

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANANGEMENT

ENSM. P.U. KOLÉA



**CONTRIBUTION A L'AMELIORATION D'UN SYSTEME D'EVALUATION DES
COMPETENCES CAS IANOR**

Mémoire présenté comme exigence partielle
du Master Management des Ressources Humaines

Présenté par :

TERFIA Redhouane

Encadreur :

M. BENDAOUY Yacine

Docteur en GRH, consultant et formateur

01^{ère} Promotion

Juin 2017

RÉSUMÉ

L'objectif de cette présente étude, consiste à analyser le système d'évaluation des compétences du personnel de l'Institut Algérien de Normalisation et de faire éventuellement des propositions qui pourront l'améliorer ce système.

D'après notre étude sur le terrain nous sommes arrivés à proposer un processus d'évaluation des compétences, et une procédure beaucoup plus détaillée que définit la démarche pour évaluer et découvrir les écarts en matière de compétence,

Nous espérons que ce présent travail serait une valeur ajoutée, pour rendre le système plus performant.

Mots clés : Evaluation – Compétences - Processus

ABSTRACT

The objective of this study is to analyze the system of assessment of competences of the personnel of the Algerian Institute of Standardization and to make proposals if possible to improve this system.

Based on our field study, we have come up with a competency assessment process and a much more detailed procedure that defines the process for assessing and identifying competency gaps,

We hope that this work will add value, to make the system more efficient

Key-words: Evaluation - Competence - Process.

ملخص

الهدف من هذه الدراسة، هـ و تحليل نظام تقييم مهارات الموظفين للمعهد الجزائري للتقييس وربما تقديم مقترحات من شأنها أن تحسّينه.

بعد دراستنا الميدانية وصلنا، إلى اقتراح عملية تقييم المهارات ، وإجراءات أكثر تفصيلا تحدد نهج لتقييم واستكشاف الثغرات في الكفاءة، نأمل أن يكون هذا العمل قيمة مضافة، لجعل النظام أكثر كفاءة.

كلمات المفتاح: التقييم- المهارات -السيرورة

REMERCIEMENTS

« الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي هَدَانَا لِهَذَا وَمَا كُنَّا لِنَهْتَدِيَ لَوْلَا أَنْ هَدَانَا اللَّهُ »

Nous tenons tout d'abord à remercier A ALLAH le tout puissant et miséricordieux, qui nous a donné la force et la patience d'accomplir ce modeste travail.

Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance à mon Directeur de mémoire. Je le remercie de m'avoir encadré, orienté, aidé et conseillé.

Je remercie tout le personnel de l'Ecole Nationale supérieure de Management (ENSM), et l'Institut Algérien de Normalisation (IANOR).

J'adresse mes sincères remerciements à tous les professeurs, intervenants et toutes les personnes qui par leurs paroles, leurs écrits, leurs conseils et leurs critiques ont guidé mes réflexions et ont accepté à me rencontrer et répondre à mes questions durant mes recherches.

Je remercie mes très chers parents, qui ont toujours été là pour moi, « Vous avez tout sacrifié pour vos enfants. Vous m'avez donné un magnifique modèle de labeur et de persévérance. Je suis redevable d'une éducation dont je suis fier ».

Je remercie mes frères et mes sœurs pour leur encouragement.

Je remercie tous mes Ami(e)s que j'aime et famille, pour leur sincère amitié et confiance, et à qui je dois ma reconnaissance et mon attachement.

Merci enfin à tous les camarades de MRH pour leur sympathie.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	i
REMERCIEMENTS	ii
TABLE DES MATIÈRES.....	iii
LISTE DES TABLEAUX	v
LISTE DES FIGURES.....	vi
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	vii
INTRODUCTION	2
1 Objet de l'étude.....	4
2 Objectif de l'étude.....	4
3 Intérêt de l'étude.....	4
4 Questions de recherche	5
5 5- Les hypothèses	6
CHAPITRE I : Méthodologie de l'étude.....	7
1- Plan De L'étude.....	8
2- Démarche de l'étude.....	8
3- Echantillon	10
CHAPITRE II : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE	
CONCEPTUEL.....	12
I- Historique et Définition conceptuelle des compétences.....	13
II- L'évaluation.....	21
III- Approche de l'évaluation des compétences	28
IV- L'évaluation des compétences dans l'approche processus	31
CHAPITRE III : CONTEXTE DE L'ETUDE PRESENTATION DE	
L'IANOR.....	29
I- Présentation de l'institut algérien de normalisation	30
II- Historique de l'institut algérien de normalisation	39

III- La Vision de l'institut algérienne de normalisation	45
CHAPITRE IV : PRESENTATION DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS.....	39
1. Présentation des résultats	51
2. Discussion des résultants et validation des hypothèses	78
3. Recommandations et Suggestions	79
CONCLUSION	84
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	87
ANNEXEA - FICHE DE NOTATION INDIVIDUELLE.....	89
ANNEXE B- FICHE D'EVALUATION DES COMPETENCES.....	91
ANNEXE C- QUESTIONNAIRE DE L'ENQUETE.....	95

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: les outils des RH.....	9
Tableau 2: population ciblé	11
Tableau 3 : La notion de compétence en GRH et en stratégie.....	22
Tableau 4 : Les objectifs de l'évaluation.....	24
Tableau 5 : Champs d'application de l'évaluation.....	28
Tableau 6 :Décalages et domaines d'intervention.....	32
Tableau 7 : L'effectif de l'IANOR.....	50
Tableau 8 : En tant qu'évaluateur pensez-vous que le système d'évaluation des compétences actuel est ?.....	59
Tableau 9 : A votre avis, le système d'évaluation des compétences actuel doit-il être.....	60
Tableau 10 : En tant qu'évaluateur ; penses-tu que la méthode (procédure) actuel pour l'évaluation des compétences est adaptée ?.....	61
Tableau 11 : En tant qu'évaluateur ; existe-t-il une fiche de poste décrivant l'ensemble des tâches de vos collaborateurs?.....	62
Tableau 12 : critère vous répartissez les nouvelles tâches de travail	63
Tableau 13 : Travaille-t-on avec les objectifs fixés par la Direction Générale ?.....	64
Tableau 14 : vous vous évaluez les collaborateurs par rapport à quoi ?.....	65
Tableau 15 : Pour évaluer la compétence de vos collaborateurs, utilisez-vous la grille d'évaluation ?.....	65
Tableau 16 : est-ce que cette grille pourrait vous aider à mieux juger la qualité de ces travaux ?.....	66
Tableau 17 : En tant qu'évaluateur ; considérez-vous que la fiche de notation peut remplacer la grille d'évaluation ?.....	67
Tableau 18 : Si oui, pourquoi ?.....	68
Tableau 19 : Si non, pourquoi ?.....	68
Tableau 20 : A quelle fréquence est réalisée cette évaluation ?.....	69
Tableau 21 : Les critères fixés sont t ils basés sur : les connaissances, le savoir-faire et le savoir être ?.....	70
Tableau 22 : Comment trouvez-vous ces critères ?.....	71
Tableau 23: Qu'est ce qui démotive dans le système de notation actuel ?.....	71
Tableau 24 : A la suite de l'évaluation, l'évalué bénéficié ?.....	72

Tableau 25 : Les propositions (formation, promotion, recrutement) des évaluateurs sont-elles prises en compte par la DRH ?.....	74
Tableau 26: En tant qu'évaluateur ; participe-t-on aux entretiens de recrutement?.....	75
Tableau 27 : Pensez-vous qu'il soit important un système d'évaluation des compétences ?.....	76

LISTE DES FIGURES

Figure1 : Population ciblé.....	11
Figure 2 : Compétences pratiques.....	30
Figure 3 : Processus de réalisation	32
Figure 4 : Caractère du Processus	33
Figure 5 : Valeur ajoutée du Processus.....	34
Figure 6 :Un Processus.....	34
Figure 7 : Les processus d'évaluation des compétences du personnel selon ISO 9001.....	35
Figure 8 : Le processus d'évaluation des compétences selon la norme FD X50-183...36	
Figure 9 : Cartographie des processus du système management qualité de l'IANOR.....	42
Figure 10 : Organigramme de l'IANOR	48
Figure 11 : Graphique de la question 1.....	59
Figure 12 : Graphique de la question 2.....	60
Figure 13 : Graphique de la question 3.....	61
Figure 14 : Graphique de la question 4.....	62
Figure 15 : Graphique de la question 5.....	64
Figure 16 : Graphique de la question 7.....	66
Figure 17 : Graphique de la question 8.....	67
Figure 18 : Graphique de la question 9.....	69
Figure 19 : Graphique de la question 10.....	70
Figure 20 : Graphique de la question 11.....	71
Figure 21 : Graphique de la question 11 Bis.....	72
Figure 22 : Graphique de la question 12.....	73
Figure 23 : Graphique de la question 13.....	74
Figure 24 : Graphique de la question 14.....	75
Figure 25 : Graphique de la question 15.....	76
Figures 26 : Logigramme de la procédure d'évaluation des compétences	82
Figures 27 : Processus d'évaluation des compétences.....	83

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

- ENSM** : École Nationale Supérieure De Management
- IANOR** : Institut Algérien De Normalisation
- EPIC** : Etablissement Public a Caractère Industriel et Commercial
- INAPI** : Institut National de la Propriété Industrielle
- ISO** : Organisation internationale de normalisation
- RH** : Ressources Humaines
- MRH** : Management des Ressources Humaines
- GRH** : Gestion des Ressources Humaines
- CNN** : Conseil National de la Normalisation
- OTC** : Obstacles Techniques au Commerce
- DIN** : Institut Allemand De Normalisation
- ON** : Organisation De Normalisation
- SNV** : Association Suisse De Normalisation
- DG** : Direction Générale
- DG** : Directeur Général
- DAGL** : Direction de l'Administration Générale et Logistique
- DAGL** : Directeur de l'Administration Générale et Logistique
- DANR** : Direction Des Activités Normatives et Réglementaires
- DCF** : Direction Certification et Formation
- DID** : Direction de l'Information et Documentation
- SMQ** : Système de Management Qualité
- RMQ** : Responsable Management Qualité
- PDCA** : Plan-Do-Check-Act
- PRI** : Prime de Rendement Individuelle
- MBO** : Management Par Objectifs

INTRODUCTION

INTRODUCTION

Le but principal d'une entreprise est d'assurer sa continuité afin de se développer dans l'environnement économique qui est caractérisé par la concurrence et la recherche de la performance. L'évolution de l'environnement économique au cours de ces dernières années a entraîné un vaste mouvement de remise en question des modes de management des entreprises qui vise à réaliser la performance individuelle et collective de ses compétences. Cette assertion rejoint une célèbre phrase de Peter Drucker : « La raison d'être d'une organisation est de permettre à des gens ordinaires de faire des choses extraordinaires ». (<http://anti-deprime.com>)

La concurrence oblige les entreprises à redéfinir leur stratégie pour rester compétitives. Celle-ci est désormais orientée vers la recherche d'un avantage concurrentiel basé sur le développement des compétences individuelles et collectives de l'organisation. La prise en compte des salariés et de leur travail est importante pour que l'entreprise soit compétitive. En outre le management des ressources humaines est devenu l'élément clé dans les entreprises et s'attache ainsi à définir la meilleure adéquation possible entre les emplois (de l'entreprise) et les ressources (des hommes), et parmi ces dernières, celles liées au management des ressources humaines est sans doute le domaine qui a vu apparaître l'évolution la plus importante.

L'évaluation des compétences dans le management des ressources humaines pour objectif de valoriser les compétences, et de les gérer en anticipant afin de mettre la bonne personne au bon poste, valoriser les compétences pour atteindre la performance de l'organisation. C'est sans aucun doute l'outil de gestion des ressources humaines le plus indispensable, car toute décision concernant un individu part d'une évaluation préalable de sa performance et de son professionnalisme à travers un bilan de ses aptitudes, de sa personnalité et de ses compétences

Toutefois, le constat est que l'évaluation des compétences souffre de nombreuses critiques et contestations, quelles que soient les méthodes utilisées et quelles que soient la taille et la nature de l'entreprise. C'est un processus très délicat qui conditionne non seulement la carrière du salarié mais aussi la performance de l'entreprise.

De cela notre étude devra permettre à une entreprise nationale comme l'institut algérien de normalisation (IANOR), a été érigé en établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC), Il est chargé de l'élaboration, la publication et la diffusion des normes algériennes, que doit avoir un bon système d'évaluation des compétences. Nous essaierons de contribuer à cet objectif de croissance par une analyse de son système d'évaluation des compétences en vue de mettre en relief ses éventuelles insuffisances et de préciser le rôle qu'il doit jouer pour assurer une gestion efficace et optimale de ses ressources humaines.

1. Objet de l'étude

L'étude porte sur l'amélioration du système d'évaluation des compétences pour manager et pourvoir de façon efficace aux compétences et au besoin de formation du personnel de l'Institut Algérien de Normalisation (IANOR)

2. Objectif de l'étude

Cette étude a pour principaux objectifs:

- D'analyser le système d'évaluation des compétences du personnel de l'IANOR et de faire éventuellement des propositions qui pourront l'améliorer,
- Contribuer au développement du processus d'évaluation des compétences dans le cadre du système management de la qualité de l'institut algérien de normalisation.
- Favoriser la mobilité professionnelle interne à l'entreprise et la polyvalence.
- Optimiser le programme de formation de l'IANOR.

Cet objectif se décline comme suit:

- Examiner les outils d'évaluation des compétences du personnel ainsi que les méthodes et procédures utilisées,
- Proposer un processus d'évaluation des compétences périodique et efficace dans le but de consolider les compétences interne et améliorer les performances de l'IANOR,
- Faire du processus d'évaluation des compétences, un outil de management des ressources humaines et de prise de décisions.

3. Intérêt de l'étude

Le thème de l'étude présente un intérêt à trois niveaux :

3.1 L'intérêt pour l'école nationale supérieure de management (ENSM):

Elle permettra à l'école nationale supérieure de management de disposer d'une étude concrète sur les mécanismes d'évaluation des compétences dans un organisme. Elle permettra aussi de développer un débat sur les avantages tirés de l'application de cette évaluation sur l'organisation.

3.2 L'intérêt pour l'Institut Algérien de Normalisation (IANOR):

L'IANOR est en train d'améliorer son processus Ressources Humaines. A ce titre, notre étude leur permettra de réaliser une introspection en matière d'évaluation des compétences du personnel et par la suite, elle aidera à bien cerner les différentes pratiques (positives ou négatives) des acteurs de ce système. Mais surtout, d'impulser l'implémentation d'un nouveau système d'évaluation.

3.3 L'intérêt personnel.

Cette étude est le point d'orgue de deux ans de formation. Elle entre dans le cadre de l'obtention d'un master académique en science de gestion spécialisé en management des ressources humaines. C'est un travail poussé d'analyse et de réflexion qui matérialise les acquisitions théoriques universitaires. Il s'agit d'une contribution modeste mais utile avec un ensemble de propositions concrètes.

4. Questions de recherche

L'évaluation est un outil fondamental du management, dont l'objectif est d'accroître une performance individuelle et collective, de mieux anticiper et préparer les évolutions, d'accroître les compétences des managers et de l'ensemble des collaborateurs par la planification et la fixation des objectifs et le suivi des activités. En effet, ce système est étroitement lié aux politiques de reconnaissance, de promotion, de mobilité, de rémunération, de formation et d'organisation du travail.

Ainsi, notre objectif sera d'utiliser les outils pertinents permettant d'inclure des changements conformes à une organisation performante tributaire d'un système d'évaluation des compétences juste et efficaces. L'objet de notre étude consiste à répondre à la problématique suivante : **Quelles sont les apports susceptibles d'améliorer le système d'évaluation des compétences actuel de l'institut algérien de normalisation afin de le rendre plus performant?**

5- Les hypothèses :

D'après une étude préliminaire de notre thème selon laquelle le système d'évaluation des compétences à l'IANOR, nous sommes arrivés à avancer les hypothèses suivantes :

- C'est possible que les préalables à la mise en place d'un système d'évaluation des compétences ne sont pas réalisés par la direction des ressources humaines de l'IANOR

- La deuxième hypothèse porte sur la possibilité d'un manque de développement des compétences du personnel sur le système d'évaluation des compétences.

- La troisième hypothèse la possibilité qu'il y a un manque de définition et de clarification préalables des responsabilités de chaque agent.

CHAPITRE I : Méthodologie de l'étude

1- Plan de l'étude

Notre étude comportera deux parties. La première partie (I) portera sur le cadre théorique il sera question de donner quelques définitions des concepts fondamentaux du thème, et la seconde partie (II) développera le contexte de l'étude et la présentation des résultats et leurs interprétations qui seront suivis d'un ensemble de recommandations et suggestions susceptibles d'avoir un impact positif sur le système d'évaluation de la compétence actuelle de l'IANOR. Il s'agira successivement de présenter l'IANOR et d'exposer les résultats

2- Démarche de l'étude

2.1- Une revue de littérature :

Cette revue de littérature va nous permettre d'avoir des connaissances certaines dans le domaine de management des ressources humaines en général, et en matière d'évaluation des compétences en particulier. L'internet a aussi constitué une source de recherche sur le sujet.

Pour la partie pratique nous faisons référence au tableau des principales méthodes d'analyse

de Sylvie Guerrero

Méthode	Principes	Quand y recourir?
OBSERVATION	Soit physiquement présent, soit par le biais d'une caméra regarde les titulaires du poste ou du métier. C'est en observant qu'ils identifient les tâches et manières de faire.	-Lorsque les opérations sont faciles à observer (plutôt manuelles) - Lorsque les opérations sont peu nombreuses et se répètent - Lorsque l'observation est perçue comme en position de neutralité et d'expert

ENTRETIEN	Un « expert » externe reçoit individuellement ou en groupe et à l'aide d'un guide d'entrevue, collecte les informations.	<ul style="list-style-type: none"> -Lorsque le nombre de personnes impliquées dans le processus d'analyse est réduit -Lorsque l'on cherche à collecter une information riche et détaillée (lors de la création des outils) - Lorsqu'il y a des tensions ou divergences sur le contenu des emplois ou des compétences
AUTO-ANALYSE	Les titulaires des emplois ou métiers identifient eux-mêmes, seuls, leurs tâches ou compétences.	<ul style="list-style-type: none"> -Lorsque l'on cherche à préciser, valider ou actualiser des outils existants - Pour que les salariés se sentent concernés et impliqués par la démarche
QUESTIONNAIRE	Les salariés remplissent un questionnaire à partir de questions fermes ou ouvertes	<ul style="list-style-type: none"> - Lorsque l'on veut actualiser ou validé des outils existants - Lorsque l'on veut impliquer de nombreuses personnes dans le processus d'analyse

¹Source : les outils des RH - Sylvie Guerrero- page 28

Tableau 1: les outils des RH

2.2- Une observation directe

La connaissance de l'entreprise, de son mode de fonctionnement et de son système d'évaluation a été l'objet de cette observation directe.

¹(sylvie, 2014)les outils des RH - Sylvie Guerrero- page 28

2.3- Une analyse documentaire

Cela nous a permis de passer en revue tous les textes réglementaires, et tous les documents de l'IANOR utiles à notre étude.

2.4- L'enquête :

Elle sera réalisée par l'utilisation de deux outils distincts à savoir, l'entretien et le questionnaire. Ce dernier, sera diffusé et renseigné par l'ensemble des cadres supérieurs de l'IANOR. Nous allons mener un travail en deux temps. D'une part, l'établissement d'un questionnaire (**voir annexe C**) afin de recueillir les opinions du personnel. D'autre part, nous allons compléter ce travail par l'analyse de supports d'évaluation du personnel afin de ressortir les résultats.

La méthodologie adoptée pour mener à bien notre étude repose essentiellement sur la recherche documentaire (ouvrages, articles, mémoires, internet). Nous verrons par la suite les outils que nous avons utilisés (questionnaire) pour effectuer et mener à bien notre recherche.

Les résultats de l'enquête du questionnaire, les propos recueillis, les entretiens effectués ainsi que la littérature académique et professionnelle, une fois analysés, nous permettront de faire ressortir de nouvelles propositions pour une meilleure amélioration du système d'évaluation des compétences de l'IANOR.

La méthodologie de travail met en relief le schéma de notre étude, la population ciblée c'est-à-dire les cadres de l'IANOR, la manière dont le questionnaire a été élaboré. Nous expliquerons ensuite, les techniques employées pour la distribution et la collecte de données, puis la méthode de traitement.

2.5- Le schéma de recherche

Nous avons choisi de procéder dans le cadre de notre étude par un questionnaire car nous jugeons cette méthode appropriée pour avoir l'avis des agents. Cette méthode semble être la méthode la mieux adaptée pour ce travail parce qu'elle permet d'évaluer de manière plus efficace le système en vigueur à l'IANOR.

3-Echantillon :

La population que nous avons ciblée pour notre étude est le personnel cadre et cadre supérieur de l'IANOR ; Cette population est dans son intégralité employée par l'Institution est répartie comme suit :

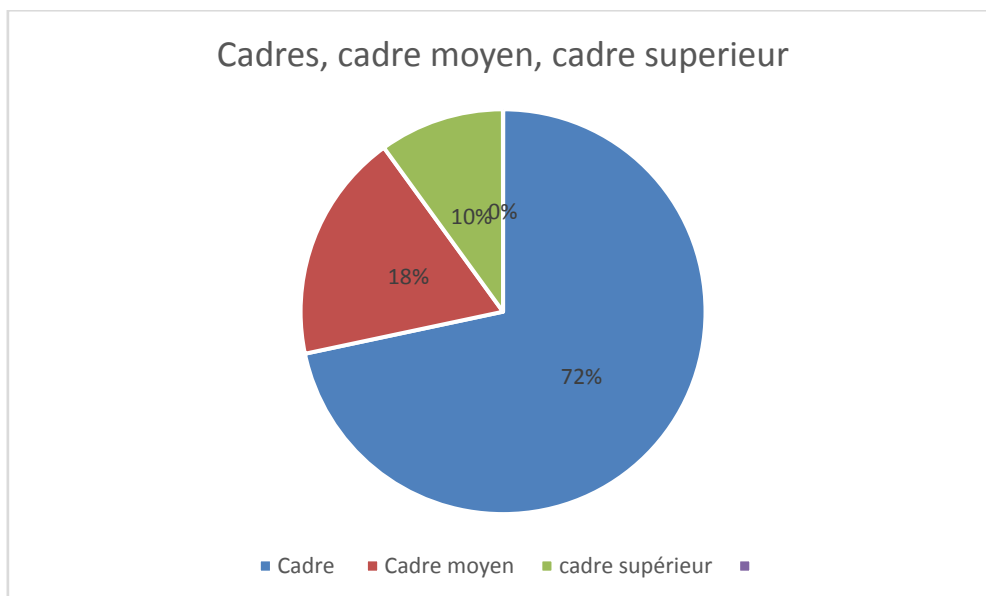


Figure1 :Population ciblé

catégorie	nombre
Cadre	43
Cadre moyen	11
Cade supérieur	6

Tableau 2: Population ciblé

Le questionnaire a été distribué aux employés ce qui nous a permis de cibler. Notre population comprend 2 catégories de membres (cadres supérieur Dix (10), cadres moyen Quatre (4), Sur un total de 14 questionnaires distribués, Onze (11) ont pu être recueillis.

3.1-Structure de l'échantillon :

Nous allons donc travailler sur un échantillon de onze (11) personnes, ce qui constitue environ soixante-cinq (65%) des cadres supérieur, et cadres moyen de l'Institution

**CHAPITRE II: REVUE DE
LITTÉRATURE ET CADRE
CONCEPTUEL**

CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE DE L'EVALUATION DES COMPETENCES

Ce chapitre concernera l'essentiel de la théorie sur l'évaluation des compétences, telle que définie de manière générale comme un outil de gestion qui vise principalement à accroître la performance individuelle et collective, à anticiper et préparer les évolutions, et à améliorer les compétences des travailleurs par la planification et la fixation d'objectifs et le suivi de l'activité.

Dans la littérature managériale la notion de compétence et le dispositif dédié à son évaluation ont été investigués à plusieurs reprises tant sur le plan conceptuel par des chercheurs en gestion que sur le plan opérationnel par les dirigeants en entreprise et notamment par les responsables des Ressources Humaines. En effet, pour toute organisation, il y a accumulation latente d'un capital humain de compétences. (Martoty, Crozet, 2001). Ces compétences, aux formes polymorphes, représentent le capital immatériel de l'entreprise et apparaissent vitales pour son développement et sa performance (Aubrey, Gilbert, Pigeyre, 2005).

I- Historique et Définition conceptuelle des compétences :

1- Historique de la notion compétences :

Le concept de compétence s'est affirmé, un premier temps, dans son acception juridique, comme reconnaissance à accomplir un acte. De cette première acception est dérivée, à la fin du 17ème siècle la reconnaissance des connaissances qui confèrent le droit de juger ou de prendre des décisions. J.P. Bronckart et J. Dolz nous brossent un rapide historique sur la genèse de cette notion :

« Le terme de compétence est attesté dans la langue française depuis la fin du XVème siècle. Il désignait alors la légitimité et l'autorité conférée aux institutions pour traiter de problèmes déterminés (un tribunal est compétent en matière de ...); depuis la fin du XVIIIème siècle, sa signification s'est étendue au niveau individuel et il désigne depuis lors toute capacité due au savoir et à l'expérience (...) L'expression de compétence linguistique a été introduite par Chomsky (1955) dans le cadre d'un article qui constitue l'un des textes fondateurs de la « révolution cognitive » en sciences humaines. L'objectif de l'auteur était

alors de combattre le béhaviorisme linguistique et plus spécifiquement la thèse selon laquelle le langage s'apprend par essais/erreurs, conditionnements, renforcements » (dans J. Dolz & E. Ollagnier ; 2002 : 31, 32).

Le concept de compétence est ensuite repris par les ergonomes dans les années 1980 (M. de Montmollin, J. Leplat). Il s'agit alors d'interroger les processus cognitifs mis en œuvre par les acteurs, pour accomplir certaines tâches. Les ergonomes introduisent ainsi la différence entre le travail prescrit et le travail réel. Mais ce concept est alors « de l'ordre de la description et non de l'évaluation » (M. de Montmollin; 2001 : 13). Ils observent les compétences à partir d'un ensemble d'activités des protagonistes : schèmes et routines intériorisées en fonction des situations ; ressources mobilisées, matérielles, organisationnelles, cognitives (connaissances déclaratives et procédurales) et humaines ; processus cognitifs pour analyser la situation, coordonner les tâches et hiérarchiser les actions ; enfin, modes d'interactions et de communication organisés au sein d'une équipe. Le concept de compétence se généralise aussi au sein des milieux de la formation professionnelle, avec les travaux de G. Malglaive et de B. Rey.

Il acquiert alors une autre signification, les performances apparaissant comme une expression des compétences. Ces auteurs s'émancipent ainsi du schéma réducteur de la pédagogie par objectifs pour une approche plus globale de la formation et des compétences à acquérir. Mais c'est surtout à partir des assises en 1998 à Deauville que le concept se popularise (A. Dupray ; C. Guitton ; S. Monchatre ; 2003). Au début du XXI^{ème} siècle, avec l'élaboration des fiches du RNCP (répertoire national de la certification professionnelle), le concept de compétence est entré dans les mœurs.

Mais d'un point de vue scientifique, l'évaluation des compétences n'est pas sans poser maints problèmes. Un rapide parallèle étymologique avec le concept de « fonction » a l'intérêt de mettre en valeur comment les significations actuelles de la compétence se sont construites au fil des siècles. Un concept n'est jamais isolé, il s'inscrit dans des ensembles conceptuels et ceux-ci reflètent l'évolution des mœurs et de l'organisation sociale.

Au XVI^{ème} siècle, la fonction est un « faire » à accomplir pour remplir un « rôle » (ensemble de missions copiées dans une rotule, parchemin). La fonction évolue à la fin de celui-ci, en particulier dans les essais de Montaigne(1580), elle devient une des propriétés des organes qui contribuent à un même but. C'est au XVII et XVIII^{ème} siècles, en particulier avec les travaux de Leibniz, qu'elle acquiert sa signification mathématique, celle de rapports fonctionnels entre des éléments. Au XIX^{ème} siècle, la fonction devient la profession contribuant à la vie sociale, de laquelle a été décliné le terme de « fonctionnaire ».

Au XX^{ème} siècle, elle acquiert de nouvelles acceptions scientifiques, en particulier en linguistique où elle signifie la propriété logico-grammaticale des unités langagières, ou en sciences de l'éducation où elle qualifie les principaux « faire » professionnels. Mais dans ce cas, une question fondamentale se pose : ces concepts, compétence et fonction, font-ils référence à des objets ou s'agit-il de catégories ? Cette question n'est pas neutre, car si, par essence, les objets possèdent des attributs observables, ce n'est pas le cas d'une catégorie qui fait référence aux processus cognitifs mis en jeu pour conduire la méthodologie. Ainsi, si la compétence est une catégorie, elle n'est pas observable et, de ce fait, elle n'est pas évaluable non plus. Si en revanche, il s'agit d'un concept d'objet, il est possible d'en préciser les attributs qui lui donnent du sens dans nos réalités quotidiennes. La conception de la compétence sera alors logiquement déterminée (au sens linguistique) par des concepts attributs, dont les référents sont identifiables à travers nos pratiques ou dans notre univers sensible.(Béllisson)

2- Définition de la compétence :

Le concept de compétence occupe une place importante dans différentes disciplines de la gestion. Cette notion renvoie à des contenus différents d'un domaine à autre. Nous aborderons cette notion du point de vue de la stratégie d'entreprise puis dans le management des ressources humaines pour déboucher sur une synthèse comparative entre ces deux conceptions.

Qu'est-ce que la compétence ? :

Il existe beaucoup de définitions de la notion de compétences. Il serait vain d'entrer dans la critique des définitions des uns et des autres, en voulant montrer ici la faiblesse de telle notion, là la circularité de telle définition... C'est plutôt en tentant de démontrer la consistance de son approche qu'on pourra convaincre de son intérêt pour l'action.

La référence aux grands auteurs est un exercice toujours salutaire. Il permet de montrer comment on pense, quel équipement conceptuel est utilisé pour percevoir la réalité dont on parle. Sur les compétences, on peut en convoquer quelques-uns :

Selon Maurice de Montmollin, un pionnier dans le domaine des compétences, celles-ci se peuvent être définies comme des « ensembles stabilisés de savoirs et de savoir-faire, de conduites-types, de procédures-standards, de types de raisonnement, que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau ». Cette définition, qui date de 1984 (dans *L'intelligence de la Tâche*), exprime bien le caractère composite de la compétence. Pour risquer une métaphore, ce n'est pas un alliage mais un matériau composite. Ces différents composants ne s'effacent pas dans une sorte de fusion provoquée par l'action.

D'un autre point de vue, celui d'un sociologue comme Philippe Zarifian par exemple, la définition de la notion compétence n'est plus par son contenu, mais plutôt par une tentative de décrire la dynamique qui la fait vivre :

« Prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté » ; « 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 » ; « faculté à mobiliser des réseaux d'acteurs autour des mêmes situations, à partager des enjeux, à assumer des domaines de coresponsabilités ».

Gérard Malglaise (Enseigner à des Adultes), on retrouve l'idée d'une composition d'éléments différents, dont la raison d'être est l'action volontaire. Pour lui, la compétence et l'action sont liées à tel point que l'une ne peut pas vraiment exister sans l'autre. Bien sûr, cela n'empêche pas, au contraire, d'analyser ce qui est mobilisé par une personne quand elle agit. Ces différentes approches sont relativement conciliables, si l'on accepte de mettre en implicite la dynamique des contenus pour permettre d'agir.

En tout état de cause, toutes les définitions pertinentes de la compétence s'appuient principalement sur les sciences cognitives (c'est-à-dire les sciences du traitement de l'information). Pour compléter les définitions de la compétence, on peut la considérer selon différentes dimensions, en s'inspirant de Jacques Leplat.

Ainsi, une compétence n'existe que par rapport à l'action. Elle est forcément orientée pour agir. Si l'action n'est pas justifiée par une intention, si l'action n'est pas intentionnelle, il n'y a pas de compétence. Il faut un objectif pour structurer les différents savoirs qui constituent la compétence.

S'il n'est pas aisé de définir les compétences, leur désignation est aussi un problème méthodologique mal résolu dans la pratique. En effet, la compétence en tant que telle ne se désigne pas, sauf indirectement avec des formules comme « être capable de... » Ou « savoir... ». Ce qui est désigné, c'est de l'activité, le plus souvent, sans pour autant que l'ambiguïté dans la formalisation des activités et des compétences soit le moins du monde expliciter... En fait, les compétences ne peuvent être décrites que par leurs constituants, c'est-à-dire les représentations mobilisées par la personne.

Bien sûr, il est nécessaire de disposer au préalable de la plupart des représentations qui vont être investies dans l'action, d'où le terme fréquemment employés de « savoir » pour les désigner, autrement dit de représentations conservées en mémoire. Pour décrire les différentes représentations mobilisées dans l'action, on peut utiliser les savoirs suivants, inspirés des catégories définies par Gérard Malglaise :

1- Les connaissances, c'est-à-dire le savoir théorique. Il suppose pour se constituer un éloignement de l'action. Il manipule des objets abstraits, sous forme symbolique et obéit à sa logique propre et non pas à la logique de l'action. Ce sont principalement les savoirs

disciplinaires. Le savoir théorique est nécessaire pour la description ou la compréhension de l'action et pour créer de nouvelles procédures face à des situations-problèmes. Cependant, il ne gouverne pas directement l'action et il ne peut pas s'y investir autrement qu'en passant par l'intermédiaire du savoir procédural.

2- Les procédures et techniques ou le savoir procédural. Il est en interrelation avec le savoir théorique. C'est par lui que le savoir théorique peut s'investir dans l'action, en ordonnant la suite des actes selon la finalité poursuivie. C'est un mode opératoire permettant à la théorie d'agir sur le réel en fonction d'une intention donnée.

3- L'expérience, autrement dit le savoir pratique. C'est la mise en œuvre d'un raisonnement personnel, non formalisé, construit entièrement dans et aux fins de l'action. « Il comble en quelque sorte les interstices » laissés par les savoirs théoriques et procéduraux dans la conduite de l'action. IL est difficile à analyser et à transmettre.

4- Le savoir-faire. C'est le répertoire d'actes dont dispose un sujet pour faire une action donnée. Il n'y a pas de découpage optimal des savoir-faire, comme le découpage en pas de procédure d'un robot, par exemple. Le découpage des savoir-faire dans l'analyse du travail est empirique et varie suivant le domaine d'application.

On peut résumer les différentes définitions de la notion compétence comme : Une aptitude, une capacité, un comportement individuel (même si elle s'appuie sur des ressources collectives) qu'une personne dispose ou non pour faire face à son poste. Aussi c'est une aptitude à mettre en pratique des connaissances et un savoir-faire pour obtenir les résultats escomptés.

3- La notion de compétence en stratégie et en gestion de ressources humaines

3.1 La notion de compétence en stratégie :

La notion de compétence apparaît en stratégie comme notion centrale de « la théorie de la ressource » laquelle se veut un renversement paradigmatique se substituant ainsi au paradigme de « l'analyse de l'environnement » dont le modèle des cinq forces de la concurrence proposé par Porter. «Concurrence, Nouveaux entrants, Pouvoir de négociation des clients, Produits de substitution, Pouvoir de négociation des fournisseurs», a constitué l'aboutissement méthodologique et conceptuel. L'origine de « la théorie de la ressource » remonte aux travaux de Penrose E. Wernerfelt B. développe cette théorie, mais ses idées n'ont pas eu un grand écho. Ce sont finalement les travaux de Prahalad C. K. et Hamel G. qui ont permis l'essor de cette approche.

La théorie de la ressource, dans son acception actuelle, voit l'entreprise non pas comme un portefeuille de produits mais comme un ensemble de ressources et de compétences qu'il faut créer, sélectionner et développer pour acquérir et maintenir un avantage compétitif. Pour Barney J., les ressources d'une entreprise sont « les actifs, capacités, processus organisationnels, informations, connaissances...etc., contrôlés par l'entreprise et qui lui permettent de concevoir et mettre en œuvre ses stratégies ». La compétence constitue la capacité de l'entreprise à favoriser l'utilisation et la transformation des ressources en fonction d'objectifs prédéfinis, pour maintenir et améliorer sa position concurrentielle.

Toutes les compétences de l'entreprise ne sont pas pareillement importantes. L'entreprise doit identifier et développer ses compétences fondamentales. Ces compétences sont définies comme compétences essentielles à la réussite d'une organisation ; c'est le résultat de « l'apprentissage collectif de l'organisation, spécialement de la façon dont sont coordonnées différentes compétences de production et dont sont intégrées de multiples courants technologiques (...) Cela exige communication, participation et une forte volonté de travailler en dépassant les frontières organisationnelles. Les compétences sont l'adhésif qui attache ensemble les activités existantes. C'est aussi le moteur pour le développement de nouvelles activités ».

3.2 La notion de compétence en gestion de ressources humaines :

L'émergence de la notion de compétence en GRH marque la fin des pratiques de gestion du personnel dont l'héritage remonte au mouvement fayolo-taylorien. La logique des compétences s'oppose à la logique du poste qui repose sur un certain nombre de caractéristique qui ont cessé d'être réunies :

Le caractère prescriptif. C'est l'idée du « one best way » ;

Le caractère procédural. Le poste peut-être décrit à partir des opérations à effectuer ;

Le caractère individuel. Il s'agit de minimiser les interdépendances ;

Le caractère stable qui constitue la condition de fonctionnement.

Grundstein M. définit les compétences comme « la capacité des personnes à mettre en œuvre les savoirs et les savoir-faire constitutifs des connaissances de l'entreprise dans des conditions de travail et des contraintes données : le poste de travail, un rôle déterminé, une mission spécifique. Ainsi la compétence se réalise dans l'action : c'est un processus qui, au-delà des savoirs et des savoir-faire, fait appel aux comportements des personnes, à leur savoir être, à leurs attitudes éthiques ».

L'apparition de ce concept bouleverse les pratiques de GRH. Il introduit ainsi le bilan des compétences pour le suivi individuel des salariés, le référentiel des compétences pour connaître les compétences disponibles en entreprise et leur évolution, sans oublier que les actes de recrutement, évolution et rémunération intègrent cette notion comme élément central. Dans cette logique l'entreprise et le salarié cherchent tout deux à développer en permanence leurs compétences. Le salarié cherchant à améliorer sans cesse son employabilité dans un marché du travail turbulent et l'entreprise cherchant à attirer, fidéliser et développer les meilleures compétences qui lui permettent d'avoir un avantage compétitif.

En GRH, la notion de compétence revêt un aspect plus individuel, elle est avant tout perçue comme un stock évalué à un moment déterminé. Dans un souci d'objectivité cette évaluation se basera sur des connaissances explicites plus faciles à quantifier.

3.3 L'analyse entre la notion de compétence en stratégie et en GRH :

Les conceptions de la stratégie et de la GRH sont complémentaires. Nous pouvons faire référence au tableau suivant ;

Dimensions	GRH	Stratégie
Individuel/Collectif	Individuel	Collectif
Explicite/Tacite	Explicite	Tacite
Statique/Dynamique	Stock	Processus

²Source : Cadin L., (1997) *Faut-il sortir la GRH de ses frontières ? In Dedans, Dehors, Coordonné par Besson P., Vuibert, Paris, p. 72.*

Tableau3 : La notion de compétence en GRH et en stratégie.

II- L'évaluation

1- Définitions de l'évaluation

L'évaluation est un processus par lequel on arrive à porter des jugements sur la performance passée et présente mais aussi sur le potentiel futur d'un subordonné au regard de l'environnement de son travail. L'évaluation est une étape importante de la vie de tout salarié car elle est l'occasion de recevoir un feedback sur son travail, de s'exprimer sur son poste et ses objectifs, ou encore de discuter de son évolution dans l'entreprise. Pour le manager, c'est un moment privilégié pour faire le point, réfléchir aux actions de développement et d'amélioration des membres de son équipe, et tout simplement pour avoir un moment privilégié d'échange. Pour toutes ces raisons, les salariés sont plutôt favorables à l'idée d'être évalués.

²Source : Cadin L., (1997) *Faut-il sortir la GRH de ses frontières ? in Dedans, Dehors, Coordonné par Besson P., Vuibert, Paris, p. 72.*

Le processus d'évaluation est loin d'être facile et ne satisfait pas toujours les deux parties : l'évaluateur et l'évalué. Si le guide de l'entretien annuel d'évaluation est largement utilisé dans les entreprises, il ne garantit pas pour autant l'efficacité de sa mise en pratique. L'évaluation reste difficile à réaliser et les entreprises ont tenté de perfectionner les outils en complexifiant les formulaires d'évaluation ou en mettant en place des outils plus efficace.(sylvie, 2014), il faut tenter de faire preuve d'objectivité, de penser à tout ce qui s'est déroulé tout au long de l'année, de réfléchir autant aux points positifs qu'aux points à améliorer pour chaque collaborateur et présenter le bilan de ses perceptions avec le plus de neutralité et de recul possible.

2- Les objectives de l'évaluation

L'évaluation est un facteur fondamental de communication interne, de motivation et de fidélisation répondant à plusieurs objectifs :

- Clarifier les missions du collaborateur et situer leur contribution à la performance de l'entreprise,
- Evaluer les activités et les compétences mises en œuvre,
- Apprécier l'atteinte des objectifs,
- Fixer des objectifs nouveaux pour la période à venir,
- Définir les moyens à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs,
- Identifier les attentes du collaborateur au regard des besoins et objectifs de l'entreprise.

Nous faisons référence au tableau DAY AN Armand, pour clarifier les objectifs de l'évaluation ;

<p>1- Pour la performance de l'entreprise :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adéquation poste/compétences du titulaire - Formation adaptée - Objectifs de progrès et de qualité - Objectifs et plans d'action négociés 	<p>2- Pour l'évalue ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estime, reconnaissance - Formation utile - Rémunération justifiée - Perspectives d'évolution - Sait ce que l'on attend de lui - Lieu de projet d'entreprise et action individuelle - Aide à progresser
<p>3- Pour le système de GRH :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inventaire compétences/besoins - Besoin en formation connu - Potentialités, aspirations recensées - Politique de rémunération cohérente - Dialogue institutionnalisé - Outils formalisés - Dynamique d'amélioration permanente 	<p>4- Pour l'évaluateur ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Clarté des relations - Ajustement entre supérieur hiérarchique et collaborateur - Dialogue constructif

³Source : DAY AN, Armand, coordonnateur général « Manuel de gestion », vol. 2

ELLYPSES/AUF, 1999, p.973 (Dayan, 1999)

Tableau 4: les objectifs de l'évaluation.

3- Les acteurs de l'évaluation :

Les principaux acteurs de l'activité de l'évaluation sont l'évalué et l'évaluateur

3.1- L'évalué :

L'évalué c'est le travailleur qui effectue un travail, qui se consacre à une tâche, qu'elle soit manuelle ou intellectuelle. Le travailleur ou l'évalué c'est un salarié, c'est-à-dire rémunéré par un employeur (ouvrier, employé, fonctionnaire, technicien, agent de maîtrise, cadre, ingénieur...).

3.2- L'évaluateur :

Qui sont les évaluateurs ?

Pendant longtemps, les évaluateurs étaient des personnes extérieures à l'entreprise, avec des degrés de sérieux ou de professionnalisme variables. Aujourd'hui, bon nombre d'entreprises souhaitent devenir autonomes dans l'évaluation.

Dans ce cas, les évaluateurs internes sont reconnus par la Direction de l'entreprise, notamment pour leur expérience dans le recrutement et/ou la gestion de carrière. L'outil lui-même est accepté ou testé par la Direction.

L'avantage principal d'un évaluateur interne, outre la plus grande rapidité dans la gestion du processus, réside dans sa connaissance de l'entreprise, de sa culture et des postes à repourvoir. De plus, il a la capacité d'assurer un suivi des candidats. Il va donc pouvoir orienter l'entretien vers les exigences du poste concerné, en tenant compte de multiples paramètres. Son évaluation sera la plus objective possible par rapport aux données de la situation, pour pouvoir présenter des recommandations aux chefs de ligne qui sont en général les décideurs.

L'inconvénient principal d'un évaluateur interne consiste à oser transmettre des informations (suite à l'évaluation) qui ne sont pas toujours agréables. Dans tous les cas, il est souhaitable de faire évaluer l'encadrement supérieur par une équipe mixte (interne-externe).

Enfin, une évaluation ne devra pas déboucher sur un "réussi" ou "raté", sur un "compétent" ou "incompétent", mais sur une adéquation par rapport à des exigences clairement définies. L'outil d'évaluation est donc et doit rester un outil qui ouvre la communication

entre évaluateur et candidat. L'outil n'est donc jamais une fin en soi.(<http://www.hr4free.com>)⁴

4- Les outils d'évaluation :

1- L'entretien d'évaluation :

L'entretien annuel représente un moment fort d'échange entre le collaborateur et son supérieur hiérarchique. Il s'agit d'un moment privilégié qui dure au minimum 1h30. L'entretien annuel permet de faire le point sur une année écoulée, de valider la poursuite ou non dans son poste, de fixer les objectifs de l'année à venir et de décider des actions correctrices à mettre en place et du programme de formation à venir.

L'entretien doit se dérouler dans un climat propice à la réflexion et à l'écoute, il doit être soigneusement préparé à l'avance par les deux parties. Ainsi l'évaluateur devra :

- Permettre au collaborateur évalué de s'approprier le mode d'évaluation (questionnaire, guide...),
- Analyser le travail et mettre en place un référentiel de compétences par la définition, pour chaque poste, des savoirs, savoir-faire et savoir être,
- Définir les compétences et caractéristiques professionnelles qui feront l'objet de l'évaluation.

Une fois par an en début d'année mais un point semestriel peut être effectué afin de prévoir des plans d'actions correctives.

2- La notation individuelle : demeure l'outil central de l'évaluation des agents de l'état. Elle s'appuie sur une liste de critères sur lesquels le supérieur donne son avis sans qu'une discussion ou un échange ne soit prévu à cet effet. On peut considérer que les revues de hauts performants ou les comités de détection des talents et des potentiels s'appuient sur une logique similaire : les membres de ces comités, pour la plupart occupant une position hiérarchique supérieure aux personnes évaluées, se prononcent sur une liste de critères.

⁴(<http://www.hr4free.com>)

3-Les méthodes de classification : L'évaluation ne s'arrête pas à un formulaire signé que l'on envoie au service des RH. Nous avons vu qu'elle est liée aux autres pratiques RH, tout particulièrement lorsqu'elle est pensée dans une approche élargie qui relie les résultats individuels aux évolutions de carrière et de salaire.

Qui faire évoluer ? À combien de personnes donner une prime ? C'est en s'appuyant sur l'évaluation des salariés que l'on peut répondre à ces questions. Il existe plusieurs méthodes de classification qui permettent de faciliter les décisions subséquentes à l'évaluation :

- On peut établir une liste des salariés du plus ou moins méritant.
- On peut former des groupes de salariés, classés selon leurs performances : les hauts performants, les salariés performants, et les salariés en difficulté.

4-L'évaluation en 360 degrés : consiste à évaluer les compétences d'un individu à partir d'un référentiel complexe de compétences. Ce référentiel est rempli par plusieurs personnes qui ont l'occasion d'observer la personne évaluée dans l'exercice de son activité, et qui peuvent être :

- le salarié lui-même ;
- son supérieur ;
- ses collègues ;
- ses subordonnés ;
- des personnes extérieures à l'entreprise et qui sont en relation directe avec le cadre évalué (actionnaires, clients, fournisseurs, etc.).

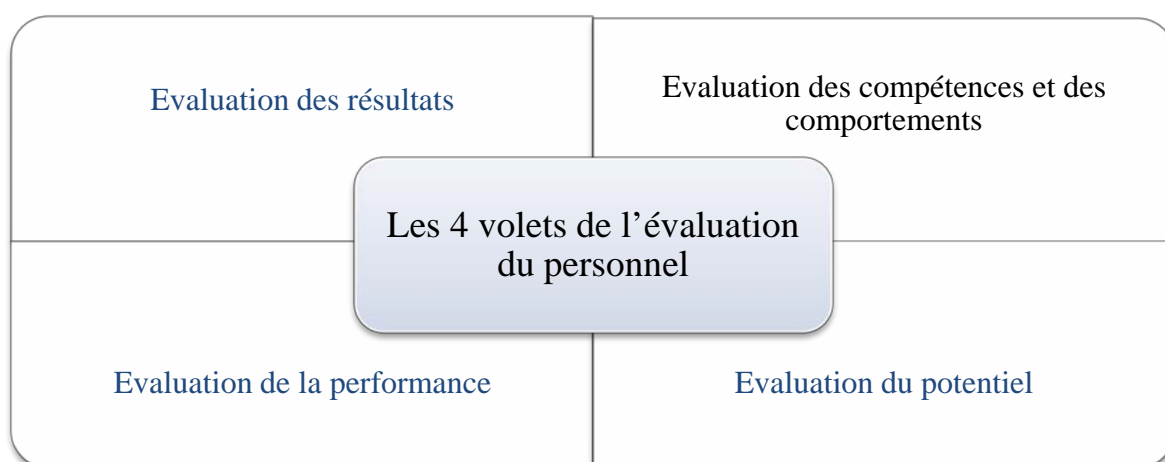
L'évaluation s'opère par le biais d'un questionnaire que complètent les personnes en charge de l'évaluation, selon le principe de la notation individuelle.

L'évaluation en 360 degrés n'est pas un outil miracle applicable en tout lieu et en toutes circonstances. Il alourdit le processus d'évaluation en exigeant que plusieurs personnes se prononcent par salarié. Il crée aussi des réticences de la part de certains salariés. Demander aux collaborateurs de s'exprimer sur leur hiérarchie n'est pas cohérent avec toutes les cultures d'entreprise, et certains managers n'aiment pas l'idée d'être évalués par des personnes qui sont sous leur responsabilité. Du coup, un tel outil peut créer des conflits dans l'équipe et aggraver les difficultés de management si les personnes qui l'utilisent ne sont pas préparées à le faire.

5-L'auto-évaluation : En amenant le collaborateur à réfléchir sur soi et à s'auto-évaluer avec précision, on peut réduire les erreurs d'attribution et faciliter l'acceptation des points à améliorer.

Une auto-évaluation précise fait prendre conscience aux collaborateurs des critères d'exigence requis dans l'emploi, ou dans le cadre d'une évolution professionnelle. L'auto-évaluation peut se faire à l'aide d'un support (le formulaire d'évaluation ou la liste de compétences à évaluer). Elle est alors facilitée et on peut demander au collaborateur comment il se positionne sur chaque critère et pourquoi.

5- Champs d'application de l'évaluation :



⁵Source (MANDIOUBA): Support de communication – évaluation du personnel
mcgulli.perso.neuf.fr/cariboost_files/4_20_20support_comm.ppt

Tableau 5 : Champs d'application de l'évaluation.

III- Approche de l'évaluation des compétences :

L'évaluation des compétences s'inscrit comme un passage obligé dans le schéma de la recherche de la performance de l'entreprise, dans ce sens qu'elle constitue une veille permanente quant à la stagnation, voire la dégradation des compétences des collaborateurs qui contribuent à son offre de service. En effet, comme le souligne Le Boterf (1994), la compétence n'est pas un état mais un processus. Il s'agit d'une prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté (Zarifian, 2004). Or, cette intelligence pratique des situations qui repose sur des connaissances acquises, doit pouvoir être appréciée régulièrement par l'entreprise afin d'exercer la réactivité nécessaire lorsque cette intelligence pratique s'avère être défaillante ou que les connaissances acquises deviennent insuffisantes dans l'exercice d'un métier donné au regard des exigences initiées par les évolutions des pratiques professionnelles.

A cet égard, l'approche livresque –JM. Peretti (2001) ; Louart et Beaucourt (2005)- met en relief le rôle de l'audit social comme un des préalables à la mise en place d'un dispositif d'évaluation, dans ce sens qu'il mesure la cohérence du portefeuille de compétences avec la stratégie d'entreprise (Jarnias et Defelix, 2009).⁶(LEROUX)

L'évaluation des compétences permet de mesurer, à partir d'un référentiel donné et des fiches de poste élaborées par l'entreprise les écarts entre les compétences exigées a priori par l'organisation et la réalité des compétences détenues par le salarié (Rouby et al, 2007). A cet égard, il s'agit d'effectuer une mesure avec des normes préétablies (Chaminade, 2005) et d'inscrire sa démarche dans la continuité d'une mesure déjà existante. Ces écarts sont observés, mesurés et qualifiés. Ils donnent lieu dans un second temps à la mise en œuvre de plans d'action susceptibles de corriger les points faibles du collaborateur.(LEROUX)

⁶Revue Internationale de Psychosociologie et de gestion des Comp. Organisationnels, n°51, print 15

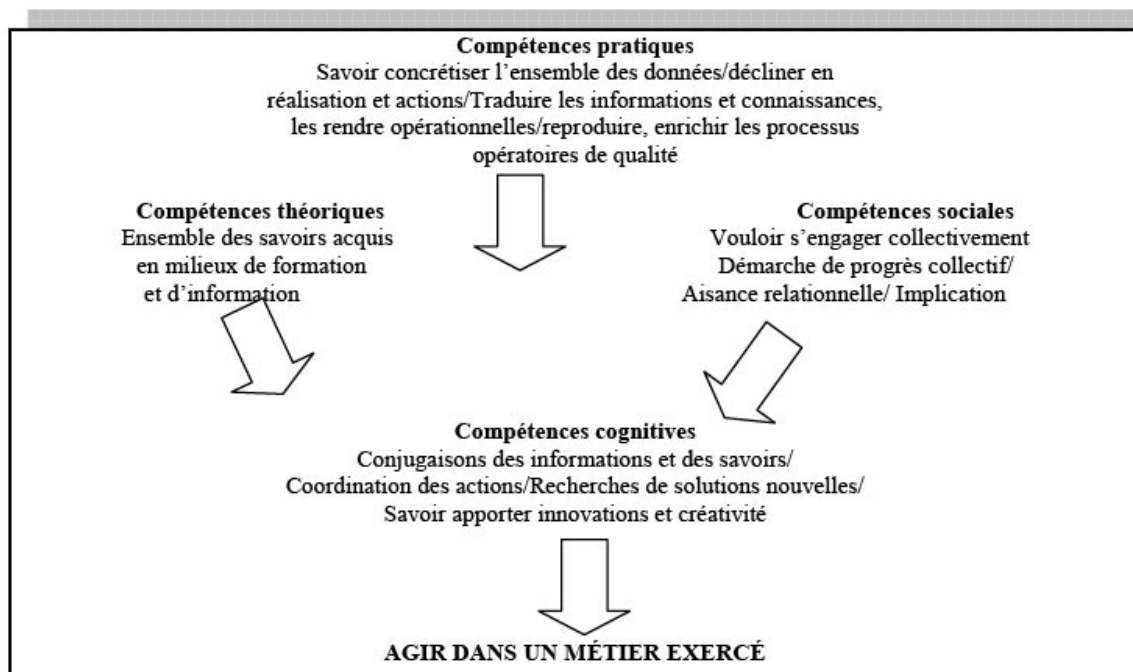
1- Le dispositif d'évaluation des compétences : vers quelles finalités ?

La notion d'évaluation des compétences revêt des aspects pluriels, dont certains peuvent questionner l'efficacité même du dispositif mis en œuvre, selon Dumont (2006), évaluer autrui dans le travail constitue une démarche intuitive et spontanée que les dispositifs d'appréciation explicitent et rationalisent. Cependant, ce processus de rationalisation échoue dans de nombreuses situations, malgré sa congruence avec nos normes actuelles cognitives (notre mode d'analyse des choses) et morales (notre sens de l'équité).

Par ailleurs, nous rejoignons Kane et Freeman (1987) qui mettent en exergue la faiblesse des résultats de l'évaluation des personnels ainsi que son effet à trop court terme. A contrario, l'évaluation des compétences permet de questionner les compétences de manière objective, celles qui permettent d'agir dans l'exercice d'un métier. A cet égard, il ne s'agit pas d'apprécier le collaborateur, mais les compétences qu'il doit utiliser et développer dans le cadre de sa mission au sein de l'entreprise.

Le dispositif d'évaluation des compétences va donc chercher à investiguer plusieurs champs tels que ceux relatifs aux compétences théoriques, pratiques, cognitives et sociales (Jolis, 1998) que le salarié va conjuguer dans le cadre de son travail. Il s'agit d'un dispositif formalisé qui permet de procéder à une mesure régulière des savoirs à partir de l'utilisation d'un référentiel spécifique au secteur d'activité. Il constitue un des éléments princeps dans la stratégie de l'entreprise puisque, in fine, il impacte sur son fonctionnement global (Franchet et Fabbro, 1994), notamment dans la mise en œuvre des plans d'action qui lui succèdent et de leur contribution à la performance de l'organisation au regard de son secteur d'activité.(LEROUX)⁷

⁷(LEROUX) : Revue Internationale de Psychosociologie et de gestion des Comp. Organisationnels, n°51, print 15



⁸Source : (google image)

Figure 2 :Compétences pratiques

2- Évaluation des compétences et pilotage social

Comme le précisent Martory et Crozet (2001), la notion de pilotage social renvoie à l'affirmation de la mission stratégique de la fonction Ressources Humaines puisqu'elle recouvre le pilotage social des effectifs et des compétences tant sur un plan quantitatif que qualitatif. Il s'agit d'une fonction à part entière qui va s'exprimer à travers le recrutement, la formation, la gestion des carrières, la gestion prévisionnelle et la rémunération des

⁸https://www.cairn.info/loadimg.php?FILE=RIPS1/RIPS1_051/RIPS1_051_0037/RIPS1_idPAS_D_ISBN_pu2015-01s_sa03_art03_img002.jpg

personnels. Nous avons retenu cette désignation parce qu'elle revêt un caractère volontariste (le pilotage) lié à la gestion des hommes (social), et qu'elle correspond à notre questionnement quant à l'impact d'un dispositif devant actionner des plans d'action en direction des collaborateurs dans la perspective d'un levier en termes de compétences.

A cet égard, l'audit social a montré ses vertus en termes de pilotage social puisqu'il permet, a priori, d'analyser les pratiques de l'organisation et constitue un outil indispensable au management stratégique des ressources humaines. En effet, au-delà d'un simple inventaire, la mesure des écarts entre le requis et le réel permet de concevoir, de manière individuelle ou collective, des actions permettant de corriger les décalages repérés à partir de l'évaluation. A cet égard, Chaminade (2005) a regroupé ces décalages en plusieurs catégories. Nous pouvons observer que la nature de ces décalages va impacter directement sur le pilotage social dans un ou plusieurs de ses domaines d'intervention(LEROUX)

3- Décalages et domaines d'intervention

Décalages entre le requis et le réel	Domaines d'intervention
Absence de connaissance de base	Recrutement. Formation
Besoin d'actualisation	Formation
Surnombre de compétences inutilisées	Mobilité interne
Compétences obsolètes	Recrutement. Mobilité interne
Manque de maîtrise des compétences requises	Formation

⁹Source : *Revue Internationale de Psychosociologie et de gestion des Comp.*

Organisationnels, n°51, print 15

Tableau 6: Décalages et domaines d'intervention.

⁹*Revue Internationale de Psychosociologie et de gestion des Comp. Organisationnels, n°51, print 15*

IV- L'évaluation des compétences dans l'approche processus :

L'approche processus est une méthode d'analyse ou de modélisation. Elle consiste à décrire de façon méthodique une organisation ou une activité, généralement dans le but d'agir dessus. Le processus d'évaluation devrait viser avant tout à l'évolution des collaborateurs, laquelle conduira ultérieurement au développement de l'organisation. Dans ce processus, autant les évaluateurs que les outils utilisés doivent répondre à des critères de performance très exigeants. Le candidat, quant à lui, doit se présenter comme un partenaire actif d'un contrat de travail et aussi de développement qui sera établi en vue d'atteindre un objectif commun.

L'approche processus est une méthode d'analyse et de modélisation, dont un des buts est de travailler collectivement sur l'amélioration de l'efficacité d'une organisation.

Le résultat de l'identification des processus doit donc être clair, compris par un grand nombre d'acteurs et facilement partageable.

Comme beaucoup de consultants et experts, nous conseillons une représentation graphique du résultat de l'identification des processus. On parle alors d'établir la cartographie des processus.(BRANDENBURG & WOJTYNA, 2003)¹⁰

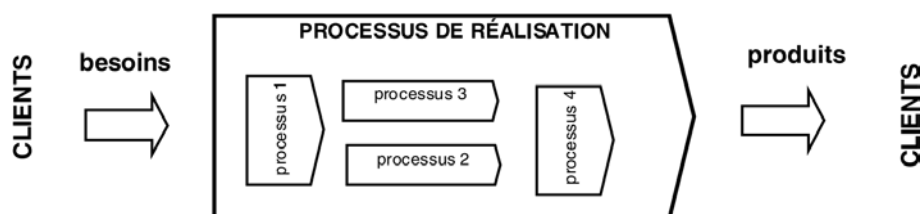


Figure 3 :Processus de réalisation

¹⁰(BRANDENBURG & WOJTYNA, 2003)L'APPROCHE PROCESSUS

La cartographie des processus d'une entreprise ou d'une organisation est une façon graphique de restituer l'identification des processus et leur interaction.

1- Comment représenter un processus?

Avant de donner un exemple de processus d'évaluation des compétences, il nous faudra déterminer comment représenter un processus graphiquement.

Il existe de nombreuses façons de symboliser un processus. Il existe même des logiciels qui permettent de créer des processus de façon automatique.

Nous représentons un processus par le symbole suivant :

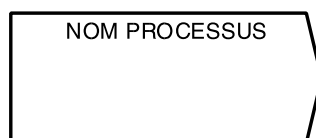


Figure 3 :Processus de réalisation

Un processus est toujours caractérisé par des entrées et des sorties, nous les indiquons systématiquement dans la cartographie :

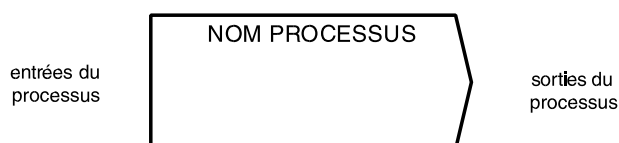


Figure 4 :Caractère du Processus

Enfin, un processus est également caractérisé par une suite d'opérations qui apportent une valeur ajoutée aux entrées en les transformant en sorties. Nous rajoutons dans notre schéma une phrase courte avec un verbe d'action à l'infinitif pour décrire cette valeur ajoutée. Cette phrase décrit en même temps la finalité du processus.

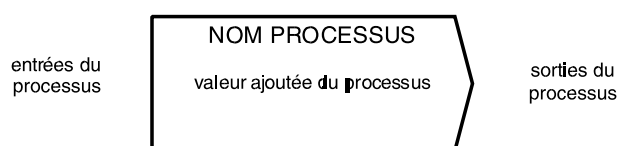


Figure 5 : Valeur ajoutée du Processus

Un processus est caractérisé par :

- 1- Un nom,
- 2- Des entrées,
- 3- Des sorties,
- 4- Une suite d'activités qui transforment les entrées en sorties en apportant une valeur ajoutée.

Sa représentation graphique peut se réaliser de la façon suivante :

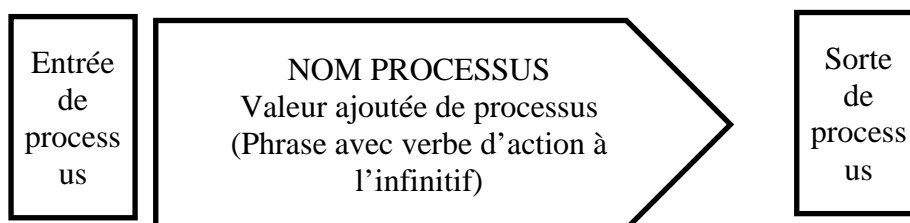
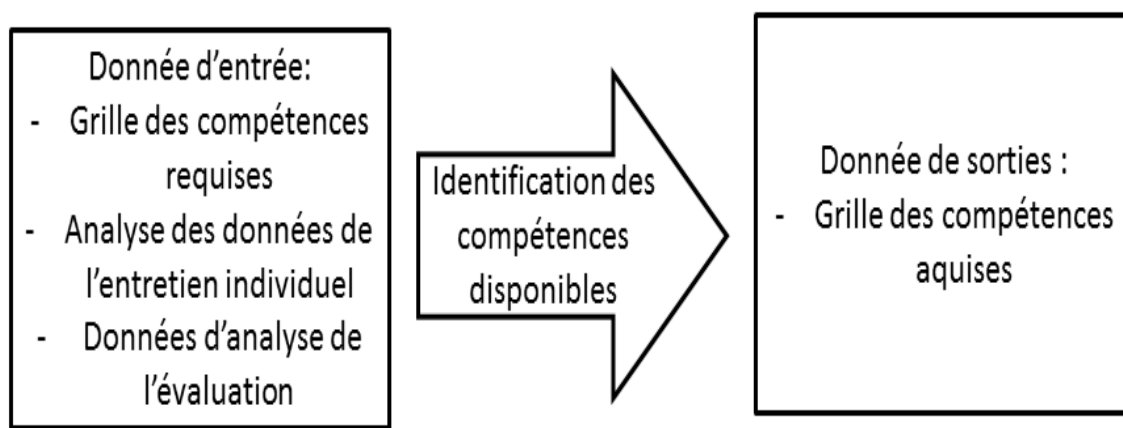


Figure 6 : Un Processus

2- Le processus d'évaluation des compétences selon les normes:

1-Selon la norme ISO 9001 :

Une norme qui établit les exigences relatives à un système de management de la qualité, Selon la norme ISO 9001 l'organisme doit tout d'abord déterminer les compétences disponibles, dans le but de filtrer les compétences manquantes.



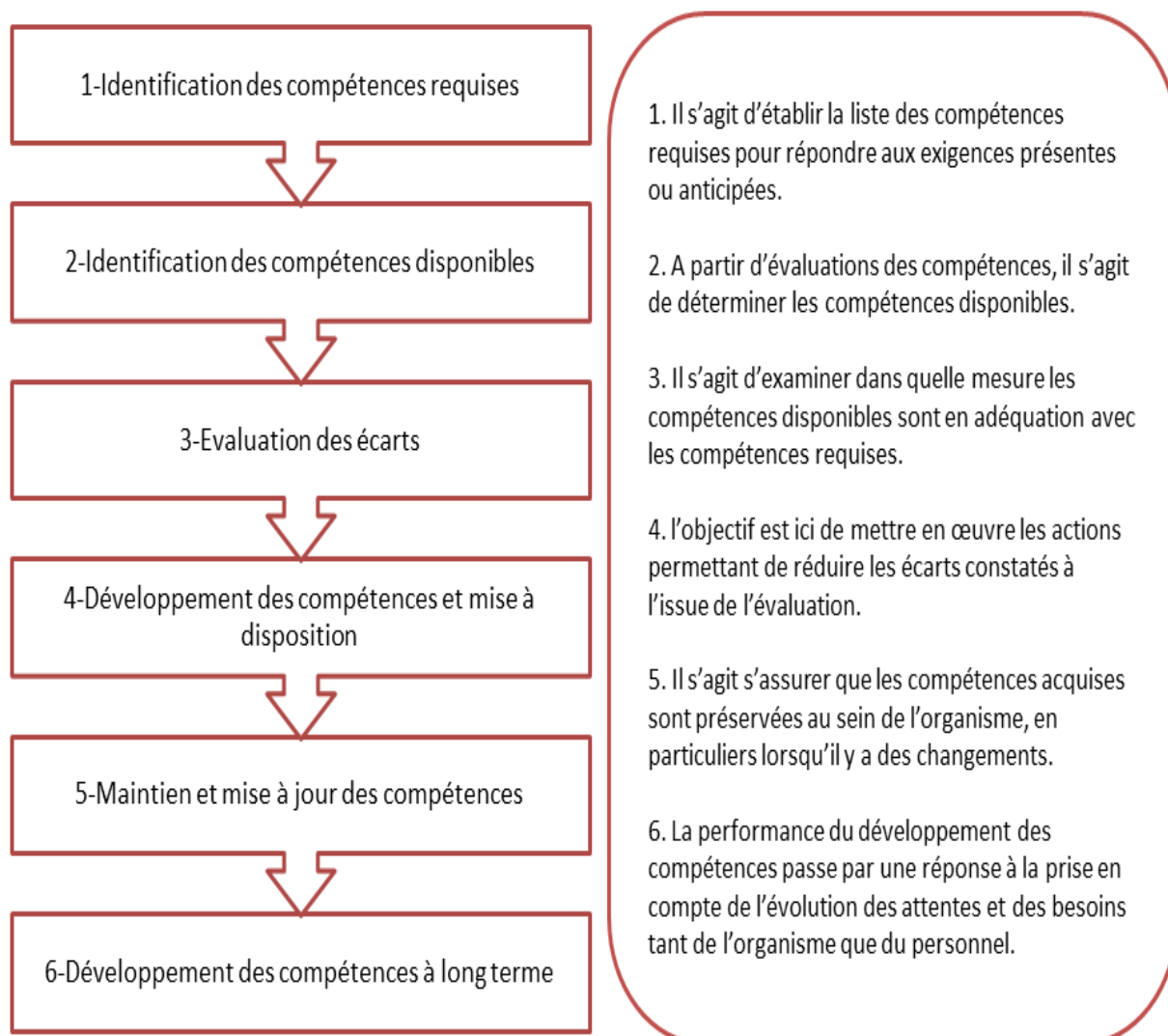
¹¹Source : (google image)

Figure 7 : Les processus d'évaluation des compétences du personnel selon ISO 9001

2- les étapes du management des compétences selon la norme FD X50-183 :

¹¹(google image)

Une norme qui définit les principaux concepts relatifs au management des ressources humaines et plus particulièrement au management des compétences selon la méthode c'est le rôle du management que de veiller à la croissance des compétences qui lui sont confiées et de déterminer en permanence leur adéquation avec les missions et les fonctions toujours renouvelées qui constituent désormais le champ d'actions des organismes.



Source : ¹²(google image)

Figure 8 : Le processus d'évaluation des compétences selon la norme FD X50-183

¹²(google image)

Chapitre 1 : CONTEXTE DE L'ETUDE
PRESENTATION DE L'IANOR

Le cadre institutionnel de notre structure de stage est l'institut Algérien de Normalisation (IANOR),

I- Présentation de l'institut algérien de normalisation ;

L'institut Algérien de Normalisation (IANOR) a été érigé en établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) par Décret Exécutif n° 98-69 du 21 Février 1998 modifié et complété par le Décret exécutif Décret exécutif n° 11-20 du 25 janvier 2011.

Il est chargé de :

L'élaboration, la publication et la diffusion des normes algériennes.

La centralisation et la coordination de l'ensemble des travaux de normalisation entrepris par les structures existantes et celles qui seront créées à cet effet.

L'adoption de marques de conformité aux normes algériennes et de labels de qualité ainsi que la délivrance d'autorisation de l'utilisation de ces marques et le contrôle de leur usage dans le cadre de la législation en vigueur.

La promotion de travaux, recherches, essais en Algérie ou à l'étranger ainsi que l'aménagement d'installations d'essais nécessaires à l'établissement de normes et à la garantie de leur mise en application.

La constitution, la conservation et la mise à la disposition de toute documentation ou information relative à la normalisation.

L'application des conventions et accords internationaux dans les domaines de la normalisation auxquels l'Algérie est partie.

Assure le secrétariat du Conseil National de la Normalisation (CNN) et des Comités Techniques de Normalisation.

L'Institut Algérien de Normalisation est en outre le point d'information algérien sur les Obstacles Techniques au Commerce (OTC) et ce conformément à l'accord OTC de l'Organisation Mondiale du Commerce.

II- Historique de l'institut algérien de normalisation

L'institut Algérien de Normalisation (IANOR), un itinéraire à trois phases vers sa modernisation ;

1998 à 2001 : Existence formelle et activité réduite

Le décret n°89-69 du 21 février 1998 fut l'acte fondateur de l'Institut Algérien de Normalisation, par abréviation IANOR, avec le statut d'un établissement public à caractère

industriel et commercial, doté de la personnalité civile et de l'autonomie financière. Ce décret lui donne aussi l'assise légale pour intervenir en qualité d'organe de normalisation. Le décret de création fait apparaître un paradoxe entre l'étendue de la mission de l'IANOR et l'allocation de moyens comptés pour soutenir son activité qui, pour l'essentiel, provenaient du transfert du patrimoine de l'ex INAPI.

Au peu de moyens financiers et matériels, figurant au titre de la dotation initiale à la création, sont venus s'ajouter :

Une organisation inadaptée,

Des manquements aux règles de création d'entreprise et de leur management, telle que l'absence de l'affectation d'un fond social à la hauteur de la mission de l'IANOR, d'enregistrement au registre de commerce et d'établissement du bilan d'ouverture. Ces multiples dysfonctionnements à la création de l'IANOR ont entravé la prise en charge de ses activités et ont constitué également un facteur de tension du climat social.

La sous-activité de l'IANOR durant cette période est mise en exergue par les rapports financiers qui font état d'un bilan en déficit sur les exercices couvrant la période 1998 – 2001.

Les imperfections de moyens et de gestion ont réduit la contribution de l'IANOR à l'effort de développement de l'économie nationale et de protection du consommateur au moment même où l'Algérie poursuivait l'ouverture de son économie, engageait les négociations d'adhésion à l'Organisation Mondiale du Commerce et finalisait celles de l'accord d'association avec l'Union Européenne.

Les mission et attributions de l'IANOR sont assurées par une équipe pluridisciplinaire expérimentée autour de quatre (04) grands métiers au service des entreprises et collectivités :

1- Elaboration de Référentiels :

- L'élaboration, la publication et la diffusion de normes algériennes,
- La centralisation et la coordination de l'ensemble des travaux de normalisation entrepris par les structures existantes et celles qui seront créées à cet effet,
- L'adoption de marques de conformité aux normes algériennes et de labels de qualité,

- la promotion de travaux, recherches, essais en Algérie ou à l'étranger ainsi que l'aménagement d'installations d'essais nécessaires à l'établissement des normes et à la garantie de leur mise en application,
- l'application des conventions et accords internationaux dans les domaines de la normalisation auxquels l'Algérie est partie,
- la participation aux travaux des organisations internationales et régionales de normalisation et y représente l'Algérie, le cas échéant.

2002 à 2006 : Réorganisation et déploiement des activités

Pour que l'ouverture de l'économie nationale au monde soit un facteur de croissance et de bien être pour le consommateur, il faut un organisme capable de contribuer à la protection du marché national et à celle des consommateurs algériens. Il faut que cet organisme soit aussi capable de soutenir la compétitivité des entreprises, petites et moyennes, tant sur les marchés intérieurs qu'extérieurs.

Selon une étude de l'institut allemand de normalisation (DIN), de l'organisation de normalisation (ON) et de l'association suisse de normalisation (SNV), l'avantage économique de la normalisation est estimé à 1% du produit intérieur brut.

Ces avantages économiques et sociaux sont les fondements de l'existence de l'IANOR, dont la mission originelle a été d'assurer :

- l'élaboration de normes ;
- l'information sur les normes en vigueur ;
- la formation des personnels des entreprises pour l'appropriation des référentiels de normes de fabrication des produits. Cette mission a été prise en charge partiellement, depuis la création à l'année 2001.

Depuis 2002, la Direction Générale s'est investie pour faire de l'IANOR l'acteur principal de la normalisation et de l'évaluation de la conformité, en décidant de la mise en œuvre d'un plan de réorganisation.

Le plan de réorganisation de l'IANOR

Dans toute action de réorganisation, il importe de choisir le cap pour utiliser au mieux les moyens mobilisés à cette finalité, car « Il n'y a pas de bon vent pour qui ne sait pas où il va ». Aussi, la première réponse du plan de réorganisation se rapporte à la question du choix des axes stratégiques quant au développement de l'IANOR dans le futur.

Comment la Direction Générale a-t-elle envisagé la réorganisation de l'IANOR ?

La vision de la Direction Générale de la contribution de l'IANOR au titre du service public dans le domaine de la normalisation s'énonce comme suit :

Etre un acteur clé du développement de l'économie algérienne par son action dans le domaine de la normalisation, l'évaluation de la conformité, la certification et la formation dans un contexte de compétitivité internationale.

La stratégie définie par la Direction Générale, au regard des évolutions de son environnement dans ses dimensions économique, sociale, législative et technologique, s'appuie sur des actions multiples qui touchent à l'organisation, au développement des compétences et aux conditions de travail des personnels.

Il est reconnu qu'une meilleure répartition des différentes tâches, conjuguée à un personnel formé et mieux rémunéré, constitue une assurance d'une prise en charge efficace de la mission de l'IANOR aux plans de la protection du consommateur, du marché et de la promotion de la production nationale.

Cartographie des processus du Système Management Qualité de l'IANOR

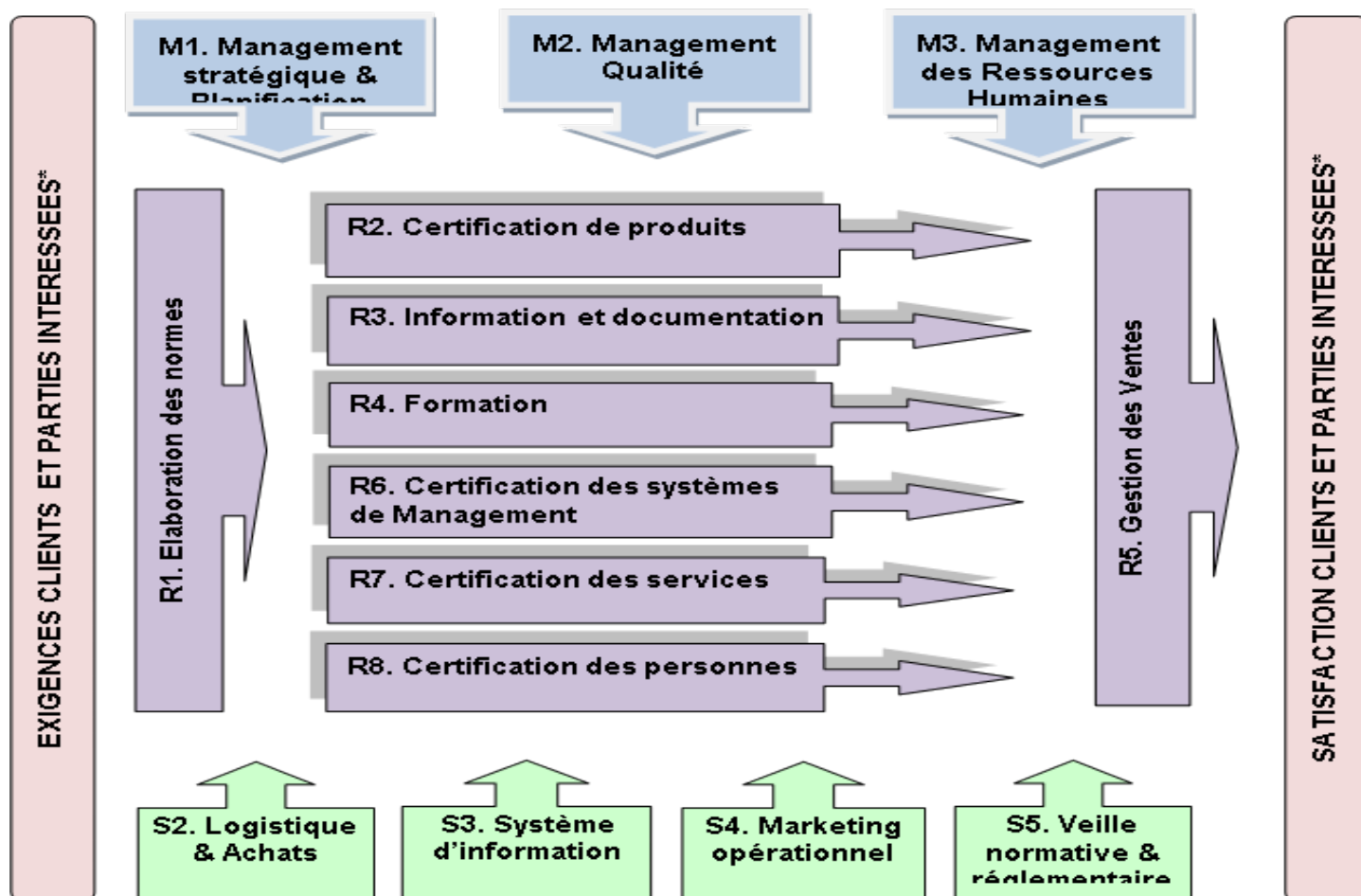


Figure 9 : Cartographie des processus du système management qualité de l'IANOR

Quels ont été les principes qui ont orienté l'action de la Direction Générale pour réussir le développement de l'IANOR ?

Pour réussir le développement de l'IANOR, la Direction Générale s'appuie sur le triptyque d'actions suivant :

Positionnement de la normalisation et la certification comme vecteurs essentiels dans le développement de l'économie nationale et la protection du consommateur à travers un système de normalisation et d'évaluation de la conformité performant et efficace,

Mobilisation des partenaires et des parties intéressées de la normalisation,

Affirmation de la compétitivité et de l'influence du système algérien de normalisation dans le contexte régional et international.

Quels ont été les leviers d'actions retenus pour réussir le développement de l'IANOR ?

La priorité de la Direction Générale a été de mettre en place schéma organisationnel venant rassembler l'ensemble des personnels autour de la vision retenue et coordonner l'action de chacun pour une meilleure prise en charge de la mission de l'IANOR.

Les activités de normalisation IANOR ont été inscrites dans un processus de planification stratégique. Ce processus a été fondé sur une vision qui a consacré la norme comme outil d'innovation, progrès de la production et de sécurité du consommateur.

Aussi, IANOR tend à rendre plus performant le système algérien de normalisation par une programmation judicieuse des travaux de normalisation pour répondre aux attentes du marché et une implication plus soutenue des différents partenaires de l'activité normative.

L'organisation : Outil de déploiement de la cartographie La stratégie définie par la direction IANOR repose sur les métiers et les processus

Cette organisation s'articule autour de quatre directions dont trois d'entre elles :

Direction Activités Normatives et Réglementaires, Direction Information et Marketing, Direction Certification et Formation couvrent les métiers. La quatrième fonction Direction Administration Générale et Logistique, elle assure une activité de soutien.

Cette forme d'organisation a permis :

-**la maîtrise des fonctions** par la spécialisation dans les tâches et la capitalisation de l'expérience.

-**la réduction des coûts** par la mise en commun des moyens et l'absence de duplication de postes de travail.

-**la répartition plus claire des responsabilités** associée à la mise en place d'un système de motivation sur la base du degré de réalisation des objectifs.

-**L'évaluation des performances et la mise en place des actions correctives pour assurer l'atteinte des objectifs** à la faveur des révisions régulières dans le cadre du suivi des revues de processus et de direction.

- La gestion des compétences et des motivations.

Ensuite, des procédures simples de répartition des actions et responsabilités entre les différents personnels dans l'accomplissement de leur mission ont été envisagées venant assurer un fonctionnement performant de **l'IANOR**.

Enfin, la répartition des fonctions retenue a reposé sur les principes d'autonomie, responsabilité et compétence pour permettre aux différents personnels d'adapter leurs interventions aux contingences de l'environnement d'une part, et, d'autre part, à l'IANOR en évaluant la contribution de chacun d'eux.

Le système de valeurs

En complément à l'action d'organisation, la Direction de l'IANOR a contribué à l'émergence d'un système de valeurs nouvelles associées à des notions de responsabilité, d'obligation de résultats et de qualité d'exécution des tâches.

Ces mutations ont été accompagnées par **un système de rémunération** plus incitatif à l'effort de réalisation des objectifs définis. Elles ont, par ailleurs, été soutenues par **des actions de formation** pour le développement des compétences du personnel nécessaires à l'exercice des métiers de **IANOR**.

Les objectifs stratégiques de l'IANOR s'expriment à présent au travers une reconnaissance externe de son système management de la qualité suivant le référentiel ISO 9001-2000 et d'amélioration de sa relation avec ses partenaires grâce

à une qualité d'écoute de leurs exigences dans la perspective d'une meilleure prise en charge.

Les objectifs de la normalisation (article 3 de la loi n° 04 – 04 du 23 Juin 2004 relative à la normalisation)

A- améliorer la qualité des biens et services, et le transfert de technologie,

B - réduire les entraves techniques au commerce et la non- discrimination,

C - faire participer les parties intéressées à la normalisation et respecter le principe de transparence,

D - éviter les chevauchements et la duplication des travaux de normalisation,

E - encourager la reconnaissance mutuelle des règlements techniques, des normes et des procédures d'évaluation à effet équivalent,

F- économiser les ressources et protéger l'environnement,

G - réaliser les objectifs légitimes.

2007 à ce jour développement des métiers de l'IANOR :

L'IANOR a constitué une équipe pluridisciplinaire expérimentée autour de quatre grands métiers au service des entreprises et collectivités pour :

1- Elaborer les référentiels demandés par les acteurs économiques

L'IANOR aide les acteurs socio-économiques à élaborer les référentiels normatifs dont ils ont besoin pour leur développement stratégique et commercial, en leur facilitant l'accès au processus de normalisation, à l'information et en assurant des services d'accompagnement.

2- Aider les acteurs à accéder aux référentiels normatifs

L'IANOR conçoit et fait évoluer une gamme de produits et services d'information ciblés à travers des supports faisant appel aux techniques les plus récentes.

3- Aider les acteurs à appliquer les référentiels normatifs :

A travers des prestations de formation, audit, conseil et accompagnement, l'IANOR aide les entreprises à intégrer, dans leur stratégie comme dans leur vie quotidienne, l'approche des référentiels et les démarches de progrès.

4- Proposer une offre de certification

Devant la prolifération de l'offre, la certification de produits devient de plus en plus un argument commercial et de marketing vis-à-vis de consommateurs de plus en plus informés. L'IANOR propose une certification de produit (marque TEDJ), en s'appuyant sur des référentiels normatifs algérien.

Ces missions engagent l'IANOR dans tous les secteurs économiques, et notamment dans tous les domaines autres les nouvelles technologies, en s'appuyant sur de nouvelles normes, construisent le monde de demain.

III- La Vision de l'institut algérienne de normalisation ;

La vision de l'IANOR est de :

1- Rendre le système algérien de normalisation plus performant

Cette dynamique est un ensemble d'actions qui va d'une meilleure programmation des travaux à la réduction des coûts et des délais d'élaboration des normes, en passant par une adaptation des travaux de normalisation aux attentes prioritaire du marché et de la société, grâce en particulier aux études d'impact.

2- Mobiliser toujours d'avantage tous les partenaires de la normalisation

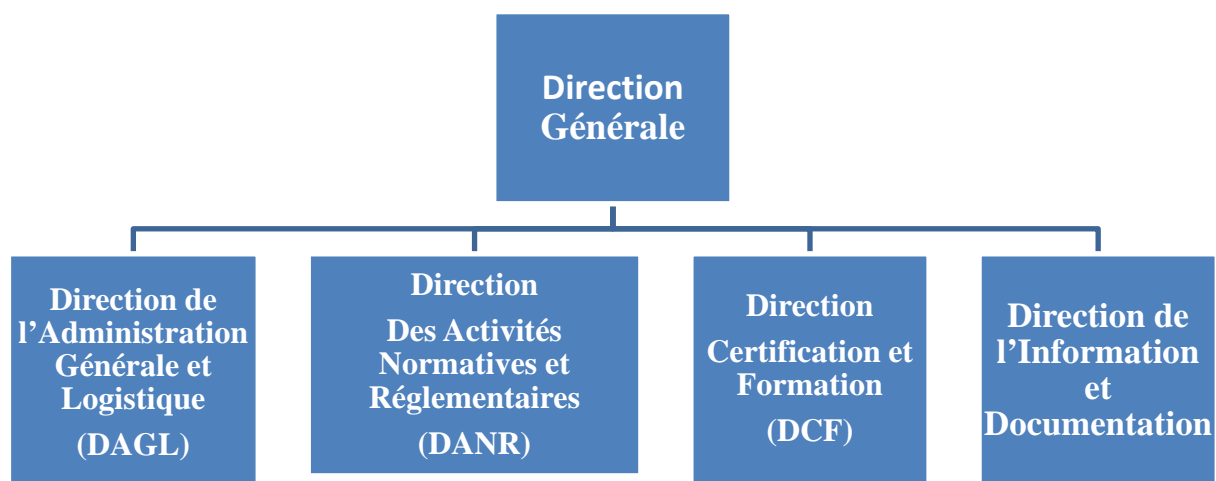
Cette mobilisation passe notamment par l'identification des objectifs et des enjeux, la définition des priorités, le recours à des experts sur de nouveaux secteurs, l'ouverture à de nouveaux partenaires, une répartition harmonieuse des charges et des financements.

3- Assurer la compétitivité et l'influence du système algérien de normalisation dans le contexte arabe et international

L'IANOR doit être influent au sein des instances de normalisation arabe et internationale et apporte une contribution forte sur la base des enjeux et positions dégagées au niveau algérien.

4- Valoriser la dimension économique et stratégique de la normalisation et de la certification

Cette action repose sur un dialogue actif avec l'ensemble des partenaires socio-économiques et institutionnels portant sur le développement de nouveaux produits et services à valeurs ajoutée et sur des actions de sensibilisation et de communication.

Organigramme de l'IANOR :**Figure 10 : Organigramme de l'IANOR**

L'effectif de l'IANOR :

Structures Catégories Socioprofessionnelles	Direction Générale	Direction de l'Administration Générale et Logistique	Direction Des Activités Normatives et Réglementaires	Direction Certificatio n et Formation	Direction de l'Informatio n et Documentat ion	Total
Cadre dirigeant	01	-	-	-	-	01
Encadrement <i>(Cadres Supérieurs + Cadres Moyens)</i>	06	11	24	15	04	60
Agents de maîtrise	-	06	02	02	06	16
Agents d'exécution	01	14	-	-	-	15
TOTAL	08	31	26	17	10	92

Tableau7 : L'effectif de l'IANOR

**Chapitre IV: PRESENTATION DES
RESULTATS ET
RECOMMANDATIONS**

I- Présentation des résultats

Dans Ce chapitre, une étude pratique détaillée du dispositif qu'on a réalisé est faite. Dans une première étape, nous avons réalisé une analyse du système d'évaluations des compétences actuel de l'IANOR, qui nous a permis de passer en revue tous les textes réglementaires, ainsi que les documents de fonctionnement de ce système, en commençant par la **convention collective en vigueur**, qui date du mois d'octobre 2009. Ce document qui définit les relations de travail entre l'employeur et l'ensemble des employés, ainsi que les modalités de fonctionnement de l'institut, n'a pas fait référence à l'évaluation des compétences du personnel.

L'autre document examiné est le **Manuel Qualité**, Ce document qui spécifié les exigences du Système de Management Qualité de l'institut, a été élaboré pour répondre aux dispositions de la norme ISO 9001 version 2008, notamment, celles liées à l'activité évaluation des compétences, qui fait partie du processus Ressources Humaines, dont le texte est le suivant :

Evaluation des compétences :

-Chaque poste concerné fait l'objet d'une fiche de poste et d'une fiche d'évaluation des compétences.

- L'évaluation des compétences est faite sur la base des critères de formation initiale et professionnelle, du savoir-faire et des expériences nécessaires conformément à la procédure d'évaluation des compétences PSI/03. (MANUEL QUALITE SMQ ISO 9001 : 2008)

La procédure d'évaluation des compétences (PSI/03) :

Cette procédure a exigée trois (03) fiches d'évaluation des compétences distinctes (**voir annexe B**):

1. Fiche destinée aux cadres supérieur ; qui contient neuf (09) critères d'évaluation,
2. Fiche destinée aux cadres ; qui contient sept (07) critères d'évaluation,
3. Fiche destinée aux agents de maîtrise/exécution ; qui contient six (06) critères d'évaluation.

MISE EN ŒUVRE DE LA PROCEDURE D'EVALUATION DES COMPETENCES DE L'IANOR :

La mise en application de la procédure est assurée par trois intervenants qui contribuent à sa mise en œuvre ; il s'agit de :

1. L'évaluateur ou le responsable hiérarchique direct ; celui-ci, évalue ses collaborateurs, mène l'entrevue de validation, soumet les résultats de l'évaluation à la validation du Directeur de la structure, transmet la fiche d'évaluation à la structure des ressources humaines.

2. Le Directeur de la structure prend connaissance des fiches d'évaluation et les valide.

3. Le Chef de Service des Ressources Humaines ; celui-ci recueille les fiches auprès des évaluateurs, les exploite, les analyse et produit une synthèse de l'opération d'évaluation des compétences. Les résultats doivent être soumis au Directeur Général pour décision.

Préparation de l'opération d'évaluation des compétences :

Une action d'évaluation des compétences du personnel de l'IANOR est lancée par le Service Management des Ressources Humaines à la fin de chaque année ;

A cet effet, le Chef de Service Management des Ressources Humaines transmet aux responsables hiérarchiques les supports d'évaluation nécessaires à cette action.

L'évaluation des compétences se déroule en deux étapes :

1ère étape : C'est un exercice d'évaluation des compétences à réaliser par le Responsable hiérarchique direct.

2ème étape : Rencontre de validation des résultats de l'évaluation par le Directeur de la Structure (les deux parties sont concernées à savoir l'évalué et l'évaluateur).

Il existe encore un autre système d'évaluation pour calculer la PRI c'est la fiche de notation trimestrielle, (**voir annexe A**)

Analyse du problème de système d'évaluation des compétences :

Les différents entretiens entamés avec les principaux acteurs de l'époque, à savoir le Directeur de l'administration générale et de la logistique actuel, qui occupé durant cette période le poste d'assistant du Directeur Général chargé de la communication externe. Ainsi que le Responsable Management Qualité (RMQ) qui a participé à la mise en place du SMQ, en particulier le système d'évaluation des compétences, nous ont permis de passer en revue l'historique de ce système et la démarche employée pour sa mise en œuvre.

Il a été question durant ces entretiens de faire une évaluation de l'existant, en termes de procédures et les retours d'informations suite aux différentes opérations d'évaluation réalisées au cours de ces années.

De plus, les résultats de ces entretiens nous ont permis de tirer plusieurs enseignements et conclusions, après analyse, en termes d'objectivité et d'efficacité de ces évaluations.

Evolution du système d'évaluation des compétences de l'IANOR

Le processus d'évaluation des compétences de l'IANOR est passé par plusieurs phases depuis son lancement en 2003 jusqu'à 2011, date à laquelle ce processus est arrêté avec le gel du SMQ suite à une décision stratégique de la Direction Générale.

Les importantes étapes sont répertoriées comme suit :

En 2003 ; un diagnostic stratégique global établi en interne de l'institut algérien de normalisation et confirmé par une expertise internationale a fait ressortir quatre points essentiels :

- 1- Une organisation obsolète ;
- 2- Un cloisonnement entre les différentes fonctions des ressources humaines ;
- 3- Une démotivation du personnel de l'IANOR ;
- 4- Un système de rémunération inadapté ;

Parmi les recommandations faites on peut noter :

- 1- Revoir l'organisation à travers notamment, la mise en place d'un système de management de la qualité ;
- 2- Mettre un système de rémunération adapté à la nouvelle organisation ;
- 3- Former le personnel de la Division Ressources humaines pour une meilleure prise en charge de l'activité ...etc.

Toutes ces recommandations ont conduit à l'entame d'une démarche qualité en fin 2003

2003-2004

Cette démarche qualité consiste à :

- 1- Rédiger les documents Qualité du processus Ressources humaines, à savoir :
 - Fiche processus Ressources humaines
 - Procédure de recrutement
 - Procédure de formation
 - Procédure d'évaluation des compétences
- 2- Établissement d'une nouvelle grille de salaire
- 3- Formation du personnel de l'IANOR

2007 ; l'IANOR est Certifié ISO 9001 (Version 2000) par l'organisme de certification Belge, AIB VINÇOTTE

2008 ; Premier audit de suivi réalisé par l'AIB VINÇOTTE

Durant cet audit les auditeurs de cet organisme ont détecté une piste d'amélioration formalisée par une demande d'action corrective, qui exige au processus Ressources humaines d'établir les référentiels de compétences ainsi que les fiches de postes.

Le plan d'action d'amélioration dégagé suite à ce constat est le suivant :

- Faire appel à une expertise externe afin de mettre à niveau la fonction « Management des Ressources Humaines » ;

Cette action a été réalisée en adoptant pour la démarche suivante :

- 1- Établissement des référentiels de compétences

- 2- Établissement des fiches de poste
- 3- Établissement de la grille d'évaluation des compétences.

Déroulement de la démarche

1. Elaboration des référentiels de compétences :

Définition : Le référentiel de compétences donne l'ensemble hiérarchisé des compétences liées aux emplois. Il constitue la clé du système de pilotage des ressources humaines. Il permet d'articuler l'étude des emplois et l'étude du potentiel humain de l'organisation.

Démarche à suivre : La démarche pour élaborer ces référentiels consistent à :

- Constituer des groupes de travail composés : du référent métier, ainsi que deux (2) ou trois (3) personnes occupant le poste ou ayant une excellente connaissance du poste,
- Appliquer la méthode proposée par une expertise externe qui consiste à
 - Présence indispensable du référent métier et de toute personne ayant une excellente connaissance du poste.
 - Avoir à l'esprit que les « activités » sont les « missions » de la fiche de poste. Elles doivent donc être spécifiques et propres au poste concerné : nous ne devons pas retrouver les mêmes activités sur tous les postes !!!
 - Quelques activités communes restent néanmoins possibles comme le « management d'équipe » ou la « communication ».
 - Nombre d'activités : maximum sept (7), minimum trois(3)
 - Nombre de compétences par activité : maximum dix (10), minimum trois (3)

En associant tenant compte du concept PDCA (« Plan-Do-Check-Act ») qui permet à l'organisme de planifier ses processus et leurs interactions, ainsi de s'assurer que ses processus sont dotés de ressources adéquates et gérés de manière appropriée et que les opportunités d'amélioration sont déterminées et mises en œuvre.

2. Fiches de poste :

Définition : La fiche de poste est un outil de communication décrivant les éléments fondamentaux d'une situation professionnelle. En tenant compte de l'environnement de travail et des missions confiées aux salariés, le poste tel qu'il est tenu par ce dernier est décrit dans la fiche de poste.

Démarche à suivre : la démarche suivante est adoptée après élaboration des référentiels de compétences :

1. Désigner le référent métier et obtenir son accord (après dialogue avec le manager)
2. Réunir le groupe de travail composé : du référent métier, un(1) ou deux (2) personnes occupant le poste concerné,
3. Elaborer les fiches de poste par ce groupe de travail,
4. Passer en revue la fiche de poste par le comité de pilotage et la valider.
5. Mettre en œuvre les fiches de postes,
6. Informer le référent métier sur toute modification apportée aux fiches de postes.

Grille d'évaluation des compétences :

Elles sont principalement alimentées par les référentiels des compétences ou chaque compétence est hiérarchisée selon 04 niveaux :

- **Niveau 1** : Améliorer - Besoin d'aide
- **Niveau 2** : Correct- Fait avec quelques erreurs
- **Niveau 3** : Maîtrise- Fait seul sans erreurs
- **Niveau 4** : Excellence- Gère les situations difficiles- Transmet ses compétences aux autres

Les activités et compétences sont représentées par un graphique dit : « toile d'araignée » afin de pouvoir comparer entre plusieurs collaborateurs au niveau d'une même division, direction ou encore au niveau de l'entreprise.

Il y a lieu de faire apparaître :

- 1- Les indicateurs qualité
- 2- Besoins de formation
- 3- Evolution de carrière
- 4- Réorientation
- 5- Les niveaux de compétences
- 6- Objectifs et plan d'action de progrès

2010 -2011 :L'Institut Algérien de Normalisation a lancé sa première évaluation des compétences dite expérimentale, avec les nouvelles dispositions arrêtées par les experts.

2012 :Le changement à la tête de l'institut a conduit à adopter une nouvelle stratégie ou le management de la qualité n'a pas été jugé comme étant élément clé de cette stratégie, ce qui a généré le gèle du processus d'évaluation des compétences.

2015 : relance du SMQ avec l'arrivée d'un nouveau Directeur Général. Cette nouvelle nomination a permis à l'institut de repenser son système et de le basculer vers la nouvelle version de la norme, à savoir ISO 9001 version 2015.

C'est dans cette optique, qu'on a essayé de rendre le processus d'évaluation des compétences plus efficace, et ce dans le cadre d'une démarche systémique afin d'améliorer la performance de la structure ressources humaines et lui donner son véritable rôle d'instrument de direction et de contrôle.

Pour se faire, nous avons focalisé notre étude sur le personnel, cadre et cadre supérieur, considérée comme une catégorie aussi bien sensible qu'importante et qui constitue en général le maître à penser de toute organisation. C'est dans ce contexte que nous avons essayé d'avoir leur avis sur le système d'évaluation des compétences actuel, comment il se déroule et quelles sont les points à améliorer?

C'est dans ce cadre qu'une enquête a été menée à travers un questionnaire qui a été élaboré et administré aux cadres et cadres supérieur. Cet instrument a but pour de collecter les informations, de vérifier les hypothèses que nous avons émises et de détecter les opportunités pour améliorer cette évaluation.

Présentation des résultats de l'enquête:

L'analyse des réponses aux questions se fera par rubriques et portera successivement sur aux insuffisances du système, les objectifs de l'évaluation des compétences, les critères, la procédure, la formation, le recrutement, enfin c'est la vis des cadres et cadres supérieure sur le système d'évaluation des compétences de l'IANOR.

Au terme de notre collecte de données, nous avons fait le décompte des réponses. Chaque question est représentée à la fois par un graphique et un tableau. Après l'analyse de chaque question, nous essayerons de donner une interprétation aux tendances qui s'y dégagent.

1- Question relative au système d'évaluation des compétences :

1- En tant qu'évaluateur pensez-vous que le système d'évaluation des compétences actuel est ?

Réponse	Agents	Pourcentage
Très bon	00	00
Bon	00	00
Satisfaisant	03	27%
Insatisfaisant	08	73%

Tableau 8: En tant qu'évaluateur pensez-vous que le système d'évaluation des compétences actuel est ?

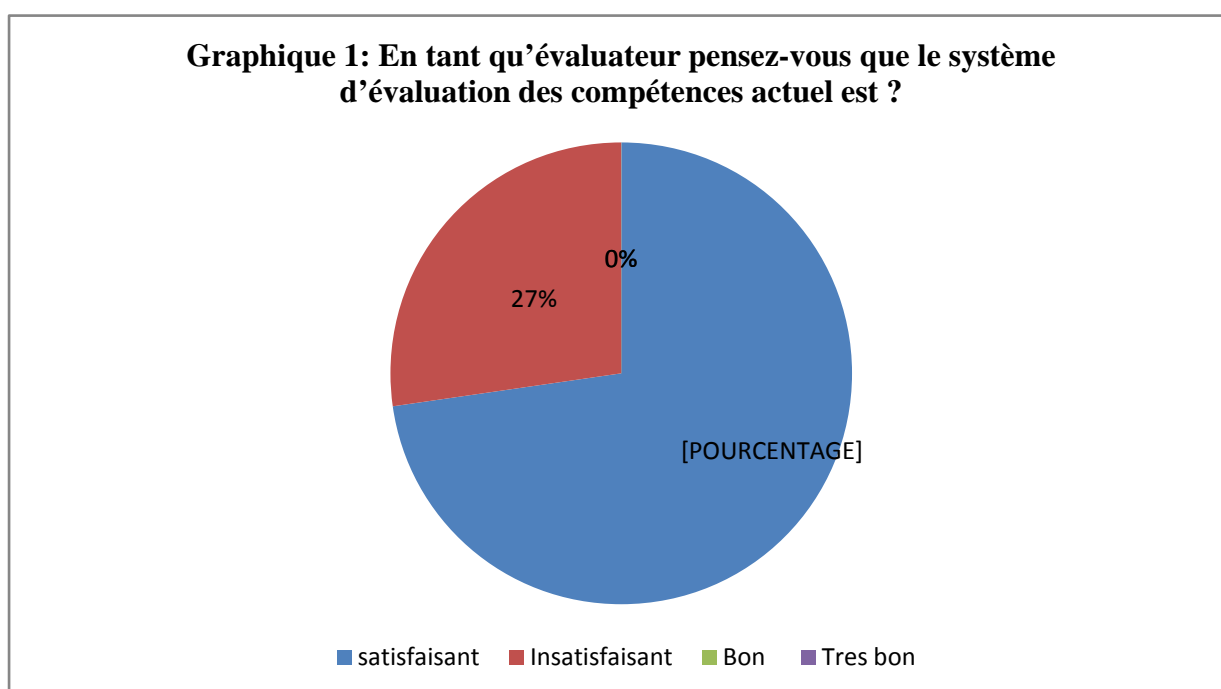


Figure 10 : Graphique de la question 1

On remarque que 73% des agents ont répondu par le système d'évaluation des compétences de l'IANOR est Insatisfaisant, donc on peut constater que les évaluateurs ne sont pas satisfaits de système d'évaluation des compétences.

2- A votre avis, le système d'évaluation des compétences actuel doit-il être :

Réponse	Agents	Pourcentage
Maintenu	00	00
Amélioré	04	36%
Remise en cause	06	55 %
Non réponse	01	09 %

Tableau9 : A votre avis, le système d'évaluation des compétences actuel doit-il être

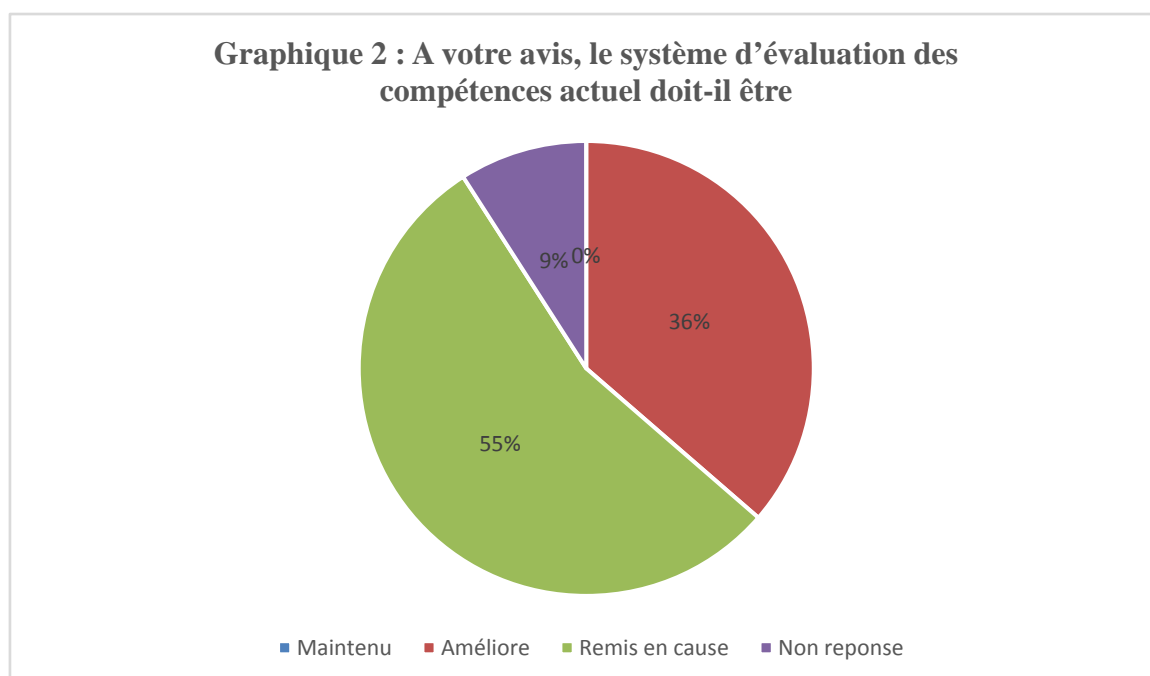


Figure 12 : Graphique de la question 2

La majorité des agents répondez que le système doit être remis en cause ou amélioré, Cette situation ne permet donc de constater une absence d'efficacité de système.

3- En tant qu'évaluateur ; penses-tu que la méthode (procédure) actuel pour l'évaluation des compétences est adaptée ?

Réponse	Agents	Pourcentage
Oui	03	27 %
Non	07	64 %
Non réponse	01	09 %

Tableau 10: En tant qu'évaluateur ; penses-tu que la méthode (procédure) actuel pour l'évaluation des compétences est adaptée ?

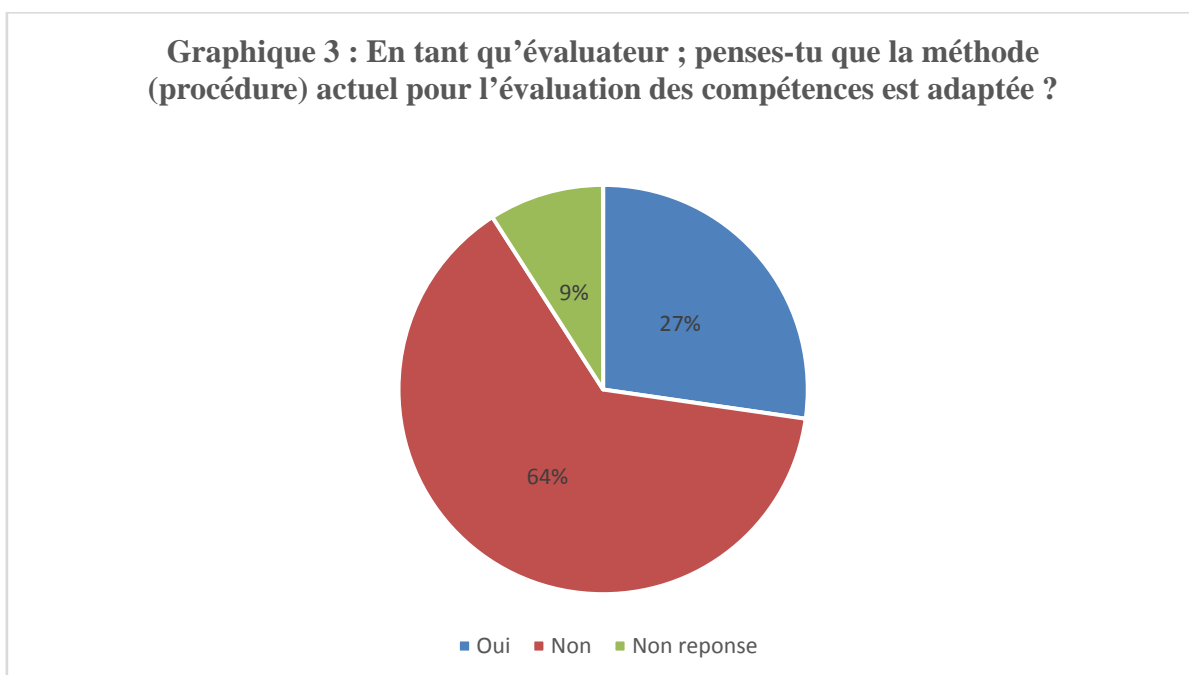


Figure 13 : Graphique de la question 3

La réponse à la question est ; 64% des réponses Non et 27% des réponses Oui ainsi 9% sans réponse, le système d'évaluation des compétences de l'IANOR n'est pas adapté.

4- En tant qu'évaluateur ; existe-t-il une fiche de poste décrivant l'ensemble des tâches de vos collaborateurs ?

Réponse	Agents	Pourcentage
Oui	02	18 %
Non	09	82 %

Tableau 11: En tant qu'évaluateur ; existe-t-il une fiche de poste décrivant l'ensemble des tâches de vos collaborateurs?

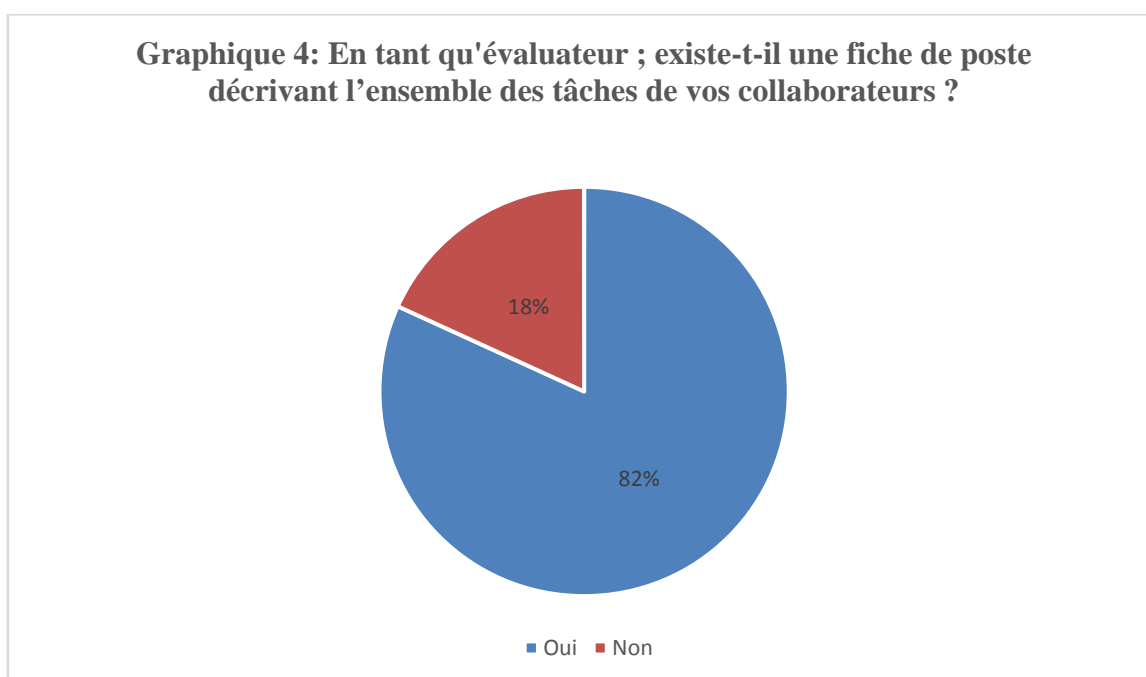


Figure 14 : Graphique de la question 4

A-Si oui

L'avez-vous reçue ? : une réponse oui et la deuxième réponse non

Pour la réponse oui la question : sur quel critère vous répartissez les nouvelles tâches de travail ?

Réponse : compétence et intérêt

B-Si non, sur quel critère vous répartissez les nouvelles tâches de travail ?

Réponse
Rentabilité
Compétence et initiative du personnel (bénévolat)
Le profil du collaborateur, la connaissance du sujet, expérience
Compétence développées de l'équipe et le profil de chaque agent
La révision de l'évaluation des compétences (une révision annuelle)
La polyvalence

Tableau 12 : critère vous répartissez les nouvelles tâches de travail

D'après nos résultats statistiques, sur onze (11) évaluateurs qui se sont prononcés sur la question, sept (7) que n'existe pas des fiches des postes contre trois (3) des évaluateurs qui connaissent les critères des fiche de poste.

2- Question relative aux objectifs de système d'évaluation des compétences :

5- Travaille-t-on avec les objectifs fixés par la Direction Générale ?

Réponse	Agents	Pourcentage
Oui	02	18 %
Non	09	82 %

Tableau 13: Travaille-t-on avec les objectifs fixés par la Direction Générale ?

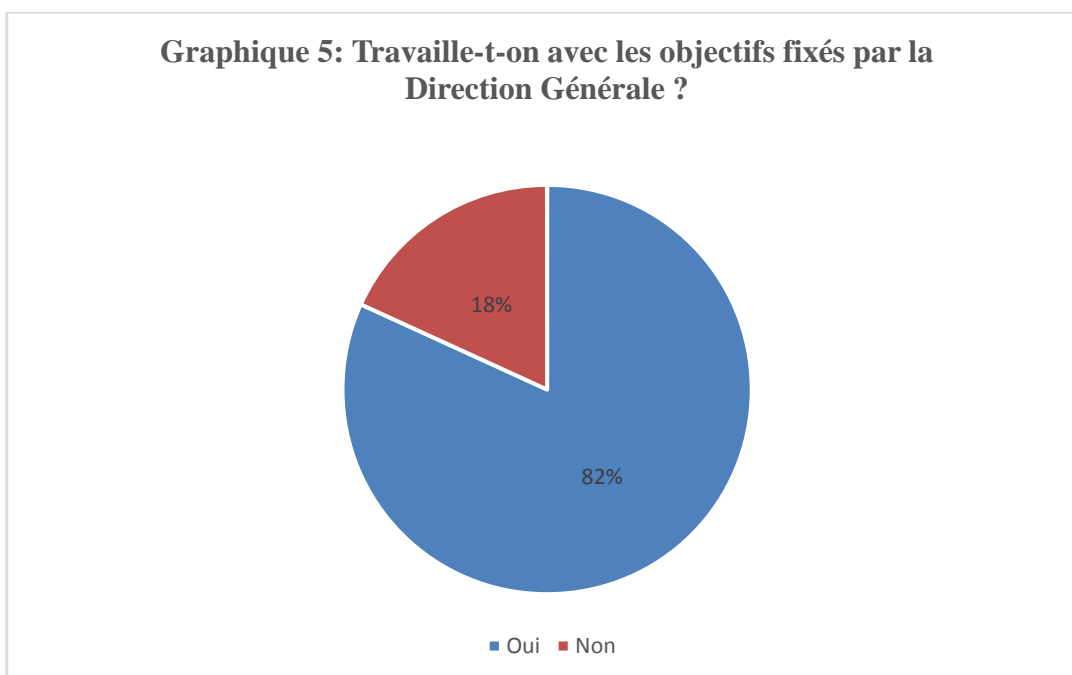


Figure 15 : Graphique de la question 5

A la question relative aux objectifs fixes par la Direction Générale, 82% des répondants ont répondu favorablement ; contre 18% qui répondu défavorablement.

6- vous vous évaluez les collaborateurs par rapport à quoi ?

Réponse	Agents
La qualité de leur travail	07
Leurs réactivités	07
Comportement	05
L'attente des objectifs	06
Autre : Assiduité	01

Tableau 14 : vous vous évaluez les collaborateurs par rapport à quoi ?

La majorité des évaluateurs disent que l'évaluation du collaborateur par rapport à la qualité de leur travail, et leurs réactivités, l'atteinte des objectifs. Au regard de ces données, nous constatons également que les critères comportementaux occupent aussi une place importante dans le système d'évaluation en vigueur.

7- Pour évaluer la compétence de vos collaborateurs, utilisez-vous la grille d'évaluation ?

Réponse	Agents	Pourcentage
Oui	04	36 %
Non	06	55 %
Non réponse	01	09 %

Tableau 15 : Pour évaluer la compétence de vos collaborateurs, utilisez-vous la grille d'évaluation ?

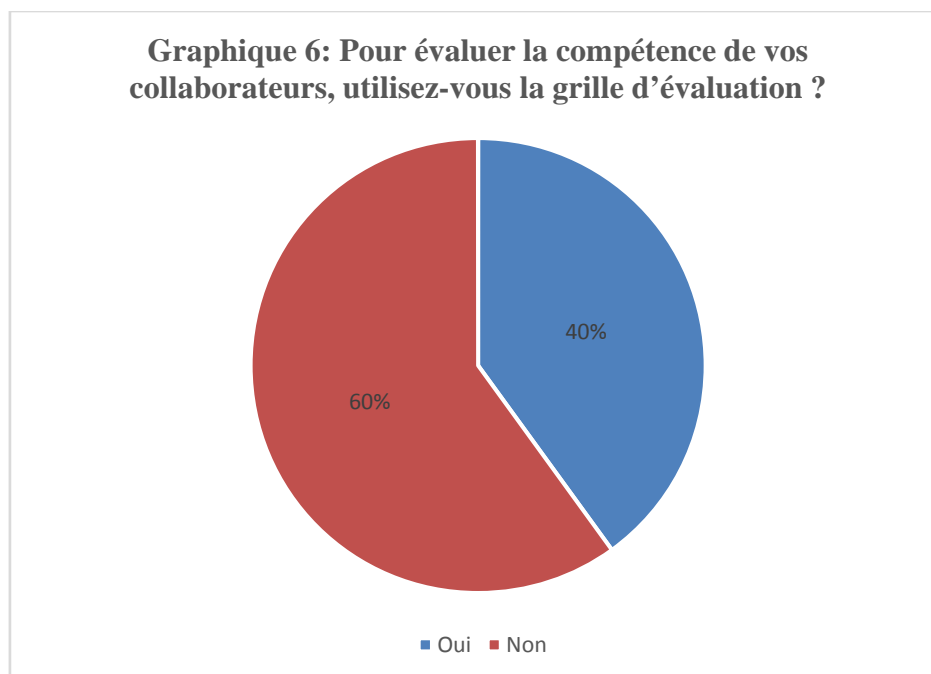


Figure 16 : Graphique de la question 7

Si oui, est-ce que cette grille pourrait vous aider à mieux juger la qualité de ces travaux ?

Réponse	Agents
Non réponse	01
La grille d'évaluation est la fiche de notation	01
Non ; non possède pas tous les critères, surtout en ce concerne l'attente des objectif de la fiche de poste	01
Non	01

Tableau 16 : est-ce que cette grille pourrait vous aider à mieux juger la qualité de ces travaux ?

8- En tant qu'évaluateur ; considérez-vous que la fiche de notation peut remplacer la grille d'évaluation ?

Réponse	Agents	Pourcentage
Oui	03	25 %
Non	09	75 %

Tableau 17 : En tant qu'évaluateur ; considérez-vous que la fiche de notation peut remplacer la grille d'évaluation ?

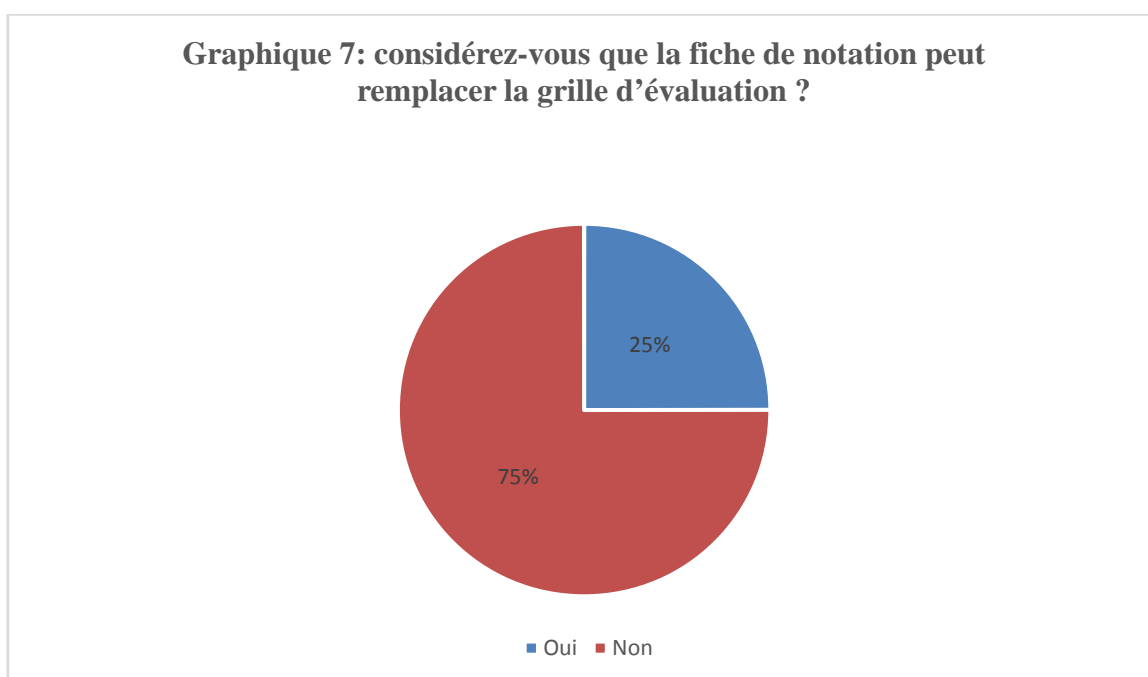


Figure 17 : Graphique de la question 08

Si oui, pourquoi ?

Réponse	Agents
Par faute d'absence d'autre outil d'évaluation	01
Non réponse	01
En absence de fiche de poste et grille d'évaluation	01

Tableau 18 : Si oui, pourquoi ?

Si non, pourquoi ?

Réponse	Agents
La fiche est obsolète, et réduit.	01
Le but de la grille d'évaluation pour améliorer la situation de travail (Promotion – Formation)	01
Les paramètres utilisés ne sont pas en adéquation avec les objectifs qui ne sont pas clairs	01
La grille d'évaluation n'en pas suffisant ;	01
La fiche de notation est réglementaire ; elle ne comprend pas les détails	01
La fiche de notation est mensuelle, la grille est pour l'avancement	01
Les critères dans la fiche de notation sont très restreint, il ne donne pas assez d'information sur les capacités réelles de l'évalue	01

Tableau 19 : Si non, pourquoi ?

9- A quelle fréquence est réalisée cette évaluation ?

Réponse	Agents	Pourcentage
Mois	01	8%
Trimestre	09	75%
Semestre	00	00%
Année	02	17%

Tableau 20 : A quelle fréquence est réalisée cette évaluation ?

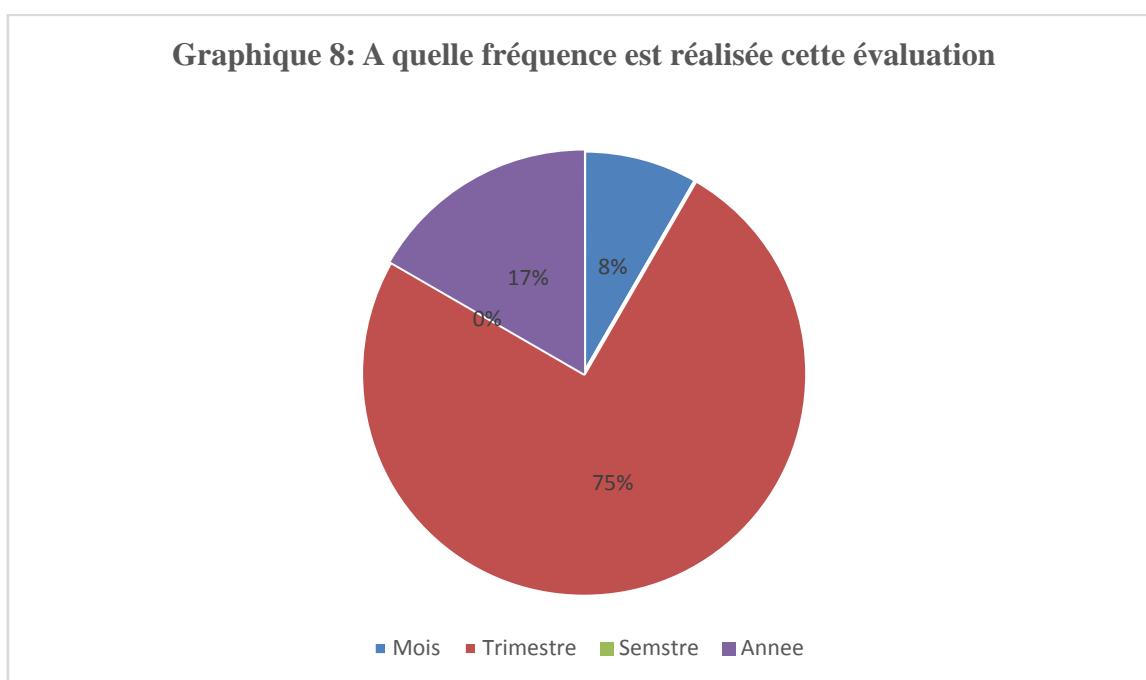


Figure 18 : Graphique de la question 9

10- Les critères fixés sont t ils basés sur : les connaissances, le savoir-faire et le savoir être ?

Réponse	Agents	Pourcentage
Oui	07	18 %
Non	04	82 %

Tableau 21 : Les critères fixés sont t ils basés sur : les connaissances, le savoir-faire et le savoir être ?

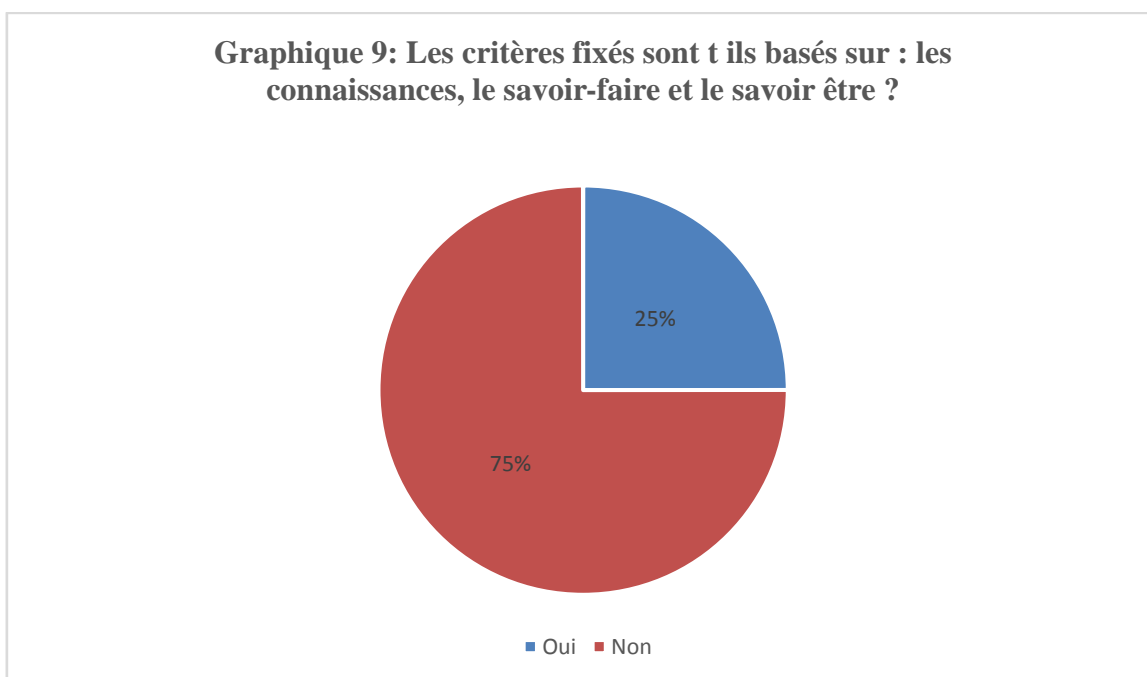


Figure 19 : Graphique de la question 10

11- Comment trouvez-vous ces critères ?

Réponse	Agents	Pourcentage
Justes	04	36%
Objectifs	02	18%
Subjectifs	05	46%

Tableau 22: Comment trouvez-vous ces critères ?

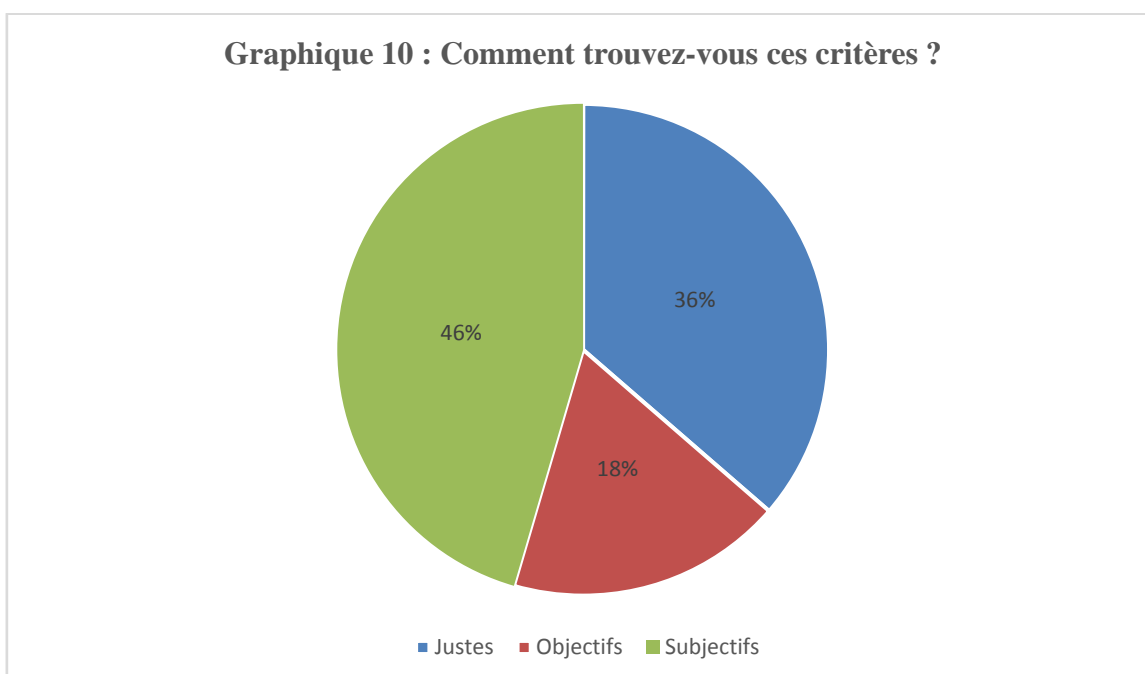


Figure 20 : Graphique de la question 11

Qu'est ce qui démotive dans le système de notation actuel ?

Réponse	Agents	Pourcentage
Le manque d'objectivité	04	33%
Le manque de participation de l'agent	02	17%
Le manque d'information	06	50%

Tableau 23 : Qu'est ce qui démotive dans le système de notation actuel ?

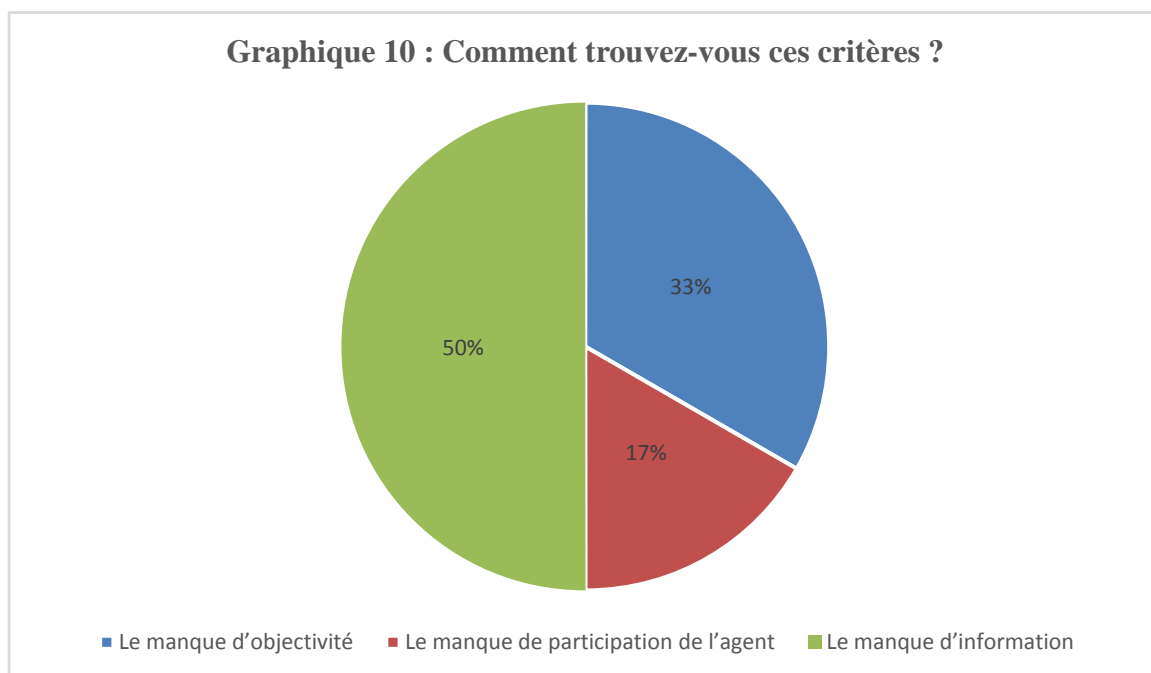


Figure 21 : Graphique de la question 11 Bis

3-Questions relatives à la formation dans le cadre de l'évaluation :

12- A la suite de l'évaluation, l'évalué a-t-il bénéficié ?

Réponse	Agents	Pourcentage
D'une Formation	02	18%
D'une promotion	02	18%
Prime	07	64 %
D'une mutation	00	00%
D'une sanction	00	00%

Tableau 24 : A la suite de l'évaluation, l'évalué a-t-il bénéficié ?

Autre :

-les résultats de l'évaluation n'ont jamais été considérés étant un critère pour une formation ; promotion...etc.

- Prime c'est la PRI

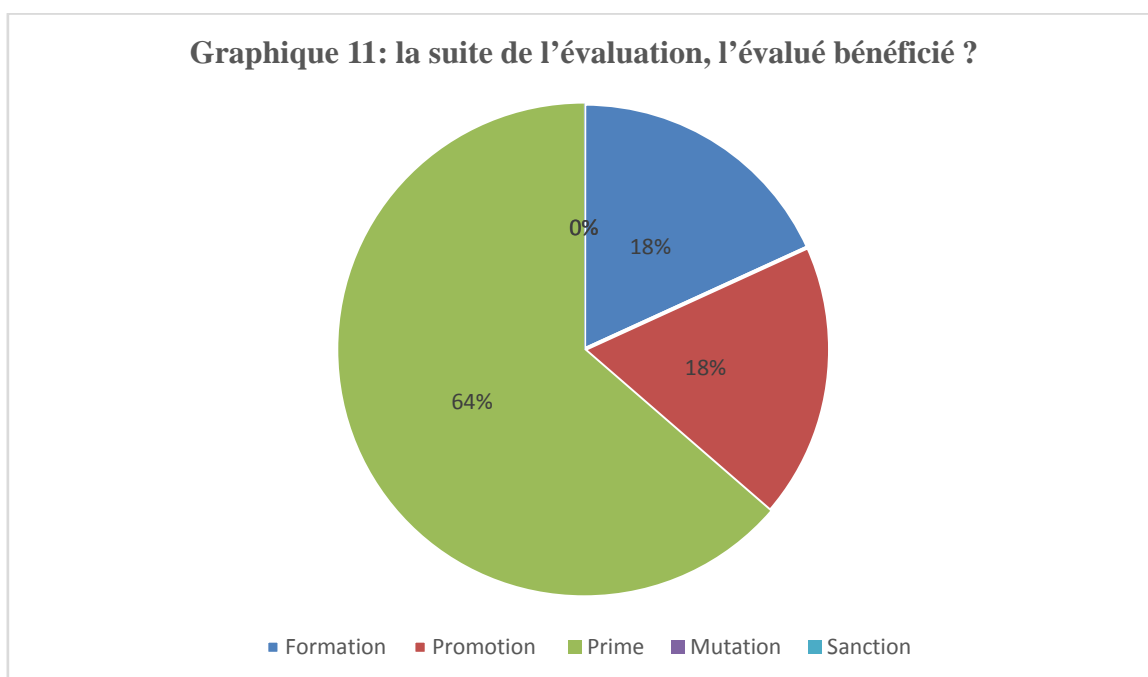


Figure 22 : Graphique de la question 12

L'évaluateur de l'IANOR, nous ne savons pas bien ce qui est évalué: est ce que la performance ou La compétence.

13- Les propositions (formation, promotion, recrutement) des évaluateurs sont-elles prises en compte par la DRH ?

Réponse	Agents	Pourcentage
Oui	05	45 %
Non	05	45%
Non réponse	01	10%

Tableau 25 : Les propositions (formation, promotion, recrutement) des évaluateurs sont-elles prises en compte par la DRH ?

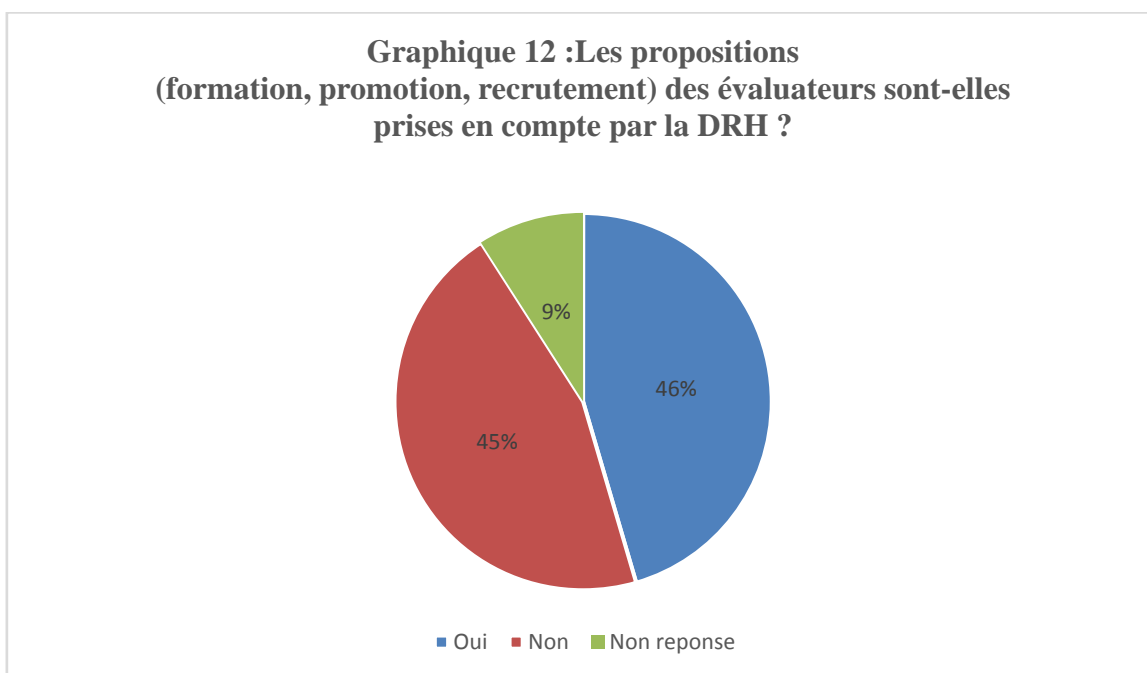


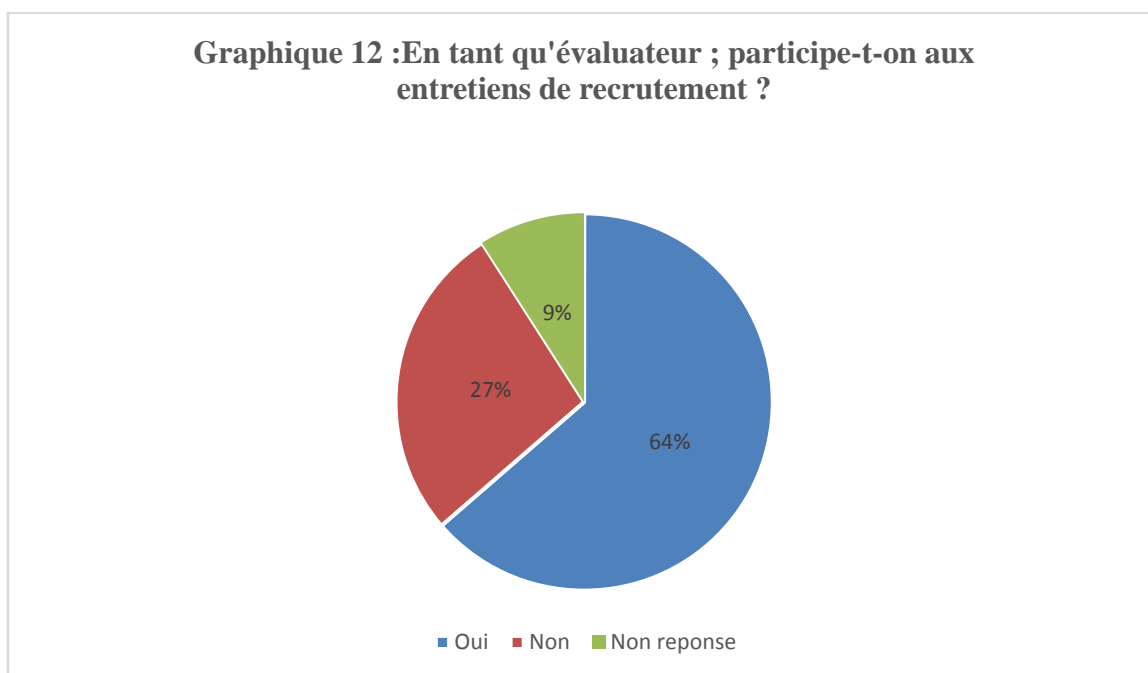
Figure 23 : Graphique de la question 13

Si non, Comment sont arrêtée les besoins en matière de formation, promotion et recrutement ?

- Selon la décision de la direction générale pour la promotion et la formation externe
- Selon disponibilité des places (non planification de l'activité formation)

14- En tant qu'évaluateur ; participe-t-on aux entretiens de recrutement ?

Réponse	Agents	Pourcentage
Oui	07	64 %
Non	03	27%
Non réponse	01	09%

Tableau 26 : En tant qu'évaluateur ; participe-t-on aux entretiens de recrutement?**Figure 24 : Graphique de la question 14**

15- Pensez-vous qu'il soit important un système d'évaluation des compétences ?

Réponse	Agents	Pourcentage
Oui	10	91 %
Non	00	00%
Non réponse	01	09%

Tableau 27 : Pensez-vous qu'il soit important un système d'évaluation des compétences ?

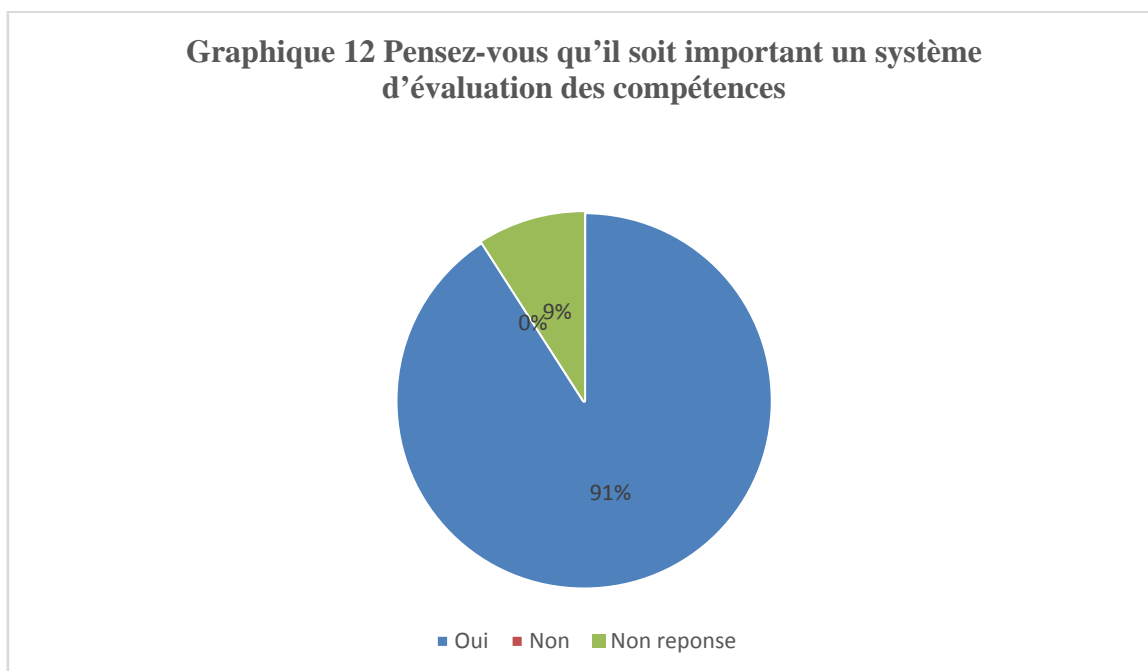


Figure 25 : Graphique de la question 15

91 % des évaluateurs sont d'accords pour un système d'évaluation des compétences efficace.

Pourquoi un système d'évaluation des compétences est important selon les évaluateurs de l'IANOR :

- Pour être objective dans l'évaluation, et l'amélioration
- Pour cadrer les compétences existants avec la stratégie de l'organisation
- Pour donner la chance à chaque un d'évoluer
- Le système d'évaluation des compétences participe d'une manière que s'approche de l'objectivité à identifier les compétences de l'institut ; et servir comme données d'entrée pour les processus formation et recrutement ;
- Pour améliorer le travail et la relation avec les collaborateurs ; et tranches les tâches
- Pour une évaluation réelle des collaborateurs ;
- Un outil motivation et de performance ;
- Pour être opérationnel et pris en considération les perspectives d'évolutions des cadres et assurer leur mise à niveau ;
- Pour évaluer la performance du personnel, et établir un plan de formation.

16- Quelles suggestions feriez-vous alors pour une amélioration de l'évaluation du personnel ?

- Mise en œuvre du système d'évaluation des compétences objectif ;
- Fixer des objectifs à atteindre ;
- Mettre en place une grille d'évaluation ;
- Un système d'évaluation des compétences périodique une ou deux fois par an ;
- Établir les fiches de poste ;
- Sélectionner les critères d'évaluation ;
- Le personnel doit comprendre les objectifs et le processus de l'évaluation (l'évaluateur/l'évalué)
- Impliquer le personnel lors d'élaboration des fiches de poste,
- La définition des règles et les méthodes pour l'évaluation des compétences à savoir :
 - o Valider les fiches de postes et les référentiels des compétences
 - o Actualiser la procédure d'évaluation des compétences ;

- Lancer le processus d'évaluation des compétences sur la base d'une grille d'évaluation en tenant des critères qualitatif et quantitatif qui s'approche de l'objectivité. ;
- Analyser les résultats de cette évaluation ;
- Assurer le suivie des actions pour remédier aux carences constatées ;
- Evaluer l'efficacité de ces action ;

II- Discussion des résultants et validation des hypothèses :

Nous pouvons simplement déduire que ces données montrent que l'évaluation des compétences n'est pas un enjeu majeur pour l'IANOR. Nous avons aussi constaté que les objectifs réels de l'évaluation des compétences ne sont pas assez connus chez les évaluateurs. Pour la plupart des agents, les objectifs se limitent à la prime de rendement a lieu automatiquement tous les trois (03) mois, quelle que soit les compétences de l'agent. La liaison avec la formation professionnelle est complètement occultée Par conséquent, elle est banalisée et réduite à une simple formalité administrative (Fiche de notation trimestrielle). Cette situation ne permet donc pas d'avoir une idée précise des compétences réelles de l'agent.

Ainsi que les éléments préalables à la mise en place du système d'évaluation n'ont pas été réalisés, Cela a rendu difficile la compréhension des mécanismes du système d'évaluation, et le lien important qu'il doive avoir avec les autres processus de ressources humaines (Formation, recrutement). C'est ce qui explique le fait, que l'on ne possède pas de façon explicite et formelle, ce qui est évalué (compétence, performance ou les deux). Les relations de travail ne sont pas clarifiées. C'est pourquoi les collaborateurs sont évalués en fin d'année sur des éléments pour lesquels aucun accord n'avait été formalisé en début d'exercice. L'e

- L'outil d'évaluation des compétences est effectivement inefficace et obsolète. Il est le délabrement de l'ancienne stratégie de l'IANOR, et reste difficilement utilisable par les acteurs du système. Il ne participe pas à l'amélioration continue des compétences et des performances de l'organisation.

- Et pour finir, nous affirmons que le système d'évaluation des compétences est plus générateur de tensions et de frustrations que de bienfaits pour l'organisation. En ce sens, il contribue vicier le climat social, surtout lors des prime de rendement individuelle est l'enjeu le plus forts.

Ce résultat final montre de manière claire l'absence d'une véritable vision formalisée qui pourrait et le déclinée, afin de permettre à chaque collaborateur de s'appropriier les missions de l'organisation. Il y a encore un retard entre les systèmes modernes de management devant être appliqués et ceux réellement mis en place. **Dans ce contexte les hypothèses de notre étude est validé**

III- RECOMMANDATIONS ET SUGGESTIONS :

Au regard des résultats de notre étude et des différentes théories en matière d'évaluation des compétences, nous suggérons à la direction de l'IANOR la révision du système d'évaluation des compétences de son personnel afin qu'il soit plus efficace et adapté. Pour ce faire, un certain nombre de préalables relatifs aux différents volets de l'évaluation doivent être pris en compte, il doit en outre prendre une décision managériale pour la démarche suivent :

1- Valider les fiches du poste et le référentiel des compétences :

L'étude que nous avons menée a prouvé l'importance des fiches de poste et le référentiel des compétences dans la GRH, son caractère indispensable dans le processus d'évaluation des compétences. En effet, l'efficacité de tout système d'évaluation des compétences repose nécessairement sur l'existence des fiches du poste set le référentiel des compétences. Celles-ci doivent comporter, outre l'intitulé du poste et sa mission générale, la description claire et précise des activités et des tâches opérationnelles ainsi que les indicateurs de performance (éléments permettant de mesurer le niveau de réalisation de chaque activité ou de chaque tâche). D'ailleurs, nous avons constaté lors de nos recherches que des efforts (l'actualisation et la validation des fiches de poste et le référentiel des compétences) sont en train d'être faits dans ce sens par les responsables de l'IANOR.

2- La définition des objectifs

Nous proposons à l'IANOR la méthode du management par objectifs (MBO) La définition préalable des objectifs permet à l'employé de savoir ce qu'on attend effectivement de lui, ce qu'il doit faire et comment il doit le faire.

3- La formation des évaluateurs sur le système d'évaluation des compétences:

Développer les compétences des évaluateurs par la formation sur le système d'évaluation des compétences et la mise en place de l'entretien annuel d'évaluation, ainsi une sensibilisation des évalués sur le système, L'IANOR est consciente de la nécessité d'investir dans la formation pour améliorer les compétences des agents. Pour devenir plus performant, l'IANOR doit avant tout gérer au mieux les moyens humains disponibles, les ressources, en adaptant l'existant aux besoins.

4- L'entretien d'évaluation des compétences :

L'entretien d'évaluation est une rencontre entre un responsable et son collaborateur pour évaluer la performance de ce dernier à la vision des objectifs qui avaient été fixés ; ainsi que pour échanger sur les faits observés (les deux parties étudient ensemble la solution liée aux problèmes de performance) et les opportunités offertes par l'entreprise. C'est un acte de management et de communication qui porte sur :

- les résultats obtenus au regard des objectifs fixés ;
- les conditions d'accomplissement des missions imparties ;
- et les perspectives d'évolution professionnelle.

5- Actualiser la procédure d'évaluation des compétences :

Dans le moyen terme, l'évaluation du personnel devra évoluer vers une procédure beaucoup plus détaillée, qui va s'ajouter à la nouvelle démarche qualité de l'IANOR. Cette nouvelle procédure nécessitera donc mettre l'accent sur la collaboration entre l'évaluateur

et les collaborateurs. La nouvelle procédure que définit la démarche pour évaluer et découvrir les écarts en matière de compétence du titulaire de l'emploi par rapport au profil requis et permet de manager de façon efficace la gestion des ressources humains en matières de besoins en personnel (Formation, recrutement, mutationetc.)

Le déroulement de la procédure :

La procédure est lance une (01) fois ou deux (02) par an, l'action d'évaluation des compétences de personale du l'IANOR est lance par la direction d'administration générale et logistique (DAGL). À cet effet, le Directeur de L'administration Générale et Logistique (DAGL) transmet aux les évaluateurs les supports d'évaluation :

Les fiches de poste,

Le référentiel des compétences,

Les fiche d'évaluation,

La hiérarchie effectue l'évaluation du personnel qui lui est affecté en procédant à la cotation de chaque élément. Après le lancement de l'procédure l'évaluateur détermine les écarts par rapport aux exigences requises en procédant à la transposition de référentiel des compétences sur support transparent qu'il superpose ensuite sur la fiche d'évaluation.

Ainsi l'évaluateur procède a un entretien avec l'évalué (référencier a un guide d'entretien), afin de l'informer des écarts observés et des mesures à prendre en vue de les corriger.

Une fois que l'évaluation termine. L'évaluateur établir un PV d'évaluation et transmet au DAGL.

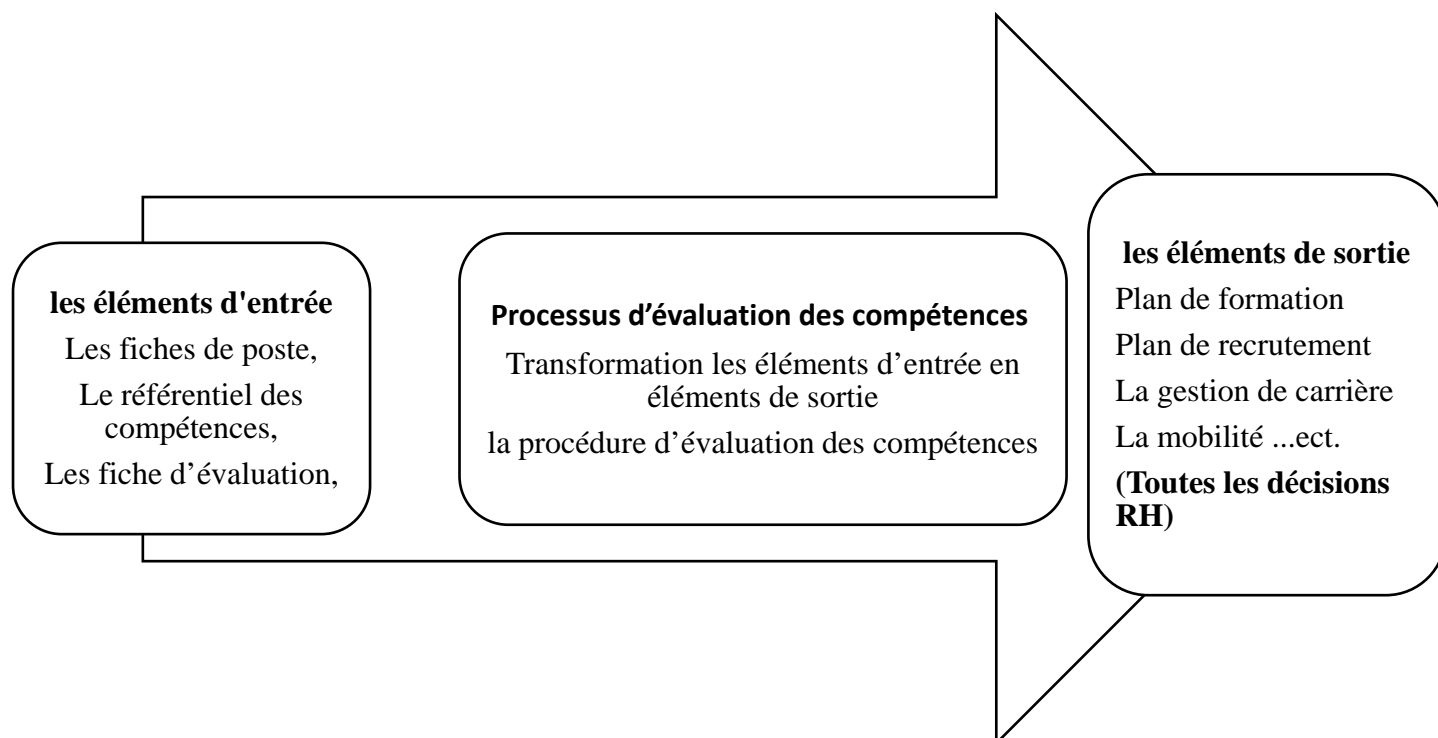
La DAGL analyse les résultats d'évaluation des compétences et notifie les actions correctives, ci-après à mettre en œuvre par les évaluateurs : sensibilisation, entretien de motivation, training...etc.

Pour les autres actions correctives, le DAGL inscrit les actions dans les autres processus de ressources humains (Formation, recrutement). Le suivi des résultats sont réalisés conformément au ses processus (Formation, recrutement).

En résumé la procédure dans le logigramme suit :

6- Processus d'évaluation des compétences :

En conclusion nos propositions avec un processus d'évaluation des compétences suivent :



Source ; Notre proposition

Figures 27: Processus d'évaluation des compétences

Le processus d'évaluation des compétences c'est un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforment des éléments d'entrée les supports d'évaluation en éléments de sortie qui sont les éléments d'entrée des processus de formation et recrutement.

CONCLUSION

CONCLUSION

Notre étude a porté sur le système d'évaluation des compétences du personnel de l'IANOR. L'analyse de ce système nous amène à dire que l'évaluation des compétences est toujours adoptée d'une façon implicite ou explicite parce qu'elle est inhérente dans l'organisation. La présence de ces trois facteurs (fiche de poste, référentiel, entretien) conditionne une évaluation normée, concertée et transparente. L'écart entre le prévu et le réalisé marque la différence, cette différence si elle est bien mise en évidence facilite l'évaluation pour l'évaluateur qui l'utilise pour motiver, expliquer, écouter, estimer et non pas servir de sanction.

L'évaluation des compétences reste non seulement un moyen mais en plus un indicateur de bonne santé, qui permet à l'entreprise de suivre son développement et de le réguler. Si au sein de l'entreprise, il importe de laisser l'initiative au personnel pour qu'il s'exprime plus considérablement, c'est à dire en mettant en place un style de management participatif, notre propositions d'amélioration du système d'évaluation des compétences de l'IANOR se résument généralement à la mise en œuvre de l'entretien d'évaluation basé sur la conclusion d'un contrats d'objectifs entre le supérieur hiérarchique, l'évaluateur, et son collaborateur, l'évalué.

Aussi, l'IANOR ayant besoin de connaître le degré d'accord entre les hommes et leurs fonctions, les données recueillies au travers de l'entretien peuvent aider la Direction d'administration Générale et Logistique dans sa mission de pilotage général de l'organisation. Les échanges doivent contribuer également à développer la communication interne.

En conséquence il importe que la liberté d'initiative repose sur un choix cohérent et efficace des hommes à responsabiliser ; c'est précisément par des méthodes et des techniques d'évaluation que s'opéreront ce choix adéquat des hommes et leur orientation vers les postes où ils pourront s'épanouir. Par exemple, en instaurant une méthode d'évaluation qui recourt à l'entretien d'évaluation, le manager pourra mettre au clair les zones d'ombre, car à travers ce moment d'écoute, il pourra régénérer confiance et motivation chez son personnel. Les objectifs seraient alors réalisés parce qu'on aurait développé le sens de la responsabilité chez le personnel.

En outre il est indispensable que le processus d'évaluation des compétences du personnel soit en attachement avec les autres processus des ressources humains, telles que la mobilité, la formation, recrutement et la gestion de carrière. En clair, l'évaluation reste la clé de management.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Littéraires

(BRANDENBURG & WOJTYNA, 2003) BRANDENBURG, Hans; WOJTYNA, Jean-Pierre
L'APPROCHE PROCESSUS

Béllisson, Christian L'évaluation des compétences en milieu scolaire et en milieu
professionnel

(Dayan, 1999) Dayan, Armand Manuel de gestion

(LEROUX)Revue Internationale de Psychosociologie et de gestion des Comp.
Organisationnels, n°51, print 15

(sylvie, 2014)Sylvie, GUERRERO Les outils des RH

Site web

(google image)

https://www.cairn.info/loadimg.php?FILE=RIPS1/RIPS1_051/RIPS1_051_0037/RIPS1_idPAS_D_ISBN_pu2015-01s_sa03_art03_img002.jpg

(http://www.hr4free.com)

<http://www.hr4free.com/fr/Tests-aptitudes-professionnelles/Evaluation-du-potentiel-humain-en-entreprise-tests-de-personnalit%C3%A9-assessment-center>

Support IANOR

(MANUEL QUALITE SMQ ISO 9001 : 2008)

Convention collective

Mémoire de fin d'étude:

(MANDIOUBA)AMELIORATION DU SYSTEME D'EVALUATION DU PERSONNEL
AU CESAG

**ANNEXEA -FICHE DE NOTATION
INDIVIDUELLE**

FICHE DE NOTATION INDIVIDUELLE 2017/1^{er} TRIMESTRE

NUMERO:

NOM:

PRENOM:

AFFECTATION :

ASSIDUITE : à remplir par le Responsable Hiérarchique

PARAMETRES	L.	F.	M.	A.B	B.	T.B	NOTES OBTENUES
Volume de travail	0.	10.	20.	30.	36.	40.	
Qualité de travail	0.	8.	16.	24.	32.	40.	
Utilisation des moyens	0	4	6	8	10	13	
Relations Humaines	0	8	12	16	20	27	
NOTES OBTENUES							/120

ASSIDUITE : à remplir par l'administration

ASSIDUITE : à remplir par l'administration	Janvier	Février	Mars
Absence:			
Congé de maladie			
Retards :			
Sanctions :			
NOTES OBTENUES	/80	/80	/80
Abattement	%	%	%
NOTES OBTENUES	/200	/200	/200
PRI	/30%	/30%	/30%

Nom et visa du Responsable Hiérarchique**OBSERVATION :**

**ANNEXE B-FICHE D'EVALUATION
DES COMPETENCES**

ES1/03/01

FICHE D'EVALUATION DES COMPETENCES
 Cadre supérieur

Structure :	
L'évaluateur :	Fonction :
L'évalué :	Fonction ou poste :
	Catégorie :

CRITERES	<i>Insuffisant</i>	<i>Moyen</i>	<i>Bien</i>	<i>T.Bien</i>	Note
Objectifs atteints	10	20	30	40 /40
Assiduité	10	20	30	40 /40
Qualité de travail	10	20	30	40 /40
Engagement	05	10	15	20 /20
Animation des groupes de travail	05	08	12	15 /15
Sens de l'initiative	05	08	12	15 /15
Esprit d'équipe et de collaboration	03	05	07	10 /10
Dynamisme	03	05	07	10/10
Sens de l'organisation	03	05	07	10/10
Total note obtenue				/200

Le responsable hiérarchique

Visa :

Date :

FICHE D'EVALUATION DES COMPETENCES
 Cadre

Structure :	
L'évaluateur :	Fonction :
L'évalué :	Fonction ou poste :
	Catégorie :

CRITERES	<i>Insuffisant</i>	<i>Moyen</i>	<i>Bien</i>	<i>T.Bien</i>	Note
Objectifs atteints	10	20	30	40 /40
Assiduité	10	20	30	40 /40
Qualité de travail	05	10	15	30 /30
Sens de l'organisation	05	10	15	30 /30
Sens de l'initiative	05	10	15	20 /20
Comportement	05	10	15	20 /20
Esprit d'équipe	05	10	15	20 /20
Total note obtenue				/200

Le responsable hiérarchique

Visa :

Date :

ES1/03/03

FICHE D'EVALUATION DES COMPETENCES

Structure :	
L'évaluateur :	Fonction :
L'évalué :	Fonction ou poste :
	Catégorie :

Maîtrise**Exécution**

CRITERES	<i>Insuffisant</i>	<i>Moyen</i>	<i>Bien</i>	<i>T.Bien</i>	Note
Objectifs atteints	10	20	30	40 /40
Assiduité	15	25	40	50 /50
Qualité de travail	10	15	20	30 /30
Assimilation et adaptation	10	15	20	30 /30
Relations humaines	10	15	20	30 /30
Dynamisme	05	10	15	20 /20
Total note obtenue				/200

Le responsable hiérarchique**Visa :****Date :**

**ANNEXE C-QUESTIONNAIRE DE
L'ENQUETE**

QUESTIONNAIRE

Cher(e) monsieur /madame, dans le cadre de la préparation du Mastère II en Management des Ressources Humaines, je souhaite vous soumettre ce questionnaire dans le but d'avoir certaines réponses sur la manière dont vous, tant que cadre, percevez votre système d'appréciation ou d'évaluation du personnel. En d'autres termes, il est question de savoir si le système d'évaluation de l'Institut promeut une gestion équitable des compétences ou si le dispositif d'évaluation est propice ou favorable à une gestion rigoureuse et juste des compétences dont elle dispose. Aussi, notre objectif est de savoir si les effets de cette évaluation sont visibles au niveau du rendement et de la motivation des cadres. Nous apprécierons énormément votre coopération et votre sincérité dans vos réponses. Ces réponses resteront strictement confidentielles et seront utilisées à des fins académiques uniquement ; de plus vous n'avez pas besoin de mentionner votre nom sur le questionnaire.

1- En tant qu'évaluateur pensez-vous que le système d'évaluation des compétences actuel est :

- Très bon
- Bon
- Satisfaisant
- Insuffisant

2- A votre avis, le système d'évaluation des compétences actuel doit-il être :

- Maintenu
- Amélioré
- Remis en cause

En tant qu'évaluateur ; penses tu que la méthode (procédure) actuel pour l'évaluation des compétences est adaptée ?

- Oui
- Non

3- En tant qu'évaluateur; êtes vous destinataire d'un référentiel de compétences relatif à votre structure?

Oui

Non

4- En tant qu'évaluateur ; existe-t-il une fiche de poste décrivant l'ensemble des tâches de vos collaborateurs?

Oui

Non

2. A-Si oui

Si oui, l'avez-vous reçue

?

Si oui, Ajoutez-vous d'autres

tâches ?.....

Si oui, sur quel critère vous répartissez les nouvelles tâches de travail ?

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

2. B-Si non

Sur quel critère vous répartissez les nouvelles tâches de travail ?

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

5- Travaille-t-on avec les objectifs fixés par la Direction Générale ?

Oui

Non

Si non, pourquoi ?

Par manque de clarification des tâches assignées à chaque agent

Cela n'entre pas dans la politique de l'Institution

Par ignorance de la nécessité de fixer des objectifs à l'agent

Autres :

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

.....

6- vous vous évaluez les collaborateurs par rapport à quoi ?

- La qualité de leur travail
- Leurs réactivités
- Comportements
- L'atteinte des objectifs

Autres :

.....

7- Pour évaluer la compétence de vos collaborateurs, utilisez-vous la grille d'évaluation?

- Oui
- Non

Si Oui, est-ce que cette grille pourrait vous aider à mieux juger la qualité de ces travaux?

.....

8- En tant qu'évaluateur ; considérez vous que la fiche de notation peut remplacer la grille d'évaluation ?

- Oui
- Non

Pourquoi ? (OuiouNon)

.....
 ...

9- A quelle fréquence est réalisée cette évaluation

- Mois
 Trimestre
 Semestre
 Année

10- Les critères fixés sont t ils basés sur : les connaissances, le savoir faire et le savoir être ?

- Oui
 Non

11- Comment trouvez-vous ces critères ?

- Justes
 Objectifs
 Subjectifs

12- Qu'est ce qui démotive dans le système de notation actuel ?

- Le manqué d'objectivité
 Le manque de participation de l'agent
 Le manqué d'information

13- A la suite de l'évaluation, l'évalué bénéficié ?

- D'une formation
 D'une promotion
 Prime
 D'une mutation
 D'une sanction
 Autre

.....

14- Les propositions (formation, promotion, recrutement) des évaluateurs sont-elles prises en compte par la DRH ?

Oui

Non

Si Non, comment sont arrêtée les besoins en matière de formation, promotion et recrutement ?

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

15- En tant qu'évaluateur ; participe-t-on aux entretiens de recrutement ?

Oui

Non

16- Pensez-vous qu'il soit important un système d'évaluation des compétences ?

Oui

Non

Pourquoi ?

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

17- Quelles suggestions feriez-vous alors pour une amélioration de l'évaluation du personnel ?

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

MERCI DE VOTRE COLLABORATION

FIN DU QUESTIONNAIRE