique N+1 (l'évaluateur)
- Le formulaire est transmis à la structure Ressource Humaine à l'exception de la dernière feuille intitulée " résumé de l'évaluation annuelle ".
- Cette feuille détachable est à l'usage exclusif du supérieur hiérarchique N+1 qui doit la garder à son niveau.

S O N E L G A Z

FORMULAIRE D'EVALUATION

MAITRISE

ANNEE :

--	--	--	--

NOM	
-----	--

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

Résumé de l'évaluation annuelle

Année

--	--	--	--

1. DONNEES D'IDENTIFICATION

Nom :		Prénom :	
Date de recrutement		Age	
Poste occupé			
Ancienneté dans le poste		Classement	

2. EVALUATION FAITE PAR :

Nom et prénom	
Fonction	

3. RESULTATS DE L'EVALUATION :

Note du rendement :	X 0,60 =
Note du rôle :	X 0,40 =
NOTE GLOBALE :	120

4. SYNTHESE L'EVALUATION :

▪ Evaluation du rendement :

Points forts	Points à améliorer

▪ Evaluation du rôle :

Points forts	Points à améliorer

1. EVALUATION DU RENDEMENT

TRIMESTRE 1 :

PARAMETRES / OBJECTIFS .	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 1	/ 20

TRIMESTRE 2 :

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 2	/ 20

2. EVALUATION DU ROLE

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

I. HABILETES INTELLECTUELLES

1. SENS DE L'ANALYSE, i.e: <i>Identifie les éléments d'une situation de travail donnée. Procède à l'évaluation d'une situation et/ou au diagnostic d'un problème. Propose des solutions adaptées. Procède aux ajustements nécessaires à l'obtention de bons résultats.</i>					
2. RIGUEUR ET METHODE, i.e: <i>Classe le matériel et/ou supports de travail mis sous sa responsabilité. Réalise ses travaux selon l'ordre des priorités établi. Respecte les délais de réalisation des travaux. Accorde un soin particulier à la présentation matérielle de ses produits et travaux.</i>					
3. ASSIMILATION DES REGLES ET PROCEDURES, i.e: <i>Applique correctement les procédures de travail et les règles d'hygiène et de sécurité. Assimile et applique les orientations, instructions de sa hiérarchie. Préserve le matériel et /ou supports de travail mis sous sa responsabilité. Procède aux premiers entretiens, dépannage des supports et / ou du matériel.</i>					

II. HABILETES INTERPERSONNELLES

4. ESPRIT D'EQUIPE, i.e: <i>Collabore avec sa hiérarchie et ses collègues. Coopère en période de charge exceptionnelle. Agit dans le sens des décisions du groupe. Développe et favorise les échanges avec les membres de son équipe.</i>					
5. SENS DES RELATIONS HUMAINES, i.e: <i>Prend le temps d'écouter et d'observer les autres. Fait part de ses opinions, avis et conseils selon les cas. Accepte les suggestions venant de la part des autres (collègues...). Entretien des rapports de courtoisie avec autrui.</i>					
6. CAPACITE A RENDRE COMPTE, i.e: <i>Donne suite aux instructions et orientations reçues. Organise l'information à transmettre en retour à sa hiérarchie. Informe sa hiérarchie des difficultés et contraintes à lever. Rend compte régulièrement à sa hiérarchie de l'état d'avancement des travaux.</i>					

3. EVALUATION GLOBALE

EVALUATION DU RENDEMENT	EVALUATION DU ROLE	EVALUATION GLOBALE
NOTE PONDEREE (N x 0,7)	NOTE PONDEREE (N x 0,3)	NOTE /20

4. SYNTHESE DE L'EVALUATION

1. EVALUATION DU RENDEMENT

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

2. EVALUATION DU ROLE

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

6. COMMENTAIRES ET VISAS

DATE DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION :

COMMENTAIRES DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1

DATE ET VISA

COMMENTAIRES DE L'EVALUE

DATE ET VISA

AVIS DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+2

NOMS :

FONCTION :

AVIS :

SIGNATURE ET DATE :

5. PISTES DE DEVELOPPEMENT

Actions de formation proposées :

[Empty box for proposed training actions]

6. SYNTHESE DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION

[Empty box for synthesis of the evaluation interview]

7. VISAS

L'agent :

[Signature box for the agent]

Le supérieur hiérarchique N+1 :

[Signature box for the superior hierarchy N+1]

1. EVALUATION DU RENDEMENT

TRIMESTRE 1

Paramètres / Objectifs	Résultats enregistrés
PRI du trimestre 1	/ 10

TRIMESTRE 2

Paramètres / Objectifs	Résultats enregistrés
PRI du trimestre 2	/ 10

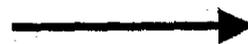
TRIMESTRE 3

Paramètres / Objectifs	Résultats enregistrés
PRI du trimestre 3	/ 10

TRIMESTRE 4

Paramètres / Objectifs	Résultats enregistrés
PRI du trimestre 4	/ 10

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



/ 20

3. EVALUATION GLOBALE

EVALUATION DU RENDEMENT	EVALUATION DU ROLE	EVALUATION GLOBALE
NOTE PONDEREE (N X 0,8)	NOTE PONDEREE (N X 0,2)	NOTE / 20

4 . SYNTHESE DE L'EVALUATION .

1. EVALUATION DU RENDEMENT

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

2. EVALUATION DU ROLE

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

6. COMMENTAIRES ET VISAS

DATE DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION :

COMMENTAIRES DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1

DATE ET VISA

COMMENTAIRES DE L'EVALUE

DATE ET VISA

AVIS DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+2

NOMS :

FONCTION :

AVIS :

SIGNATURE ET DATE :

3. EVALUATION GLOBALE

EVALUATION DU RENDEMENT	EVALUATION DU ROLE	EVALUATION GLOBALE
NOTE PONDEREE (N X 0,6)	NOTE PONDEREE (N X 0,4)	NOTE / 20

4. SYNTHESE DE L'EVALUATION

1. EVALUATION DU RENDEMENT

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

2. EVALUATION DU ROLE

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

2. EVALUATION DU ROLE

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

I. HABILETES D'ENCADREMENT

1. PROGRAMMATION, i.e : <i>Prend note des tâches et travaux à réaliser. Evalue les moyens à utiliser (ressource humaine disponible, équipements). Etablit un plan d'action en tenant compte d'un ordre de priorité. Programme la répartition des tâches aux agents (planning opérationnel).</i>					
2. ORGANISATION, i.e : <i>Affecte de manière précise les tâches et travaux à réaliser. Répartit les moyens de travail. Valide la préparation des travaux accomplis par son équipe. Fait appliquer les règles, normes de travail (procédures, règles de sécurité).</i>					
3. SENS DE LA DECISION, i.e : <i>Identifie correctement le(s) problème(s) à résoudre. Prend des mesures et donne les instructions nécessaires. Consulte le cas échéant sa hiérarchie. S'assure de l'application des décisions prises.</i>					
4. CONTROLE, i.e : <i>Prévoit les modalités de contrôle (essais, visites sur site, sondage). Evalue l'avancement des travaux ainsi que le rendement de ses agents. Evalue la qualité des travaux (délais, normes, procédures). Introduit et propose les ajustements nécessaires.</i>					
5. GESTION DU DEVELOPPEMENT DES EQUIPES, i.e : <i>Met à la disposition de ses agents les informations utiles à leurs activités. Associe ses subordonnés aux réunions d'information et de coordination. Identifie les besoins en formation de son personnel et y donne suite. Réserve du temps à ses agents et leur propose son expérience et son aide. Prend en charge l'apprentissage des nouvelles recrues.</i>					

II. HABILETES INTERPERSONNELLES

6. SENS DE LA COMMUNICATION, i.e : <i>Prend le temps d'écouter ses interlocuteurs. Dégage les éléments essentiels d'un message écrit ou verbal. Transmet des messages clairs et bien structurés. S'assure d'être compris et reformule si nécessaire. Fait part de ses remarques aux membres de son équipe, individuellement ou collectivement.</i>					
7. CONDUITE ET ANIMATION DES EQUIPES, i.e : <i>Informe son équipe sur les objectifs à atteindre. Assure la coordination et favorise la concertation (suscite l'engagement de son équipe). Fait part de sa reconnaissance pour les efforts fournis, relève et signifie les insuffisances. Fait participer son équipe à l'évaluation des objectifs.</i>					
8. CAPACITE A RENDRE COMPTE, i.e : <i>Donne suite aux instructions et orientations reçues. Tient la hiérarchie au fait des événements ou informations significatifs. Choisit les supports et les moyens appropriés pour transmettre l'information. Fournit rapidement à sa hiérarchie l'information demandée.</i>					

1. EVALUATION DU RENDEMENT

TRIMESTRE 1 :

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 1	/ 20

TRIMESTRE 2 :

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 2	/ 20

6. COMMENTAIRES ET VISAS

DATE DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION :

COMMENTAIRES DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1

DATE ET VISA

COMMENTAIRES DE L'EVALUE

DATE ET VISA

3. EVALUATION GLOBALE

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

4. SYNTHESE DE L'EVALUATION

1. EVALUATION DU RENDEMENT

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

2. EVALUATION DU ROLE

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

2. EVALUATION DU ROLE

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

I. HABILETES INTELLECTUELLES

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

II. HABILETES INTERPERSONNELLES

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

1. EVALUATION DU RENDEMENT

TRIMESTRE 1

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

TRIMESTRE 2

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

VISAS DE LA HIERARCHIE

AVIS DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+2

NOMS :

FONCTION.....

AVIS.....

SIGNATURE ET DATE :

VISA DU DIRECTEUR CENTRAL OU D'UNITE

NOMS :

FONCTION :

SIGNATURE ET DATE :

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

Visa et cachet du SP.

6. COMMENTAIRES ET VISAS

DATE DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION :

COMMENTAIRES DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1

DATE ET VISA

COMMENTAIRES DE L'EVALUE

DATE ET VISA

3. EVALUATION GLOBALE

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

4. SYNTHESE DE L'EVALUATION

1. EVALUATION DU RENDEMENT

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

2. EVALUATION DU ROLE

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

2. EVALUATION DU ROLE

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

I. HABILETES D'ENCADREMENT

<p>1. PLANIFICATION ET ORGANISATION, i.e : Propose, détermine des objectifs en termes de résultats à atteindre reliés aux activités à réaliser. Elabore des plans d'actions en établissant des priorités et des échéanciers de réalisation. Prévoit les modes et les périodicités de contrôle. Emploie des outils pour l'utilisation rationnelle du temps (tableau de bord, planification...) Prévoit les solutions de rechange en anticipant les sources de problèmes entravant la performance. Définit et répartit les rôles et tâches de ses collaborateurs, selon leur responsabilité et compétences.</p>					
<p>2. DECISION, i.e : Fait face aux situations et ne les évite pas. Prend connaissance de toute information relative aux situations. S'assure de l'exactitude des faits (recoupements, déplacements...) Procède, si nécessaire, aux consultations des parties concernées (collaborateurs, hiérarchie...) quant aux mesures à prendre. Prend des mesures concrètes et donne les instructions nécessaires. Accepte et assume les conséquences de ses décisions.</p>					
<p>3. CONTROLE, i.e : Etablit un échéancier de contrôle. Fait des suivis périodiques pour s'assurer de l'état d'avancement des travaux. Identifie et analyse les écarts au plan des réalisations par rapport aux objectifs fixés. Evalue le rendement de ses collaborateurs. Introduit les ajustements nécessaires. Produit et diffuse les bilans, comptes rendus et différentes pièces attestant des actes de contrôle.</p>					
<p>4. DELEGATION, i.e : Se libère des tâches relevant des collaborateurs. Délègue les responsabilités aux collaborateurs, en fonction de leurs compétences. Spécifie les produits ou résultats attendus ainsi que les échéances. Transmet les informations pertinentes à ses collaborateurs. Assiste ses collaborateurs. Confie à ses collaborateurs des missions de représentation. Fait part de sa satisfaction suite à la prise d'initiatives positives.</p>					
<p>5. GESTION DU DEVELOPPEMENT DES EQUIPES ET DES PERSONNES, i.e : Offre son soutien et son assistance. Donne l'occasion à ses collaborateurs d'assumer des responsabilités. Met à la disposition de ses collaborateurs toute information utile à l'accomplissement de leurs activités. Contribue à l'intégration des nouvelles recrues. Favorise la participation des collaborateurs à toute action de développement des compétences.</p>					

II. HABILETES INTERPERSONNELLES

<p>6. SENS DE LA COMMUNICATION, i.e : Transmet des messages clairs et précis. Soigne la présentation matérielle de ses documents. S'assure de la compréhension de son message par son interlocuteur et reformule si nécessaire. Suscite de l'intérêt et l'attention à ses propos. Prend le temps d'écouter ses interlocuteurs.</p>					
<p>7. ANIMATION DES EQUIPES DE TRAVAIL, i.e : Aide l'équipe à définir ses objectifs. Propose et met en place des modalités de travail, favorisant les points d'information et de décision. Incite chacun des membres de l'équipe à prendre ses décisions. Amène l'équipe à se fixer des échéances en fonction de la contribution de chacun. Favorise la concertation et assure la coordination. Veille à la réduction des tensions et à l'instauration d'un climat serein</p>					
<p>8. RELATION AVEC L'ENVIRONNEMENT INTERIEUR / EXTERIEUR, i.e : S'informe des moyens, besoins, prestations, développés par les structures environnantes de l'unité, de l'entreprise ou les structures externes. Informe les structures environnantes de toutes ses activités ou besoins. Participe aux réunions de coordination inter structures. Intègre les orientations des structures hiérarchiques ou fonctionnelles. Rend compte à la hiérarchie de l'évolution de ses activités. Encourage le développement d'une atmosphère de travail favorisant les échanges avec les autres structures de l'entreprise ou groupes de travail.</p>					

1. EVALUATION DU RENDEMENT

TRIMESTRE 1

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 1 TM	/ 10
Autres contributions :	
.....	
.....	
.....	
.....	

TRIMESTRE 2

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 2 TM	/ 10
Autres contributions :	
.....	
.....	
.....	
.....	

3.1.3. Conclusion de l'entretien :

- Résumer l'ensemble et faire des propositions d'amélioration.
- Evoquer le programme de travail et fixer les objectifs de l'année N+1.
- Définir les moyens à mettre en œuvre
- Rappeler la disponibilité de la hiérarchie à toute proposition d'amélioration
- Identifier les besoins de développement, les modalités et moyens de leur prise en charge.
- Faire viser le formulaire par l'évalué.

3.2. RECOMMANDATIONS A L'EVALUE

3.2.1. Préparation de l'entretien d'évaluation :

- Etablir un inventaire des réalisations individuelles en notant les faits les plus significatifs (en actions programmées et en contributions hors programme)
- Consigner les contraintes rencontrées en cours d'année
- Noter ses aspirations en termes de parcours professionnel.

3.2.2. Déroulement de l'entretien d'évaluation :

- Prendre connaissance de l'opinion de son supérieur sur sa performance et son comportement professionnel.
- Rendre compte des difficultés qui ont influé négativement sur la performance.
- Identifier avec son supérieur ses points forts et ceux à améliorer.
- Se faire une appréciation sur la gestion de sa carrière (possibilités de développement, ou simple orientation et conseil de progression).
- Faire part de ses aspirations professionnelles

3.2.3 Conclusion de l'entretien

- Prendre connaissance de ce qu'on attend de lui en termes d'objectifs de performance à atteindre
- Viser le formulaire d'évaluation en y portant ses éventuels commentaires.

3. RECOMMANDATIONS

Ces recommandations sont destinées à aider les évaluateurs et évalués à réussir l'entretien d'évaluation.

3.1. RECOMMANDATIONS A L'EVALUATEUR

3.1.1. Préparation de l'entretien d'évaluation :

- Aviser l'évalué suffisamment à l'avance de la date, l'heure et le lieu de l'entretien; choisir un moment en dehors de toute situation de conflit ou fait particulier (promotion, mutation, mesure disciplinaire...), et plutôt en début de semaine.
- Prévoir toutes les conditions pour un entretien correct (éviter les interruptions...)
- Préparer le formulaire de l'évaluation ainsi que les référentiels ayant servi à cette évaluation (programme individuel de travail, banque des comportements observables)
- Préparer l'entretien selon le canevas du questionnaire - type (voir paragraphe 2 : structure - type de l'entretien)

3.1.2. Conduite de l'entretien d'évaluation :

Pendant la rencontre, l'évaluateur doit garder l'objectif de l'entretien constamment présent à l'esprit afin d'éviter les écarts.

Ceci exige de lui notamment de positiver la situation et de rechercher le consensus par la synthèse, l'explication, l'argumentation.

Le tableau figurant en page suivante donne des suggestions en ce sens et liste quelques erreurs à ne pas commettre.

PARTIE II. CONDUITE DE L'ENTRETIEN D'ÉVALUATION

1. OBJECTIFS DE L'ENTRETIEN

L'entretien annuel d'évaluation a pour objectifs de permettre à l'évalué et à son supérieur hiérarchique de :

- faire converger leurs appréciations quant à l'évolution du premier nommé durant l'exercice écoulé et ce au double plan :
 - . du rendement individuel
 - . des comportements liés au rôle attendu
- bâtir en commun pour l'exercice suivant :
 - . un programme individuel de travail
 - . un plan d'amélioration des habiletés
- discuter ensemble des perspectives de parcours professionnel
 - . pistes de développement
 - . promotion
 - . mutation sur un autre poste
 -

En cela, l'entretien est source de motivation pour l'évalué.

C'est donc un outil de management des ressources humaines ayant pour finalité de créer un consensus entre les deux parties sur les sorties de l'évaluation aussi bien en termes d'apports pour l'Entreprise (connaissance des points forts et insuffisances de sa ressource, plans de formation ...) que d'intérêts individuels (formation, promotion...)

Sa conduite obéit à une démarche structurée associant les deux intéressés aux phases de préparation et de déroulement.

III. HABILITES PERSONNELLES

SOUPLESSE ET ADAPTATION	<ul style="list-style-type: none">- Se montre conciliant et ouvert dans ses relations professionnelles.- S'adapte facilement aux situations nouvelles.- Accepte de modifier ses idées, ses opinions ainsi que ses travaux à la lumière d'informations nouvelles.- Admet ses erreurs et en tire des enseignements (se remet en cause).- Ajuste ses comportements en fonction des situations et des contraintes.- Maintient un rendement de qualité malgré les changements .- Adapte ses méthodes de travail à celles arrêtées au sein de sa structure de rattachement.
INITIATIVE ET AUTONOMIE	<ul style="list-style-type: none">- Etablit lui-même son propre programme d'activité.- Utilise ses connaissances avant de demander de l'aide.- Est capable de prendre en charge une situation, un problème...- Introduit des ajustements aux programmes de travail en tenant compte de nouveaux facteurs.- Expérimente des solutions et méthodes de travail nouvelles.- Propose des travaux complémentaires par rapport aux objectifs convenus.
DYNAMISME	<ul style="list-style-type: none">- S'engage pleinement dans son travail en terme de temps et d'implication.- Fournit beaucoup d'efforts (se montre volontaire) .- Stimule son entourage par son activité débordante.- Affiche de l'engouement et de la motivation pour ses activités .- Reprend ses travaux et recommence plusieurs fois si nécessaire.- Fait preuve d'efficacité (actions précises, réactions dans des délais rapides...)

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

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

- Sommer le nombre de points sur 100
- Diviser par 5 le total sur 100 pour obtenir une note sur 20

2.3. L'évaluation globale :

L'évaluation globale vise à sanctionner :

1. le rendement du cadre par rapport à son programme de travail
2. ses capacités à assurer son rôle de cadre

Cette évaluation consiste à attribuer une note sur 20 sur la base des deux notes obtenues (rendement et exercice du rôle).

La pondération proposée est la suivante :

- évaluation du rendement : 60 %
- évaluation du rôle : 40 %

III. HABILITES PERSONNELLES

AUTONOMIE ET SENS DE L'INITIATIVE	<ul style="list-style-type: none">- Etablit lui-même son propre programme d'activité .- Recherche par lui-même les moyens d'atteindre les résultats.- N'a pas recours à la hiérarchie systématiquement.- Initie des actions en réponse à des situations urgentes, puis en informe les niveaux habilités.- Introduit des ajustements au programme de travail en tenant compte de nouveaux facteurs.- Fait part à sa hiérarchie des progrès obtenus et des contraintes à lever pour d'autres améliorations.
DYNAMISME	<ul style="list-style-type: none">- S'engage pleinement dans son travail en termes de temps et d'implication.- Démontre beaucoup d'effort .- Affiche sa disponibilité.- Insuffle de l'énergie à ses collaborateurs (encouragement, positive, aide à la relance...).- Affiche de l'engouement et de la motivation.- Favorise l'efficacité (actions précises, réactions dans des délais rapides....)

1.3. L'évaluation globale :

L'évaluation globale vise à sanctionner :

- le rendement du cadre par rapport à son programme de travail
- ses capacités à assurer des tâches de direction.

Cette évaluation consiste à attribuer une note sur 20 sur la base des deux notes obtenues (rendement et exercice du rôle) en appliquant des coefficients de pondération.

Cette pondération est la suivante :

- évaluation du rendement : **60**
- évaluation du rôle : **40**

SOMMAIRE

PARTIE I. LES MODALITES PRATIQUES D'EVALUATION

1. CADRES RESPONSABLES DE STRUCTURE
 - 1.1. L'évaluation du rendement
 - 1.2. L'évaluation du rôle
 - 1.3. L'évaluation globale
 - 1.4. Répertoire des compétences

2. CADRES SANS RESPONSABILITE HIERARCHIQUE
 - 2.1. L'évaluation du rendement
 - 2.2. L'évaluation du rôle
 - 2.3. L'évaluation globale
 - 2.4. Répertoire des compétences

3. RECOMMANDATIONS

PARTIE II . CONDUITE DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION

1. OBJECTIFS DE L'ENTRETIEN
2. STRUCTURE - TYPE DE L'ENTRETIEN
3. RECOMMANDATIONS
 - 3.1. RECOMMANDATIONS A L'EVALUATEUR
 - 3.1.1. Préparation de l'entretien d'évaluation
 - 3.1.2. Conduite de l'entretien d'évaluation
 - 3.1.3. Conclusion de l'entretien

 - 3.2. RECOMMANDATIONS A L'EVALUE
 - 3.2.1. Préparation de l'entretien d'évaluation
 - 3.2.2. Déroulement de l'entretien d'évaluation
 - 3.2.3. Conclusion de l'entretien

3.2. RECOMMANDATIONS A L'EVALUE

3.2.1. Préparation de l'entretien d'évaluation :

- Etablir un inventaire des réalisations individuelles en notant les faits les plus significatifs.
- Consigner les contraintes rencontrées en cours d'année.
- Noter ses aspirations en termes de parcours professionnel .

3.2.2. Déroulement de l'entretien d'évaluation :

- S'informer de l'opinion de son supérieur sur sa performance et son comportement professionnel.
- Rendre compte des difficultés qui ont influé négativement sur la performance.
- Identifier avec son supérieur ses points forts et ceux à améliorer.
- Se faire une appréciation sur la gestion de sa carrière (possibilités de développement, ou simple orientation et conseil de progression).
- Faire part de ses aspirations professionnelles.

3.2.3 Conclusion de l'entretien

- Prendre connaissance de ce qui est attendu de soi en termes d'objectifs de performance à atteindre.
- Viser le formulaire d'évaluation et y porter ses éventuels commentaires.

3. RECOMMANDATIONS

Ces recommandations sont destinées à aider les évaluateurs et évalués à réussir l'entretien d'évaluation.

3.1. RECOMMANDATIONS A L'EVALUATEUR

3.1.1. Préparation de l'entretien d'évaluation :

- Aviser à l'avance de la date, l'heure et le lieu de l'entretien, choisir un moment en dehors de toute situation de conflit ou fait particulier (promotion, mutation, mesure disciplinaire...), et plutôt en début de semaine.
- Prévoir toutes les conditions pour un entretien correct (éviter les interruptions...)
- Préparer le formulaire de l'évaluation ainsi que les référentiels ayant servi à cette évaluation (programme de travail).
- Préparer l'entretien selon le canevas du questionnaire - type (Voir paragraphe 2 : structure - type de l'entretien).

3.1.2. Conduite de l'entretien d'évaluation :

Pendant la rencontre, l'évaluateur doit garder l'objectif de l'entretien constamment présent à l'esprit afin d'éviter les écarts.

Ceci exige de lui notamment de positiver la situation et de rechercher le consensus par la synthèse, l'explication, l'argumentation.

Le tableau figurant en page suivante donne des suggestions en ce sens et liste quelques erreurs à ne pas commettre.

PARTIE II . CONDUITE DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION

1. OBJECTIFS DE L'ENTRETIEN :

L'entretien annuel d'évaluation a pour objectifs de permettre à l'évalué et à son supérieur hiérarchique de :

- faire converger leurs appréciations quant à l'évolution du premier nommé durant l'exercice écoulé et ce au double plan :
 - . du rendement individuel
 - . des comportements liés au rôle attendu
- bâtir en commun pour l'exercice suivant :
 - . un programme de travail.
 - . un plan d'amélioration des habiletés.
- discuter ensemble des perspectives de parcours professionnel
 - . pistes de développement
 - . promotion
 - . mutation sur un autre poste
 -

En cela, l'entretien est source de motivation pour l'évalué.

C'est donc un outil de management des ressources humaines ayant pour finalité de créer un consensus entre les deux parties sur les sorties de l'évaluation aussi bien en termes d'apports pour l'Entreprise (connaissance des points forts et insuffisances de sa ressource, plans de formation...) que d'intérêts individuels (formation, promotion...).

Sa conduite obéit à une démarche structurée associant les deux intéressés aux phases de préparation et de déroulement.

3.3. L'évaluation globale :

L'évaluation globale vise à sanctionner :

- le rendement de l'agent par rapport à un programme de travail
- ses capacités à mettre en œuvre les compétences attendues de lui.

Cette évaluation consiste à attribuer une note sur 20 points sur la base des deux notes obtenues (rendement et exercice du rôle) en appliquant des coefficients de pondération.

La pondération à appliquer est la suivante :

- évaluation du rendement : 80 %
- évaluation du rôle : 20 %

3.4. REPERTOIRE DES COMPETENCES et banque des comportements observables :

1. ASSIMILATION ET ADAPTATION	<ul style="list-style-type: none">- Comprend facilement les orientations dictées par sa hiérarchie.- Applique correctement les instructions de travail tel qu'elles sont arrêtées.- S'adapte aux nouvelles techniques et procédures de travail.- Maintient un rendement de qualité malgré les changements de méthodes, de matériels et de procédures.
2. RESPECT DES CONSIGNES	<ul style="list-style-type: none">- Observe strictement les normes de travail ainsi que les règles d'hygiène et de sécurité en rapport avec son activité.- Applique les instructions de sa hiérarchie.- Signale à sa hiérarchie toute anomalie ou irrégularité constatée.- Utilise les moyens mis sous sa responsabilité selon les règles d'usage en vigueur.
3. ASSIDUITE ET DISCIPLINE	<ul style="list-style-type: none">- Respecte les horaires de travail et ne s'absente pas souvent.- Ne déserte pas son lieu de travail.- Contribue à l'atteinte des objectifs du groupe.- Entretient des rapports courtois avec son entourage (hiérarchie, collègues, clientèle).
4. DYNAMISME	<ul style="list-style-type: none">- Fait preuve de beaucoup d'efforts.- Se concentre sur les tâches à accomplir.- Exécute rapidement et efficacement les travaux qui lui sont confiés.- Manifeste un intérêt soutenu pour son activité.

2.4. REPERTOIRE DES COMPETENCES et banque des comportements observables

I. HABILETES INTELLECTUELLES

1. SENS DE L'ANALYSE	<ul style="list-style-type: none">- Identifie les éléments d'une situation de travail donnée.- Procède à l'évaluation d'une situation et/ou au diagnostic d'un problème.- Propose des solutions adaptées.- Procède aux ajustements nécessaires à l'obtention de bons résultats.
2. RIGUEUR ET METHODE	<ul style="list-style-type: none">- Classe le matériel et/ou supports de travail mis sous sa responsabilité.- Réalise ses travaux selon l'ordre des priorités établi.- Respecte les délais de réalisation des travaux.- Accorde un soin particulier à la présentation matérielle de ses produits et travaux.
3. ASSIMILATION DES REGLES ET PROCEDURES:	<ul style="list-style-type: none">- Applique correctement les procédures de travail et les règles d'hygiène et de sécurité.- Assimile et applique les orientations, instructions de sa hiérarchie.- Préserve le matériel et/ou supports de travail mis sous sa responsabilité.- Procède aux premiers entretiens, dépannage des supports et /ou du matériel.

II. HABILETES INTERPERSONNELLES

4. ESPRIT D'EQUIPE	<ul style="list-style-type: none">- Collabore avec sa hiérarchie et ses collègues.- Coopère en période de charge exceptionnelle.- Agit dans le sens des décisions du groupe.- Développe et favorise les échanges avec les membres de son équipe.
5. SENS DES RELATIONS HUMAINES	<ul style="list-style-type: none">- Prend le temps d'écouter et d'observer les autres.- Fait part de ses opinions, avis et conseils selon les cas.- Accepte les suggestions venant de la part des autres (collègues...).- Entretient des rapports de courtoisie avec autrui.
6. CAPACITE A RENDRE COMPTE	<ul style="list-style-type: none">- Donne suite aux instructions et orientations reçues.- Organise l'information à transmettre en retour à sa hiérarchie.- Informe sa hiérarchie des difficultés et contraintes à lever.- Rend compte régulièrement à sa hiérarchie de l'état d'avancement des travaux.

III. HABILETES PERSONNELLES

7. SOUPLESSE ET ADAPTATION	<ul style="list-style-type: none">- Intègre les nouvelles techniques et procédures à son activité professionnelle.- Accepte les avis et suggestions venant de la part des autres.- Maintient un rendement de qualité malgré les changements.- Admet ses insuffisances et en tire des enseignements (se remet en cause).
8. DYNAMISME	<ul style="list-style-type: none">- S'engage pleinement dans son travail en termes de temps et d'implication.- Se concentre sur les tâches à accomplir.- Réalise rapidement et efficacement les travaux qui lui sont confiés.- Affiche sa disponibilité.

EXECUTION

RECOMMANDATIONS

2. POPULATION MAÎTRISE

2.1. l'évaluation du rendement

évaluer le rendement consiste à :

- ◆ passer en revue trimestriellement les activités de l'intéressé en prenant en référence les paramètres / objectifs inscrits dans le programme de travail.
- ◆ apprécier dans quelle mesure les objectifs attendus ont été atteints.
- ◆ calculer les résultats atteints (selon le mode opératoire arrêté).
- ◆ attribuer trimestriellement une note sur 20. Cette note couvre :
 - le degré d'atteinte des résultats attendus (sur 15 points).
 - une appréciation individuelle (sur 05 points).
- ◆ attribuer une note annuelle (sur 20 points) en faisant la moyenne des quatre notes trimestrielles.

2.2. l'évaluation du rôle :

Le répertoire de compétences constituant le profil de l'agent de maîtrise est constitué de huit (08) habiletés.

Pour faciliter l'exercice d'évaluation du rôle, ces habiletés sont traduites en comportements observables (**voir page 10**).

Ainsi l'évaluateur est appelé à :

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

Côte	Signification
1	compétence absente
2	compétence à développer
3	compétence à parfaire
4	compétence acquise

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

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

- Sommer le nombre de points sur 80
- Diviser par 4 le total sur 80 pour obtenir une note sur 20

1.3. L'évaluation globale :

L'évaluation globale vise à sanctionner :

- . Le rendement de l'agent par rapport à un programme de travail
- . Ses capacités à assurer des tâches d'encadrement des structures de base.

Cette évaluation consiste à attribuer une note sur 20 sur la base des deux notes obtenues (rendement et exercice du rôle) en appliquant des coefficients de pondération.

Cette pondération est la suivante :

- évaluation du rendement : 60 %
- évaluation du rôle : 40 %

PARTIE I. LES MODALITES PRATIQUES D'EVALUATION

1. POPULATION MAITRISE D'ENCADREMENT

- 1.1. L'évaluation du rendement
- 1.2. L'évaluation du rôle
- 1.3. L'évaluation globale
- 1.4. Répertoire des compétences

2. POPULATION MAITRISE

- 2.1. L'évaluation du rendement
- 2.2. L'évaluation du rôle
- 2.3. L'évaluation globale
- 2.4. Répertoire des compétences

3. POPULATION EXECUTION

- 3.1. L'évaluation du rendement
- 3.2. L'évaluation du rôle
- 3.3. L'évaluation globale
- 3.4. Répertoire des compétences

4. RECOMMANDATIONS

PARTIE II . CONDUITE DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION

1. OBJECTIFS DE L'ENTRETIEN

2. STRUCTURE - TYPE DE L'ENTRETIEN

3. RECOMMANDATIONS

3.1. RECOMMANDATIONS A L'EVALUATEUR

- 3.1.1. Préparation de l'entretien d'évaluation
- 3.1.2. Conduite de l'entretien d'évaluation
- 3.1.3. Conclusion de l'entretien

3.2. RECOMMANDATIONS A L'EVALUE

- 3.2.1. Préparation de l'entretien d'évaluation
- 3.2.2. Déroulement de l'entretien d'évaluation
- 3.2.3. Conclusion de l'entretien

**MAITRISE
D'ENCADREMENT**

EXECUTION

RECOMMANDATIONS