

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

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT

ENSM. P.U. KOLÉA



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

**En vue d'obtention d'un Master académique en
« MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES »**

**L'évaluation des acquis en formation « par l'approche par
compétence » au service de la performance des employés de la
société nationale d'électricité et de gaz (SONELGAZ) : Essai de
l'école technique de Blida (ETB), filiale de Sonelgaz-Service**

Elaboré par :

- AMARI Hibet Allah Roumissa
- MESSAI Hesna

Sous la direction :

Dr. LARRAS Chafika

Année Universitaire : 2023/2024

Résumé

Cette étude explore la mise en œuvre de l'approche par compétences (APC) à l'École Technique de Blida (ETB) pour évaluer les acquis de formation des employés de SONELGAZ. L'approche par compétences (APC) va au-delà de la simple mesure des connaissances théoriques et englobe également les compétences pratiques et comportementales, s'alignant ainsi sur les objectifs de formation, les exigences des postes et les besoins de l'entreprise. L'étude s'est appuyée sur une méthodologie qualitative basée sur des entretiens avec des formateurs. Les résultats indiquent que l'adaptation des critères actuels d'évaluation des acquis de formation à l'approche par compétences permet une meilleure mesure des connaissances, des compétences et des comportements. Les formateurs ont constaté que cette méthode permet d'identifier plus efficacement les forces et les faiblesses des employés, ce qui améliore leur capacité à appliquer les compétences acquises dans des situations de travail réelles. Les résultats montrent que l'approche par compétences évalue avec précision le niveau d'acquisition des compétences nécessaires à l'exécution d'une tâche spécifique, garantissant ainsi une meilleure performance des employés. L'étude conclut que l'adoption de l'approche par compétences pour l'évaluation des acquis de formation à l'École Technique de Blida contribue à garantir la performance des employés et à obtenir un meilleur retour sur investissement.

Mots clés : Évaluation, Formation, Acquis, Approche par Compétences, Compétences, Performance, SONELGAZ, Algérie

Abstract

This study explores the application of a Competency-Based Approach (CBA) at the Blida Technical School (ETB) to assess the training-acquired skills of SONELGAZ employees. The CBA approach extends beyond simply measuring theoretical knowledge, encompassing practical and behavioral skills as well. This aligns with the objectives of training programs, job requirements, and the company's needs. The study employed a qualitative methodology based on interviews with trainers. The findings indicate that adapting current training acquisition assessment criteria to the CBA approach allows for a more effective measurement of knowledge, skills, and behaviors. Trainers reported that this method identifies employee strengths and weaknesses more effectively, enhancing their ability to apply acquired skills in real-world work situations. The results demonstrate that the CBA approach accurately assesses the level of skill acquisition

required for specific tasks, ensuring improved employee performance. The study concludes that adopting the CBA approach for training acquisition assessment at the Blida Technical School contributes to ensuring employee performance and achieving a better return on investment.

Keywords: Evaluation, Training, Acquired Skills, Competency-Based Approach, Skills, Performance, SONELGAZ, Algeria

الملخص:

نستكشف من هذه الدراسة تجربة تطبيق نهج المقاربة بالكفاءات (APC) في المدرسة التقنية بالبلدية (ETB) لتقييم المهارات المكتسبة من التكوين لدى موظفي سونلغاز. لا يقتصر نهج الكفاءات على قياس المعرفة النظرية فقط ولكن يشمل أيضاً المهارات العملية و السلوكية، مما يتماشى مع أهداف التكوين ومتطلبات الوظيفة وكذا احتياجات الشركة. إتمدت الدراسة على المنهج النوعي المرتكز على المقابلات مع المكونين، إن معايير تقييم مكتسبات التكوين الحالية، عند تكييفها مع نهج الكفاءات، تسمح بقياس أفضل للمعرفة والمهارات والسلوكيات. وجد المكونون أن هذه الطريقة تحدد بشكل أكثر فعالية نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، مما يحسن قدرتهم على تطبيق المهارات المكتسبة في مواقف العمل الحقيقية. فقد أظهرت النتائج أن نهج الكفاءات يقيم بشكل دقيق درجة اكتساب المهارات اللازمة لأداء المهمة المحددة، مما يضمن أداء أفضل للموظفين. إستنتجنا من خلال الدراسة أن اعتماد نهج الكفاءات في تقييم مكتسبات التكوين في المدرسة التقنية بالبلدية يسهم في ضمان أداء الموظفين وتحقيق عائد استثمار محسن.

الكلمات المفتاحية: التقييم، التكوين المهني، المكتسبات، المقاربة بالكفاءات ، المهارات، الأداء، سونلغاز، الجزائر.

Remerciements

Tout d'abord, nous tenons à exprimer notre profonde gratitude à Dieu pour nous avoir accordé la santé, la force et la détermination nécessaires pour réaliser ce travail.

Nous sommes extrêmement reconnaissants envers nos parents. Nos mères, qui ont toujours été présente à nos côtés, nous soutenant sans relâche, ainsi qu'à nos pères, qui ont mis à notre disposition tous les moyens nécessaires pour que nous puissions réussir et ne manquer de rien.

Nous souhaitons exprimer notre reconnaissance envers nos sœurs, nos frères et l'ensemble de nos familles. Leurs présences et leurs encouragements constants ont été une source d'inspiration et de motivation tout au long de notre parcours.

Nous nous remercions mutuellement en tant que binôme, reconnaissant la force de notre collaboration et notre engagement à relever les défis ensemble. Notre travail d'équipe a été essentiel pour atteindre nos objectifs, renforçant ainsi notre amitié et notre réussite professionnelle.

*Nous adressons également nos vifs remerciements à notre chère encadrant, **Dr LARRAS Chafika**, pour ses précieux conseils et pour nous avoir poussés à nous dépasser.*

*Nos sincères remerciements vont à l'équipe de l'École Technique de Blida pour leur bienveillance et leur amabilité, en particulier **M. CHADI N**, **M. BENGHALIA Z**. et notre superviseur de stage, **M. BOUKARI F**, qui a été un mentor exceptionnel.*

Nous souhaitons également exprimer notre gratitude à nos professeurs, amis et camarades de l'ENSM.

Nous tenons à remercier tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce travail. Leur soutien indéfectible et leurs encouragements ont été essentiels dans notre parcours. Que chacun trouve ici l'expression de notre profonde gratitude et de notre reconnaissance éternelle.

MESSAI Hesna & AMARI Hibet Allah Roumissa



Table des matières

Résumé :	I
Remerciements :	II
Table des matières	III
Liste des Tableaux	IV
Liste des figures	V
Liste des abréviations	VI
Introduction	
1 Contexte de recherche	1
2 L’objectif de l’étude	2
3 Problématique de l’étude	2
4 La méthodologie	3
5 Pertinence de la recherche	3
5.1 Pertinence managériale	3
5.2 Pertinence scientifique	3
6 La structure du document	4
Chapitre I : Revue de littérature et cadre conceptuel	
1 La revue de littérature	4
1.1 Le développement du concept d’évaluation et de l’approche par compétences	4
1.1.1 Concept d’évaluation.....	4

1.1.2	L'évaluation de la formation professionnelle : De l'Approche par objectif a l'Approche Par Compétences dans la formation professionnelle	6
1.2	La performance	9
1.3	Des études antérieures similaire à cette étude.....	12
1.3.1	Points de divergences et convergences des études antérieurs	16
1.3.2	Le positionnement de notre recherche par rapport aux autres études	17
2	Cadre conceptuel.....	
2.1	L'évaluation des acquis en formation professionnelle par l'approche par compétences ..	18
2.1.1	Comprendre la formation professionnelle.....	18
2.1.2	L'évaluation par l'approche par compétences dans le contexte de formation professionnelle	21
2.1.3	L'évaluation selon l'approche par compétences (APC)	22
2.1.4	Les moments d'évaluation des acquis et choix du protocole	23
2.1.5	Les dispositifs et outils d'évaluation selon l'approche par compétences (APC)	25
2.2	La performance des employés	28
2.2.1	Comprendre la performance des employés	28
2.2.2	Les composantes principales de la performance des employés :	29
2.2.3	Les dimensions de la performance des employés	29
2.2.4	La mesure de la performance des employés et ses indicateurs	30
2.2.5	L'évaluation et facteurs influençant la performance des employés	32
	Chapitre II : Cadre méthodologique et Organisationnelle	

1	Cadre méthodologique.....	34
1.1	L’approche épistémologique et Mode de raisonnement.....	34
1.2	Approche méthodologique.....	34
1.3	Instruments de recherche et de collecte des données.....	35
1.3.1	Documentation.....	35
1.3.2	Recherche préliminaire.....	35
1.3.3	L’entretien.....	35
1.4	Traitement et analyse des données.....	37
2	Cadre organisationnel.....	39
2.1	Présentation de la société nationale d’électricité et du gaz (SONELGAZ).....	39
2.2	Sonelgaz-Services : Un pôle d'excellence pour la formation professionnelle en électricité et de gaz.....	40
2.3	Présentation de l’école technique de Blida (ETB).....	41
2.4	L’évaluation des acquis en formation par l’approche par compétence au sein de l’école Technique De Blida (ETB).....	44
Chapitre III : Présentation et discussion des résultats		
1	Présentation des Résultats :	51
1.1	Présentation d’attributs interviewés :	51
1.2	Traitement et analyse des résultats.....	52
1.2.1	Les critères d’évaluation.....	52
1.2.2	Les caractéristiques de la méthode d’évaluation.....	56

1.2.3	La performance dans la tâche.....	59
2	Discussion des résultats	62
2.1	Critères d'évaluation.....	62
2.2	Les caractéristiques de la méthode d'évaluation.....	64
2.3	L'évaluation des acquis en formation par l'approche par compétence garantir la performance des employés au sein de l'ETB.....	65
2.4	Les suggestions	67
2.5	Les limites de recherche.....	67
	Conclusion	69
	Bibliographie	71
	Annexe A	78
	Annexe B.....	83
	Annexe C.....	85

Liste des Tableaux

Tableau 1: Les spécificités de l'approche par compétences et l'approche par objectif	8
Tableau 2 : Les huit dimensions de la performance d'après Campbell (1990).....	11
Tableau 3: L'apport des études antérieures	16
Tableau 4: Les types de formation professionnelle en Algérie	19
Tableau 5: Les indicateurs de performance par rapport à chaque dimension	31
Tableau 6: Les facteurs influençant la performance des employés.....	33
Tableau 7: La grille des questions d'entretiens semi-directifs.....	36
Tableau 8: Choix du module selon les compétences	48
Tableau 9: Grille d'évaluation.....	48
Tableau 10: Conditions d'exécution et critères de performance.....	49
Tableau 11: Données de l'attribue interviewés	51

Liste des figures

Figure 1: Les générations d'évaluations en fonction des périodes	5
Figure 2: Le degré d'intégration des ressources acquis	23
Figure 3: La grille d'évaluation	26
Figure 4: L'utilisation des dispositifs d'évaluation selon chaque niveau et contexte de pratique	27
Figure 5: Groupe SONELGAZ.....	40
Figure 6: Ecole technique de Blida.....	41
Figure 7: L'organigramme générale de l'entreprise.....	42
Figure 8: La structure de département de la formation.....	43
Figure 9: Processus d'évaluation des acquis selon l'approche par objectifs	45
Figure 10: Processus d'évaluation selon l'approche par compétence	47
Figure 11: Nuage de mots des critères d'évaluation	56
Figure 12: Nuage de mots caractéristiques de la méthode d'évaluation.....	58
Figure 13: Nuage de mots de la performance dans la tâche	62
Figure 14: Critères d'évaluation des acquis selon l'approche par compétences	64
Figure 15: Caractéristique de processus d'évaluation	65
Figure 16: L'évaluation selon l'approche par compétence garantir la performance.....	66
Figure 17: Caractéristique de la source.....	84
Figure 18: Nœuds et matrice condensé.....	84
Figure 19: Fiche d'évaluation par l'approche par compétences	86

Figure 20: Découpage Taches/compétences/Modules dans l’approche par compétences	87
Figure 21 : Fiche descriptive d'un module de formation selon l'approche par objectifs	88
Figure 22: Fiche descriptive d'un module de formation selon l'approche par objectifs (suite) ...	89
Figure 23: Fiche descriptive d'un module de formation selon l'approche par objectifs (suite) ...	90
Figure 24: Guide d'animation	91

Liste des abréviations

- ENSM** : Ecole Nationale Supérieure de Management
- MRH** : Management des ressources humaines
- ISO** : Internationale Standardisation Organizations
- APO** : L'approche par objectif
- APC** : L'approche par compétences
- RH** : Ressource Humaine
- GRH** : Gestion des ressources humaines
- FTLV** : La formation tout au long de la vie
- LTEM** : Learning Transfer Evaluation Model
- PISA** : Programme International de Suivi des Acquis
- SONELGAZ** : Société nationale d'électricité et du gaz
- FEP** : Formation d'enseignement professionnel
- QCM** : Questions à choix multiples
- QROC** : Questions à réponse ouverte courte
- SNDL** : Système National de Documentation en Ligne
- ETB** : Ecole technique Blida
- ETAM** : Ecole technique Ain Mila
- EFBA** : Ecole de formation Ben Aknoun
- DCEF** : Direction Centrale des écoles de Formation
- RACEE** : Réseau Africain des Centres d'Excellence en Électricité
- IFEG** : l'Institut de formation D'électricité et de gaz
- PEP** : Professeure d'enseignement professionnel
- PSEP** : Professeure d'enseignement professionnel Spécialisé

Introduction

Introduction

1 Contexte de recherche

En Algérie, la formation professionnelle joue un rôle crucial dans le développement des compétences des salariés, l'amélioration de leur performance et le renforcement de la compétitivité des entreprises. Elle est encadrée par des réglementations spécifiques visant à garantir une qualité optimale pour les apprenants. Conscientes de son importance stratégique, les entreprises investissent massivement dans la formation de leurs employés. Cependant, comme pour tout investissement, il est essentiel de démontrer l'efficacité et la rentabilité de la formation. C'est pourquoi l'évaluation de la formation professionnelle est indispensable.

Dans ce contexte, l'évaluation selon l'approche par compétences (APC) s'impose comme une méthode novatrice et pertinente sur le plan international. *« L'émergence de (APC) dans le monde professionnel au cours du 20e siècle répond à la demande croissante des employeurs pour des travailleurs capables de mettre en pratique leurs connaissances dans des contextes professionnels concrets. Cette nécessité s'est rapidement infiltrée dans le domaine de la formation, avec les réformes éducatives déployées à l'échelle internationale »* (ELFARCHI & ZERRAD, 2024). Selon les experts, l'approche par compétences (APC) permet de mesurer non seulement les connaissances acquises, mais aussi les compétences pratiques des employés pour garantir de ce fait l'efficacité et l'efficience dans l'accomplissement des tâches, en alignant les objectifs de formation avec les exigences réelles du poste et les besoins de l'entreprise. En adoptant cette approche, l'entreprise peut non seulement évaluer plus précisément les acquis de formation mais aussi identifier et surmonter les obstacles qui entravent la performance des employés, garantissant ainsi un optimal retour sur investissement pour ses initiatives de formation à long terme.

Dans le cadre de cette étude, nous nous proposons de nous focaliser sur « L'évaluation des acquis en formation par « Approche par compétence » au service de la performance des employés dans un réel contexte organisationnel : celui de la société nationale d'électricité et de gaz (SONELGAZ), l'école technique de Blida (ETB), filiale de Sonelgaz-Service.

Il est essentiel de comprendre l'importance et la contribution de l'approche par compétences dans l'évaluation des compétences acquises lors de la formation professionnelle des employés, afin

Introduction

de garantir leur performance dans leur environnement d'apprentissage avant de passer à celui du travail.

2 L'objectif de l'étude

Cette étude vise à valider l'évaluation par l'approche par compétences (APC) comme une approche fiable et précise pour évaluer les résultats des programmes de formation professionnelle. Cette validation démontre que les employés de SONELGAZ se sont dotés des compétences requises pour accomplir leurs tâches avec efficacité et efficience dans un environnement professionnel.

3 Problématique de l'étude

Dans le contexte Algérien, caractérisé par une dynamique et des exigences élevées dans le milieu professionnel, la nécessité de compétences pratiques est indispensable pour assurer la performance de la main-d'œuvre après les investissements en formation. L'École Technique de Blida (ETB) fait la volonté de maximiser les performances des employés de SONELGAZ afin de répondre aux exigences et aux défis spécifiques du secteur de l'électricité et du gaz. Pour y parvenir, elle propose une nouvelle méthode d'évaluation des acquis basée sur l'approche par compétences, visant à garantir l'efficacité et l'efficience des employés au sein de l'école. Les études réalisées par LETTAD Lynda et Kahina (2021), Ibrahima SAKHO (2022), Youcef NAOUAR (2019) ainsi que SAOUSSANY Amina (2018) ont traité plusieurs problématiques, soulignant les défis et les tensions liés à l'adoption et à l'implémentation de l'approche par compétences dans divers contextes d'évaluation éducatifs et professionnels. Ces constats mettent en évidence la nécessité d'explorer le fonctionnement et les principes de l'évaluation par cette approche dans ce contexte spécifique.

Compte tenu de ce qui précède, nous soulevons la question suivante : **Dans quelle mesure l'évaluation des acquis en formation professionnelle par l'approche par compétences contribue-t-elle à l'amélioration de la performance des employés de la Société Nationale d'Électricité et de Gaz (SONELGAZ) au sein de l'école technique de Blida (ETB) ?**

Pour une analyse complète de cette question, il est indispensable de d'abord explorer les sous-questions suivantes :

Introduction

- 1) Est-ce que les critères d'évaluation actuelle contribue-t-elle à la détermination de la performance des employés ?
- 2) Est-ce que les caractéristiques de la méthode d'évaluation aident à la mesure des acquisitions des compétences ?
- 3) Comment l'évaluation des compétences acquises peut-elle être utilisée comme indicateur de la performance des employés dans l'exécution de leurs tâches ?

4 La méthodologie

Afin de répondre à notre problématique de recherche, nous avons adopté une approche qualitative permettant d'explorer en profondeur les perceptions et les expériences de notre échantillon sur la thématique traitée. Cette approche inclut des entretiens ainsi qu'une documentation approfondie et une recherche préliminaire.

5 Pertinence de la recherche

5.1 Pertinence managériale

Ce travail a pour objectif de fournir un cadre pédagogique pertinent afin de faciliter la compréhension et l'adoption de la nouvelle méthode d'évaluation des acquis basée sur l'approche par compétences (APC). Plus précisément, il s'agit de :

- Démontrer les avantages de cette méthode d'évaluation.
- Clarifier l'objectif de son adoption au sein de SONELGAZ.
- Minimiser les résistances potentielles des formateurs à l'égard de cette nouvelle approche.
- S'assurer que la mise en œuvre de l'approche par compétences (APC) permette aux employés de SONELGAZ en formation. à l'ETB d'être mieux préparés à répondre aux exigences de leur poste.

5.2 Pertinence scientifique

Cette étude apporte une contribution significative à la littérature existante sur l'approche par compétences (APC), en particulier dans le domaine de la formation professionnelle. Elle comble un vide en explorant les implications concrètes de (APC) dans l'évaluation des acquis, un aspect peu étudié jusqu'à présent.

Introduction

6 La structure du document

Ce mémoire s'articule autour de trois chapitres distincts :

Le premier chapitre pose les fondements théoriques de l'étude en s'engageant dans une analyse approfondie des concepts clés de la formation professionnelle, l'évaluation des acquis en formation, l'approche par compétences et de la performance. Cette analyse s'appuie sur un examen rigoureux des revues de littérature, des études antérieures pertinentes et des cadres conceptuels établis, offrant ainsi une base solide pour la recherche.

Le deuxième chapitre se concentre sur la méthodologie de recherche employée, décrivant en détail le cadre méthodologique choisi, les techniques de collecte de données (moyens et outils) et les approches d'analyse de données utilisées pour traiter et interpréter les informations recueillies.

Le troisième chapitre présente une analyse approfondie des résultats obtenus, cette analyse s'accompagne d'une discussion sur la fiabilité et la validité de l'étude, renforçant ainsi la crédibilité des conclusions tirées. Enfin, ce chapitre formule des recommandations concrètes basées sur les résultats de la recherche, offrant des pistes précieuses pour la pratique et la recherche future.

Chapitre I : Revue de littérature et cadre conceptuel

Chapitre I : Revue de littérature et cadre conceptuel

Ce premier chapitre débute par une revue de littérature exhaustive qui synthétisera les différentes études de recherche pertinentes à notre domaine d'étude. Cette revue de littérature permettra d'établir un état des lieux des connaissances actuelles sur les concepts clés de la recherche et de mettre en lumière les différentes perspectives théoriques existantes. La deuxième partie présentera le cadre conceptuel qui englobe les concepts fondamentaux en relation avec les deux variables de notre recherche : l'évaluation des acquis selon l'approche par compétences et la performance des employés.

1 La revue de littérature

Afin de limiter notre champ d'étude à l'évaluation des acquis en formation professionnelle par l'approche par compétence ainsi que la performance des employés, nous dresserons un état d'avancement des recherches (articles, thèses...) menées par les chercheurs et auteurs sur ce sujet.

1.1 Le développement du concept d'évaluation et de l'approche par compétences

1.1.1 Concept d'évaluation

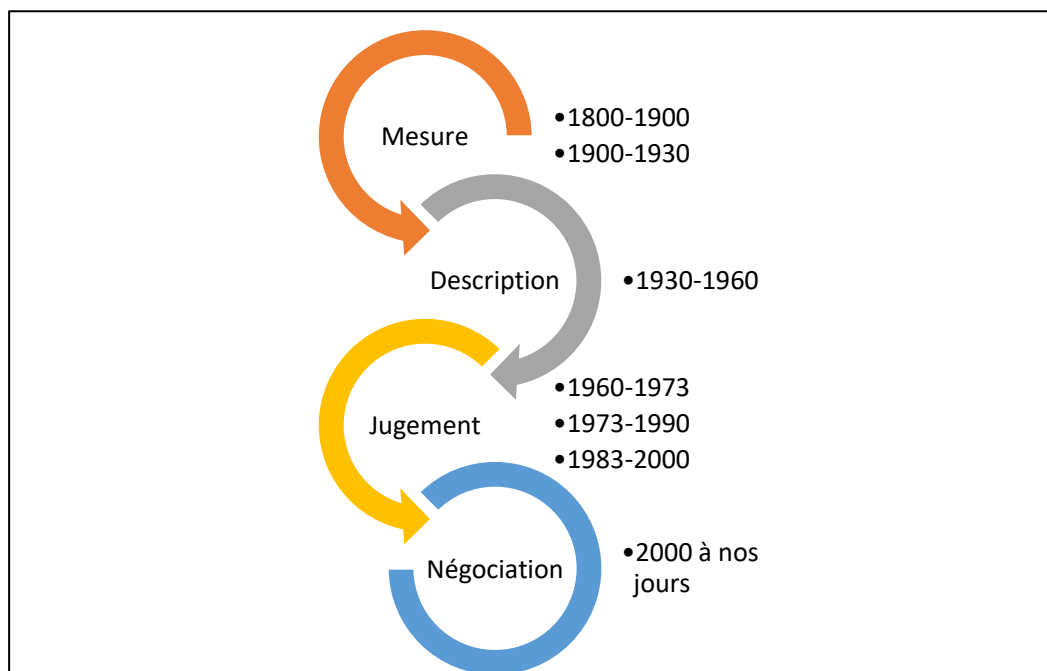
Le concept de l'évaluation a suivi une évolution historique présentée par (LyndanRey, 2022), ils affirment que l'évaluation est apparue dans les années 1800-1900, où l'accent était mis sur l'évaluation pour déterminer dans quelle mesure les transformations apportées amélioraient les conditions de vie, avec un intérêt particulier pour l'éducation. Après 1900-1930, l'accent continuait à être mis sur « l'efficacité et le testage », sous l'influence de *la gestion scientifique* visant une production optimale, la standardisation, la quantification et la précision étaient valorisées (Taylor, 1911 et Fayol, 1916). Pendant les années 1930-1960, qui correspondent à la deuxième génération, les gouvernements investissent massivement dans des programmes sociaux, et selon George.Madaus et Daniel.Stufflebeam (1983), l'évaluation ne se limite plus à la simple mesure, mais s'articule autour de la contribution des interventions à des changements dans des contextes spécifiques, en rendant explicites les mécanismes de changement, en résumé cette génération introduit la description pour contextualiser les résultats et mieux comprendre les processus d'apprentissage. La troisième génération d'évaluation comprend trois périodes : (1960-1973, 1973-1990 et 1983-2000), au cours de laquelle l'évaluation est considérée comme un moyen de jugement. L'accent mis sur le rôle de l'évaluateur en tant que juge conduit à une professionnalisation croissante de ce domaine, avec des programmes de formation universitaire axés sur la

Chapitre I : Revue de littérature et cadre conceptuel

méthodologie. L'évaluation est un acte pragmatique, basé sur une expérience accumulée, sur les besoins de la gestion sociale de la classe et sur un jugement pronostique des chances qu'un élève a de réussir son année. La quatrième génération de l'évaluation, 2000 à nos jours, définir le processus évaluatif comme consistant à répondre aux besoins et construire avec les acteurs des programmes. Le but privilégié n'est donc plus d'évaluer les programmes selon des critères de performance pour l'entreprise, mais d'accompagner les salariés et l'organisation dans une réflexion sur leur pratique. Les nouveaux modes de formation ne visent plus à rattraper des connaissances ou des aptitudes manquantes, elles chercheraient davantage à entraîner la participation du salarié tant dans la définition des objectifs de sa formation que dans sa participation active à celle-ci. L'évaluation ne serait donc plus centrée sur la performance des entreprises, mais sur le développement personnel du salarié. (MONNOT, 2012)

Le schéma ci-dessous présente une synthèse générale sur les caractéristiques de chaque période que nous avons abordée au fond :

Figure 1: Les générations d'évaluations en fonction des périodes



Source : Elaboré par notre conception sur les informations dans l'ouvrage (LyndanRey, 2022)

Selon le Robert (2000), « *Évaluer* » revient à « *porter un jugement sur la valeur, le prix de* », En effet, elle permet de connaître la valeur de quelque chose et de la comparer à d'autres choses

Chapitre I : Revue de littérature et cadre conceptuel

similaires. (Alföldi, 2015), de plus dans ses travaux, Bloom définit l'évaluation comme étant « *le processus par lequel un jugement est formulé dans un but précis concernant la valeur des idées, des actions, des solutions, des méthodes ou des ressources. Cela implique l'utilisation de critères et de niveaux pour évaluer l'adéquation, la précision et l'efficacité de ces éléments. L'évaluation peut être soit quantitative, soit qualitative.* » (Noureddine, 2022).

En revanche, l'évaluation est un processus complexe et multidimensionnel, et Tavernier (1995) souligne cette complexité : selon lui, tout usage de l'évaluation peut être analysé à travers une combinaison de quatre facteurs « *Chaque usage de l'évaluation peut en effet être considéré comme un ensemble de facteurs qui peuvent être classés. Elle se compose en 04 catégories : L'évaluation et son statut institutionnel : qui fait l'évaluation ? Le but de l'évaluation : qu'évaluons-nous ? La fonction de l'évaluation : qu'est-ce que nous évaluons ? Les méthodes et moyens d'évaluation : Comment sommes-nous évalués ?* » (Fatma, 2006)

Également, l'environnement normatif favorise le développement des pratiques d'évaluation, notamment les normes d'ISO. Les normes d'ISO 9001 incite à évaluer l'efficacité des formations dispensées à leurs salariés pour s'assurer que la formation contribue à développer les compétences de leurs salariés et a ainsi un impact positif sur la qualité de produit ou service vendu. La norme ISO 29990 a été publiée en 2010 puis remplacée par une nouvelle norme en 2017, la norme ISO 29992 étant axée sur l'évaluation des compétences acquises, incitant les organismes de formation à améliorer leurs méthodes d'évaluation. (Pottiez, 2021) . Dans le contexte de formation, l'évaluation vise premièrement à évaluer le niveau de compétence d'un apprenant et deuxièmement cerner les aspects dans lesquels cet apprenant peut progresser. (ISO, 2018)

1.1.2 L'évaluation de la formation professionnelle : De l'Approche par objectif à l'Approche Par Compétences dans la formation professionnelle

Cette partie retracera brièvement le passage d'une « Approche par objectifs » à une « Approche par compétences », en mettant en évidence leurs apports pour l'évaluation.

- **L'approche par objectif**

Les débuts de l'approche par objectif remontent aux États-Unis en 1950, comme un moyen de rationaliser le processus de production des industries, en particulier dans la production automobile, sous l'influence de la philosophie de Frederick Taylor, ou cette approche met l'importance sur la

Chapitre I : Revue de littérature et cadre conceptuel

spécialisation. En 1980, son influence s'est répandue dans le milieu éducatif grâce aux travaux de BLOOM. Le parrain de cette approche Ralph Tyler, prône un système éducatif scientifique, dans lequel les objectifs et les normes d'apprentissage devraient être applicables à chaque individu dans la société selon ses intérêts et de ses besoins. Ses racines se situent dans le contexte théorique du behaviorisme, niant une notion telle que la conscience mais prenant en compte des facteurs tels que la motivation, l'observation ou la mesure en utilisant des techniques appropriées tous réalisables parce que des méthodes efficaces ont alors émergé. (Lavri, 2014). Cette théorie met l'accent sur l'impact de l'environnement sur le comportement des apprenants. (SOUSSSI, 2019), elle focalise sur les comportements observés et les conséquences qui les influencent, sans nécessairement prendre en compte des entités telles que la conscience, l'esprit, le libre arbitre, etc. (Bien enseigner, 2023)

Par conséquent, l'approche par objectifs (APO) repose sur une culture de réflexion, de planification, de préparation primaire et de définition précise d'objectifs spécifiques et d'objectifs procéduraux pour chaque activité éducative, ainsi que sur l'orientation du programme éducatif, qui dérive elle-même de l'orientation générale avec différents La forme d'objectif hiérarchique incarne le système éducatif (Kahina, 2020/2021), également, selon Meirieu (1993) « *l'approche par objectifs permettrait à la fois d'orienter les activités d'enseignement et de fournir les critères d'évaluation* »

Selon Bloom « *l'évaluation consistera à comparer les objectifs opérationnels avec les résultats obtenus des apprenants* » Chaque processus d'enseignement/apprentissage se termine par une évaluation qui permet de mesurer le niveau des connaissances acquises par les apprenants. L'évaluation est donc une activité systématique et continue qui s'intègre dans le parcours de formation des apprenants. (Victoire, 2016) Par ailleurs, Tardif (2006) souligne que dans l'approche par objectifs (APO), l'évaluation sommative et certificative sont de même essence et ont pour objectif de mesurer les acquis à un instant précis sous forme de classement à partir d'une moyenne. Ces évaluations toutefois, ne sont pas conçues dans une perspective évolutive ni dans le cadre d'un parcours de de formation. (Sakho, 2022)

- **L'approche par compétences**

L'approche par compétences apparait au 15e siècle en Europe et fut appliquée par les EUS pour développer la formation de ses armées, puis transférée de façon effective vers ses établissements

Chapitre I : Revue de littérature et cadre conceptuel

d'enseignement dans la fin des années 1960. Après cela elle fut mise en place dans nombreux pays, Anglosaxonise, puis Francophones. (Kahina, 2020/2021) Cette approche centrée sur l'apprenant, et dans son contexte, la compétence d'une personne n'est pas seulement lorsqu'elle possède certaines connaissances acquises, mais lorsqu'elle est capable de mobiliser ces connaissances de manière spécifique pour résoudre une situation problématique donnée. Selon Xavier Roegiers (2000), la compétence est « la capacité d'un individu à utiliser un ensemble intégré de ressources pour résoudre une situation problématique. » (Victoire, 2016)

L'approche par compétences (APC) adopte une perspective différente de l'approche par objectifs (APO) qui est fondée seulement sur l'acquisition des connaissances théoriques qui s'appuie sur le béhavioriste, (Mezhoura, 2022) elle se vise à développer un savoir-faire et la capacité à réaliser des tâches complexes. Elle s'inspire de plusieurs courants pédagogiques et valorise la mobilisation des connaissances et des habiletés dans des situations concrètes (Ammouden, 2018)

L'approche par compétences (APC) adopte une vision d'évaluation qui remonte à son étymologie, ex-valuer, signifiant « *extraire la valeur de* ». Ce concept implique un changement d'approche où l'accent est mis sur la valorisation des aspects positifs de la production de l'apprenant. D'après DE KETELE (1989), implique la collecte d'un ensemble d'informations pertinentes, valides et fiables, suivie d'un examen de leur adéquation avec des critères définis en fonction des objectifs initiaux ou ajustés en cours de processus, afin de prendre des décisions éclairées. Cette approche met l'accent sur le suivi de la progression individuelle de chaque apprenant, favorisant ainsi l'accomplissement des tâches intégratives à travers le développement des compétences attendues. En outre, selon Gérard SCALLON (2005), l'évaluation de ces compétences ne peut se faire de manière entièrement objective, contrairement aux examens traditionnels. Les enseignants doivent donc exercer leur jugement professionnel en tenant en considération des indicateurs pertinents.

Les spécificités de chaque approche sont résumées dans le tableau ci-dessous :

Tableau 1: Les spécificités de l'approche par compétences et l'approche par objectif

Les critères	L'approche par objectifs	L'approche par compétences
Point de départ	Le contenu	La situation

Chapitre I : Revue de littérature et cadre conceptuel

Contextualisation	Présenté ou analysé sans faire référence à un contexte particulier	Intégrer des informations, des idées ou des concepts dans un contexte spécifique et pertinent.
Rôle de l'enseignant	Transmetteur de savoirs et évaluateur des acquis	Guide et accompagnateur des apprentissages
Résultats	Les connaissances disciplinaires à assimiler	Les situations à aborder à la fin de la formation
Évaluation	Ponctuelle et sommative, centrée sur la réussite des objectifs	Continue et formative, centrée sur les progrès de l'apprenant

Source : (Nawal, 2015)

1.2 La performance

Plusieurs chercheurs ont apporté des contributions importantes à la compréhension de la performance au travail tel que :

D'après l'étude de Boudjemil Ahmed et Zerroukhi Sabah (2019) qui traite l'influence des performances RH sur la création d'un avantage concurrentiel pour l'entreprise, la performance est définie comme « *l'association de l'efficacité et de l'efficience* ». Ils expliquent ensuite que l'efficacité se traduit par l'atteinte des objectifs fixés, tandis que l'efficience vise l'optimisation des moyens et des capacités pour obtenir les résultats. De plus, ils évoquent que la GRH constitue un cadre pertinent pour analyser la performance individuelle au travail. Si l'on considère la performance individuelle comme la réalisation d'actions réussies, l'analyse se focalise trois composantes fondamentales : les compétences, les motivations et le contexte organisationnel du travail.

Bernard Martory et Daniel Crozet (2016) l'interprètent dans leur ouvrage intitulé " Gestion des ressources humaines : Pilotage social et performance " la définition de performance « *Dans le court et le moyen terme s'apprécie toujours à deux niveaux : l'efficacité, c'est-à-dire le degré d'atteinte des objectifs quels que soient les moyens utilisés ; l'efficience, rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre pour les obtenir* ». Ce qui signifie que la performance vient d'interaction dynamique entre l'efficacité et l'efficience, l'efficacité se traduit par l'optimisation des ressources pour atteindre des objectifs prédéfinis, tandis que l'efficience se réfère au degré de réalisation effective de ces objectifs.

Chapitre I : Revue de littérature et cadre conceptuel

Dans le même contexte (Jamal, 2016) a affirmé que : Au travail la performance est l'accomplissement efficace des tâches assignées à un individu, tout en respectant l'utilisation rationnelle des ressources disponibles.

H. Penan (1999) a identifié trois piliers clés pour une performance optimale : Un environnement de travail favorable, une culture d'entreprise positive, un management efficace. (Sabah, 2019) pour cela, par l'investissement dans la formation des employés et la culture d'apprentissage, l'organisation peut s'assurer de disposer des ressources humaines compétentes et motivées pour relever les défis de la compétitivité.

Par ailleurs, selon Rubina (2008), la performance est le résultat d'une interaction entre les compétences et la motivation de l'employé, et les conditions dans lesquelles il évolue. Les compétences regroupent les connaissances, les aptitudes et les savoir-faire des employés. La motivation de l'employé représente le niveau d'effort qu'il investit pour accomplir son travail. Les conditions de travail désignent le degré d'adéquation de l'environnement de travail pour faciliter la performance de l'employé. (Brazos, 2021) Par exemple, un employé ayant toutes les compétences requises pour son poste ne peut pas être performant si son environnement de travail est bruyant et stressant. De même, un employé très motivé peut voir sa performance limitée par un manque de formation ou d'outils adaptés.

D'après Campbell (1990), la performance est l'ensemble des comportements et d'actions qui contribuent aux objectifs d'une organisation. Cette performance peut être évaluée par le degré de compétences et la contribution aux objectifs. (MESSAID S. B., 2020) La performance est un multidimensionnel concept, qui ne peut être réduit à une simple notion d'efficacité. Elle prend en compte l'ensemble des contributions d'un individu à l'organisation, tant au niveau de ses compétences et de ses résultats que de son comportement.

D'après (Charles Pauvers et al, 2007) le modèle de Campbell (1990) propose une vision holistique de la performance au travail en la décomposant en huit dimensions comportementales universelles. Le tableau suivant résume ces différentes dimensions comportementale cité par Nathalie Bernard (2020) :

Tableau 2 : Les huit dimensions de la performance d’après Campbell (1990)

Dimension	Définition
Les compétences dans les tâches spécifiques à l’emploi	L'individu maîtrise des tâches techniques fondamentales et propres à son poste, lui permettant d'être un expert dans son domaine. Ces compétences, peu ou pas transposables à d'autres postes, font la différence et constituent un atout précieux pour l'entreprise.
Les compétences dans les tâches non spécifiques à l’emploi	Les compétences transversales, caractérisées par la polyvalence et l'adaptabilité de l'individu, constituent un atout majeur pour l'entreprise, lui permettant de maîtriser les tâches inhérentes à divers postes et de participer activement à sa croissance. Les compétences transversales, caractérisées par la polyvalence et l'adaptabilité de l'individu, constituent un atout majeur pour l'entreprise, lui permettant de maîtriser les tâches inhérentes à divers postes et de participer activement à sa croissance.
La communication écrite et orale	Habilité à transmettre un message de manière limpide et captivante, suscitant la confiance et l'attention du destinataire.
Les efforts au travail	L'engagement personnel de l'individu se traduit par une motivation intrinsèque à accomplir ses tâches avec rigueur et ténacité
Le maintien d’une discipline personnelle	L'autodiscipline se manifeste par la capacité à se soustraire aux comportements néfastes tels que l'abus de substances, la transgression des règles internes, l'absentéisme et le retard.
La facilitation de la performance de l’équipe et des collègues	L'esprit d'équipe se manifeste par la capacité à soutenir, aider et développer ses collègues, contribuant ainsi à l'unité et au bon fonctionnement du groupe
La supervision	Le leadership se manifeste par la capacité à influencer positivement les membres de son équipe lors d'interactions directes, grâce à ses qualités de leader et à son aptitude à manager efficacement.
Le management et l’administration	Aptitude à maîtriser les tâches d’allocation des ressources, d’organisation, de contrôle de l’efficacité d’une équipe (contrôle et suivi des objectifs, de l’application des règles) et de développement d’un service (accroître les ressources humaines, financières, matérielles).

Source : Charles-pauvers, et al, (2007) illustré par (Bernard, 2019)

Motowidlo, Borman et Schmit (1997) définissent dans leur théorie la performance individuelle comme l'ensemble des actions d'un individu sur une période donnée, ayant un impact positif ou négatif sur l'efficacité de l'organisation. Cette performance se définit comme la somme de la valeur ajoutée par ces actions pour l'entreprise. (J. Motowildo, 2000) Cette théorie offre une vision

Chapitre I : Revue de littérature et cadre conceptuel

complète de la performance à l'individuelle et aide à identifier les facteurs qui l'influencent. Ils ont proposé le modèle bidimensionnel cité par Sara BOUDJANA & Hasna Amina MESSAID (2020). Ce modèle s'articule autour de deux dimensions essentielles pour la réalisation de la performance :

A) Performance dans la tâche : l'accomplissement d'un ensemble de tâches et d'activités concourant, de manière directe ou indirecte, à la réalisation des objectifs fixés par l'organisation (Motowidlo, Borman et Schmit, 1997). Deux catégories d'activités contribuent à la performance organisationnelle :

- Les activités de base : production, vente et autres fonctions directement liées aux objectifs prédéfinis de l'organisation. Elles ont un impact direct sur la performance organisationnelle.
- Les activités de support : administration, logistique, management et autres fonctions qui soutiennent les activités de base. Elles contribuent indirectement à la performance organisationnelle en garantissant le bon fonctionnement de l'organisation. (MESSAID S. B., 2020)

B) Performance contextuelle : liée au comportement des employés. Ces derniers façonnent l'environnement psychologique (défini par le bien-être et la motivation des employés), contexte social (englobe les interactions et les relations entre les employés) et contexte organisationnel du travail (ce qui réfère aux structures, aux processus et aux règles en place) et contribuent, de manière directe ou indirecte, à la performance globale de l'entreprise. En effet, les actions des employés façonnent l'environnement dans lequel l'entreprise évolue et peuvent influencer positivement ou négativement sa réussite. (MESSAID S. B., 2020)

1.3 Des études antérieures similaire à cette étude

Youssef NAOUAR (2018), dans sa thèse il suggère qu'il existe une relation complexe entre la formation continue tout au long de la vie (FTLV), et l'approche par compétences dans l'éducation. D'une part, ces deux concepts peuvent se renforcer mutuellement et d'autre part, il peut exister des tensions. De ce fait il a choisi d'adopter une méthode mixte dans le but d'interroger les liens entre les pratiques de l'approche par compétences et les objectifs de la (FTLV), tout en évaluant si en Tunisie l'approche par compétences dans la formation professionnelle est intégrée efficacement la (FTLV), et en examinant la tension potentielle entre ces deux approches, avec un intérêt particulier

Chapitre I : Revue de littérature et cadre conceptuel

pour leur cohérence épistémologique, conceptuelle et opérationnelle. Les résultats de la recherche, découvre que l'approche par compétences (APC), axée sur l'efficacité opérationnelle, est confrontée à des obstacles épistémologiques et didactiques face aux fondements émancipateurs de la (FTLV). De plus, l'évaluation selon l'approche par compétences (APC), est considérée comme contre-productive pour la croissance des compétences humaines nécessaires à la (FTLV), soulignant ainsi la nécessité d'une révision profonde du modèle de compétence pour mieux répondre aux exigences de cette approche.

Amina SAOUSSANY et Malika ASBAYOU (2018) a développé dans leurs articles les déterminants et la mesure de performance individuelle au travail. Elles ont opté une analyse approfondie des concepts et théories pour le but de fournir un aperçu complet des facteurs individuels et contextuels qui contribuent à la performance professionnelle, tout en examinant les méthodes et les outils utilisés pour la mesurer, à la fin ils trouvent que la performance professionnelle reste un défi complexe en raison de la diversité des emplois et des facteurs influents, bien qu'aucun système générique n'existe, mettre en considération les objectifs organisationnels et des spécificités de chaque contexte demeure essentielle pour concevoir des indicateurs de mesure pertinents.

ABIDA Souad et KODJIL Sihem (2020) ont réalisé une étude quantitative et qualitative sur un échantillon composé de 70 employés, hommes et femmes, travaillant au sein de la direction des ressources humaines au sein du ministère de l'intérieure et des collectivités locales et de l'aménagement du territoire, pour mesurer l'impact de la fonction de formation sur la performance des ressources humaines. Les résultats soulignent que le capital humain est devenu un élément essentiel de la réussite et de la compétitivité organisationnelle. Dans ce contexte, le ministère d'intérieur et des collectivités locales a pris conscience de l'importance de l'investissement dans la formation en allouant des ressources appropriées et en étendant les initiatives de formation à tous les niveaux de l'organisation, y compris les institutions sous tutelle et les collectivités locales et aussi les responsables reconnaissent les avantages de la formation.

Elham ARABI (2020) vise à explorer le lien entre l'évaluation de la formation, la conception de l'apprentissage et le transfert de compétences. Pour ce faire, elle utilise un nouveau modèle d'évaluation de la formation, le modèle LTEM (Learning Transfer Evaluation Model). Son étude a

Chapitre I : Revue de littérature et cadre conceptuel

été menée auprès d'un échantillon d'infirmières nouvellement embauchées dans un centre médical. Les participantes ont été réparties en quatre groupes de stagiaires : un groupe de référence et trois groupes de traitement. L'intervention a impliqué l'utilisation du modèle (LTEM) pour la conception et l'évaluation de la formation. Les résultats ont révélé que le modèle (LTEM) a eu un impact positif sur la conception de la formation en favorisant un changement de mentalité chez les parties prenantes et en mettant l'accent sur la pratique des compétences pour atteindre les résultats attendus. Les résultats des tests pré-post et post-décalsés ont montré que les groupes de traitement ont obtenu des scores moyens plus élevés que le groupe de référence en ce qui concerne leurs connaissances et leurs compétences en matière de prise de décision.

LETTAD Lynda et LETTAD Kahina (2021) ont réalisé un article sur l'impact de l'approche par compétences sur le système d'éducation en Algérie. Elles ont mené une enquête descriptive dans le but d'analyser l'état actuel d'un phénomène ou d'un problème social spécifique grâce à une enquête exhaustive, à travers un questionnaire comprenant six axes adressés à 400 enseignants répartis dans 10 établissements, dont cinq écoles primaires et 05 écoles d'enseignement moyen. L'étude vise à clarifier les défis pédagogiques du système scolaire algérien en s'appuyant sur les preuves apportées par le PISA (Programme International de Suivi des Acquis). Les résultats obtenus indiquent que les obstacles socioculturels constituent un frein à l'efficacité des réformes, et l'échec du système éducatif est attribué à une rupture entre l'école et la société. Les réformes éducatives axées sur l'approche par compétences sont mises en place afin de relever les défis posés par la mondialisation et l'économie de marché. Il est souligné que pour une gestion efficace du système éducatif en Algérie, il est nécessaire de comprendre les contraintes historiques et les enjeux politiques.

Une étude a été réalisée par Kaledi D. MEHALE et Calvin M. MABASO en 2021 sur le thème « Maximiser l'évaluation de la formation pour l'amélioration des performances des employés ». Cet article vise à évaluer l'efficacité de l'évaluation de la formation dans le secteur financier sud-africain en mesurant l'amélioration des performances des employés et en identifiant les avantages commerciaux associés. Les auteurs ont utilisé une méthodologie quantitative pour atteindre leurs objectifs. Leurs résultats ont montré qu'il est important de mesurer et de gérer efficacement les interventions de formation et de développement pour améliorer la performance des employés et, par conséquent, la performance de l'entreprise.

Chapitre I : Revue de littérature et cadre conceptuel

Nadia MEKSEM (2021) a développé une étude intitulée "La réalité des pratiques d'évaluation de la performance RH en Algérie. Cas de l'entreprise Algérie Télécom", pour analyser les méthodes d'évaluation des performances RH utilisées dans l'entreprise Algérie Télécom. Elle a utilisé une méthodologie mixte et un échantillon de 204 employés de cinq agences. Les résultats révèlent que quatre indicateurs principaux sont utilisés lors des évaluations de performance : la réalisation des objectifs, la qualité du travail, le comportement des employés et l'assiduité/discipline. Cependant, l'efficacité de cette méthode est remise en question car elle se focalise sur l'individu et néglige les aspects collectifs et organisationnels. L'auteur recommande d'adopter une approche multi-source pour une évaluation plus holistique.

Ibrahima SAKHO (2022) dans son article, il aborde l'évaluation de l'apprentissage dans une approche par compétences au niveau élémentaire au Sénégal et traite les principes paradigmatiques et la nécessité d'ajuster ses pratiques. Pour ce faire, l'auteur adopte une approche qualitative, en observant des classes et en analysant des documents afin de clarifier les débats entourant la réforme de l'enseignement et d'aider les enseignants à comprendre et à appliquer les objectifs de cette réforme. Les résultats obtenus indiquent que l'adoption de l'approche par compétences dans le système éducatif sénégalais, notamment au niveau élémentaire, a entraîné un renouvellement dans la dénomination des disciplines. Cependant, il s'agit davantage d'une migration de concepts que d'une révolution réelle dans les méthodes d'enseignement et d'évaluation. Les praticiens observent un usage abusif de certains concepts tels que les contextes et les consignes, ainsi qu'une lourdeur dans la formulation des compétences visées. De plus, les pratiques d'enseignement-apprentissage et d'évaluation semblent être tributaires du noyau de connaissances à transmettre et de la planification des objectifs d'enseignement, sans véritable intégration des principes de l'approche par compétences.

Sophie NEU-STEIN (2023) dans son article, elle a interrogé si l'évaluation des compétences est considérée comme un facteur de performance et quels sont ses défis pour le cadre de santé. De ce fait, elle a conduit une analyse qualitative fondée sur des entretiens avec des cadres hospitaliers pour essayer de comprendre les enjeux et les défis de l'évaluation des compétences dans l'hôpital en mutation. Les résultats montrent l'importance de l'évaluation des compétences et elle est perçue comme un outil essentiel pour l'amélioration des compétences et aussi la performance de l'hôpital, les cadres hospitaliers expriment le besoin d'une évaluation plus individualisée et formative ainsi

Chapitre I : Revue de littérature et cadre conceptuel

que l'évaluation des compétences est confrontée à plusieurs défis, tels que la complexité du travail hospitalier, la diversité des métiers et des compétences, et les tensions entre les logiques d'efficacité et de qualité des soins.

1.3.1 Points de divergences et convergences des études antérieurs

Un point commun se dégage des études précédentes : l'exploration des concepts d'évaluation dans la formation par compétences, la notion de performance des employés ou les liens entre les éléments de chaque notion.

Quelques études mettent l'accent sur l'adoption de l'approche par compétences (APC) et l'évaluation des acquis dans le système éducatif des pays ; elles ont examiné dans quelle mesure cette approche est intégrée dans les programmes éducatifs et ont évalué son efficacité dans le développement des compétences chez les apprenants, (LETTAD Lynda et LETTAD Kahina 2021, Ibrahima SAKHO 2022). Dans le même contexte, d'autres études se sont interrogées sur ces concepts dans le contexte de la formation professionnelle, (Youssef NAOUAR 2018). Certaines recherches visent à affirmer que les formations doivent répondre aux besoins des employés et favoriser l'acquisition de compétences durables, tandis que d'autres cherchent à déterminer si les évaluations actuelles permettent de mesurer l'efficacité des programmes de formation et à évaluer l'influence de ces programmes sur la performance des employés en analysant l'ensemble des facteurs individuels et contextuels influençant la performance professionnelle et les principaux indicateurs lors des évaluations de performance. Le tableau ci-dessous met en évidence les apports spécifiques de chaque étude antérieure à notre recherche :

Tableau 3: L'apport des études antérieures

Auteurs	L'apport et contribution
Youssef Naouar (2018)	Explorer les implications de la compétence, de l'approche par compétences (APC) et l'intégration de cette dernière dans la Formation professionnelle dans le contexte de l'évaluation des acquis d'apprentissage en évoquant ses limites.
Amina Saoussany et Malika Asbaoui (2018)	Comprendre les facteurs influençant la performance : caractéristiques, Déterminants, dimensions, modèles et indicateurs

Chapitre I : Revue de littérature et cadre conceptuel

Abida Souad et Kodjil Sihem (2020)	Définit la fonction de la formation, ses objectifs et son importance pour la performance des ressources humaines en proposant une hypothèse par rapport à l'évaluation du processus de formation et sa relation avec la performance des RH. A la fin elles démontrent qu'il y a une corrélation significative entre les deux.
Elham Arabi (2020)	Souligne l'importance d'une évaluation rigoureuse et fiable de la formation pour améliorer la performance des employés
Lettad Lynda et Lettad Kahina (2021)	Mettre en évidence les politiques suivies dans le système éducatif, montrent une évaluation globale de ce système et concrétiser les trois approches (transfert des contenus, par objectif, par compétence).
Kaledi d. Mehale, Calvin m. Mabaso (2021)	Étudier le rôle de l'évaluation de la formation pour développer la performance des employés, et confirmer qu'il y a une relation entre eux.
Nadia meksem (2021)	L'étude met en évidence l'utilisation de quatre indicateurs principaux lors des évaluations des performances : la réalisation des objectifs, la qualité du travail, le comportement des employés et l'assiduité.
Ibrahima Sakho (2022)	Il propose une analyse détaillée des défis et des pratiques rencontrés dans l'implémentation de l'approche par compétences.
Sophie Neu-stein (2023)	Elle pose les bases essentielles pour appréhender les défis et enjeux liés à l'évaluation des compétences dans un environnement hospitalier en constante évolution, et souligne l'importance de développer des méthodes d'évaluation personnalisées, adaptées et formatives afin de répondre aux besoins spécifiques des employés et des organisations.

Source : Elabore par nos soins

1.3.2 Le positionnement de notre recherche par rapport aux autres études

L'évaluation des compétences acquises en formation dans le contexte professionnel, et sa relation avec la performance des employés au travail, est peu fréquemment explorée, particulièrement dans le contexte Algérien où la plupart des recherches se concentrent soit sur l'évaluation par l'approche par compétences dans le domaine éducatif et son impact sur les élèves, soit sur l'évaluation de l'efficacité des actions de formation et leur influence sur la performance

Chapitre I : Revue de littérature et cadre conceptuel

organisationnelle. Notre étude vise à déterminer comment les principes de l'approche par compétences peuvent être adaptés et mis en œuvre de manière efficace dans les évaluations des acquis en formation au sein de l'école technique de Blida de la société nationale de l'électricité et du gaz (SONELGAZ), et cherchons à identifier les pratiques d'évaluation des acquis des apprenants dans ce contexte spécifique. Nous visons à démontrer comment l'évaluation par cette approche peut être une méthode efficace pour mesurer les compétences nécessaires (savoir-faire, savoir-être) afin de garantir et d'améliorer la performance au travail et de favoriser la réussite professionnelle des employés, en nous concentrant sur cette population et ce contexte d'apprentissage, notre recherche offre une perspective unique et pertinente sur l'application pratique de l'approche par compétences dans le domaine de la formation professionnelle.

2 Cadre conceptuel

Un cadre conceptuel précis sera élaboré afin de guider l'analyse et d'assurer la cohérence de la recherche.

2.1 L'évaluation des acquis en formation professionnelle par l'approche par compétences

2.1.1 Comprendre la formation professionnelle

2.1.1.1 Définition de la formation professionnelle

Selon Ardouin THIERRY : « *La formation est l'action de se doter de moyens pour permettre l'acquisition de savoirs par une personne ou un groupe dans une perspective contractuelle, en lien avec un contexte donné en vue d'atteindre un objectif* » (ARDOUIN, 2003)

Selon Christophe PARMENTIER : « *Une action de formation professionnelle doit être réalisée conformément à un préétabli qui, en fonction d'objectifs déterminés, précise les moyens pédagogiques, techniques et d'encadrement mis en œuvre, ainsi que les moyens permettant de suivre son exécution et d'en apprécier les résultats* » (PARMENTIER, 2008)

D'après ces définitions, la formation se conceptualise comme un ensemble structuré d'outils, de méthodes et de supports pédagogiques planifiés. Son objectif central réside dans le développement optimal des compétences et de l'acquisition des nouvelles connaissances. Cette démarche s'inscrit dans une perspective d'atteinte des objectifs organisationnels prédéfinis. La formation

Chapitre I : Revue de littérature et cadre conceptuel

professionnelle se pose ainsi comme un investissement crucial pour l'avenir, car elle permet d'accroître la performance des employés et, par conséquent, la compétitivité de l'entreprise.

2.1.1.2 Les types de la formation professionnelle :

Selon le ministère de la formation et de l'enseignement professionnel en Algérie, la formation se distingue en deux types initiaux sont :

➤ **La formation initiale** : désigne-les formation de la qualification ce qui est une formation de courte durée (de 1 à 6 mois) vise l'acquisition de compétences spécifiques permettant d'apporter aux primo- demandeurs de formation une première qualification professionnelle favorisant ainsi, leur insertion socioprofessionnelle ou la création de leur micro-entreprise

➤ **La formation continue** : C'est la formation offerte à travers les sessions de Février et Septembre de chaque année en mode continue et s'adresse aux travailleurs des entreprises, organismes et institutions publics et privés. Elle vise à perfectionner leurs compétences professionnelles, à favoriser leur développement personnel et à adapter leurs qualifications aux besoins du marché et des entreprises.

Le tableau ci-dessous résume les caractéristiques principales de chaque type de formation, conformément aux informations du ministère de la formation et de l'enseignement professionnel :

Tableau 4: Les types de formation professionnelle en Algérie

Type de formation	Objectifs	Public	Durée	Modalités	Conditions d'accès
Formation qualifiante initiale	Acquisition de compétences spécifiques pour une première qualification professionnelle	Primo-demandeurs de formation	1 à 6 mois	Formation présentielle Formation à distance	Avoir 16 ans révolus
Formation continue	Amélioration des compétences professionnelles	Travailleurs des entreprises, organismes et institutions publics et privés	Variable	Formation à la carte, formation en cours du soir	Variables selon la formation

Source : Elaboré par notre conception sur les informations valable au site de la ministère FEP

Chapitre I : Revue de littérature et cadre conceptuel

2.1.1.3 Cadre réglementaire régissant la formation des salariés en Algérie :

La « loi n° 90-11 du 21 août 1990 relative aux relations de travail », définit dans bien des articles les obligations et les droits des travailleurs et des employeurs relatifs à la formation dans le chapitre intitulé « *Formation et promotion en cours d'emploi* » : (territoire, 2015)

Les employeurs sont obligé à proposer des programmes de formation continue pour les employés, validés par le comité de participation, et à organiser des actions d'apprentissage pour les jeunes afin qu'ils acquièrent les compétences nécessaires à un métier, ce qui mentionner dans l'article 57 de la loi « *Chaque employeur est tenu de réaliser des actions de formation et de perfectionnement en direction des travailleurs selon un programme qu'il soumet à l'avis du comité de participation l'employeur est tenu également dans le cadre de la législation en vigueur, d'organiser des actions d'apprentissage pour permettre à des jeunes d'acquérir des connaissances théoriques et pratiques indispensables à l'exercice d'un métier* ». Ainsi, les travailleurs son obligé à suivre les formations, cycles ou actions de perfectionnement organisés par l'employeur pour actualiser, approfondir ou augmenter leurs connaissances générales, professionnelles et technologiques, régitse dans l'article 58 « *Tout travailleur est tenu de suivre les cours, cycles ou actions de formation ou de perfectionnement organisés par l'employeur en vue d'actualiser, d'approfondir ou d'accroître ses connaissances générales, professionnelles et technologiques* »

D'autre part, l'employeur à la permission de demander aux travailleurs qualifiés de participer activement aux actions de formation et de perfectionnement qu'il organise, selon l'article 59 « *L'employeur peut exiger des travailleurs, dont les qualifications ou les compétences le permettent, de contribuer activement aux actions de formation et de perfectionnement qu'il organise* ». Ainsi, le travailleur a la permission avec l'accord de l'employeur, de bénéficier d'une adaptation de son temps de travail ou d'un congé spécial tout en conservant son poste lorsqu'il s'inscrit à des cours de formation ou de perfectionnement professionnels selon l'article 60 de la loi « *Sous réserve de l'accord de l'employeur, le travailleur qui s'inscrit à des cours de formation ou de perfectionnement professionnels, peut bénéficier d'une adaptation de son temps de travail ou d'un congé spécial avec une réservation de son poste de travail* ».

2.1.1.4 L'importance de la formation professionnelle :

La formation permet de répondre aux ambitions des employés en leur offrant des opportunités d'évolution et de développement personnel, ainsi qu'elle permet d'acquérir des nouvelles compétences et l'adaptation aux changements permettent aux employés d'être plus efficaces et d'accomplir leurs tâches avec plus de précision et de rapidité. (Bach, 2017) L'entreprise accorde une importance capitale à la formation, et la considérant comme un investissement. Tout comme tout investissement, elle doit démontrer son efficacité, c'est-à-dire sa rentabilité, qui doit être qualifiable, quantifiable et mesurable. C'est pourquoi la formation doit être évaluée. Cependant, la valeur d'une action de formation n'est pas toujours garantie, car elle peut être affectée par des problèmes ou des difficultés organisationnelles et instrumentales, ainsi que par la crainte des employés d'être jugés. (Karim, 2018)

2.1.2 L'évaluation par l'approche par compétences dans le contexte de formation professionnelle :

2.1.2.1 Comprendre l'évaluation dans le contexte de la formation professionnelle

L'évaluation se caractérise par la collecte d'un ensemble d'informations pertinentes et valides, dans le but d'analyser la correspondance entre ces données et ensemble des critères appropriés à l'objectif fixé, en vue de guider une décision éclairée. (ROUSSEL, 2013) Elle ne se concentre pas globalement sur "la formation" mais plutôt sur trois aspects distincts :

✓ Si l'évaluation examine les retombées de la formation, elle adopte une approche pragmatique permettant de rendre des comptes au management : "Quels sont les résultats concrets de cette action de formation ?"

✓ Lorsque l'évaluation se focalise sur les participants à la formation, elle s'inscrit dans une perspective de gestion des ressources humaines. Donc à l'évaluation des compétences, les potentiels, les acquisitions, à certifier et valider les parcours.

✓ Enfin, si l'évaluation porte sur l'action de formation elle-même, elle s'inscrit dans une démarche qualité visant à assurer la conformité avec les exigences du cahier des charges. (Karim, 2018)

2.1.2.2 Définition de la compétence :

Selon Meignant (1990) « *la compétence est un savoir-faire opérationnel validé, savoir-faire c'est-à-dire capacité à faire et pas seulement à connaître, opérationnel, c'est-à-dire mis en œuvre concrètement en situation de travail et validé c'est-à-dire reconnu par l'environnement* » (Dominique Baruel Bencherqui, 2011). C'est à dire le savoir-faire opérationnel est une compétence qui combine à la fois la théorie et la pratique, et qui est validée par son utilisation effective dans le milieu professionnel.

Selon Patrick Rivard et Martin Lauzier « une compétence permet à un individu de réaliser une tâche donnée de façon satisfaisante dans des conditions variées. Par exemple, une compétence de prise de décision sera pour un gestionnaire sa capacité de prendre une décision dans un délai adéquat tout en considérant les objectifs de l'entreprise, le point de vue des employés, les ressources disponibles et les conséquences possibles. Cette compétence pourra être observée par différents comportements démontrant notamment les aptitudes du gestionnaire écouter et communiquer, Ses habiletés à analyser une situation complexe et à retenir les facteurs clés, ainsi que ses connaissances du contexte environnant et de son organisation » (Lauzier, 2013)

En synthétisant les deux définitions, on peut affirmer que la compétence représente la capacité à mobiliser et à appliquer de manière efficace et adaptable un ensemble de connaissances et de compétences pratiques (Savoir-faire, savoir-être) dans un contexte professionnel donné, en tenant compte des facteurs environnementaux et en obtenant une reconnaissance de l'environnement professionnel.

2.1.3 L'évaluation selon l'approche par compétence (APC) :

L'évaluation selon l'approche par compétences offre une analyse approfondie des compétences des apprenants. Elle permet de mettre en lumière les points forts et les lacunes de chacun, et vise à identifier leurs compétences dans un domaine particulier, à savoir leur aptitude, à utiliser leurs connaissances et compétences pour résoudre des problèmes concrets. (HINEN, 2018)

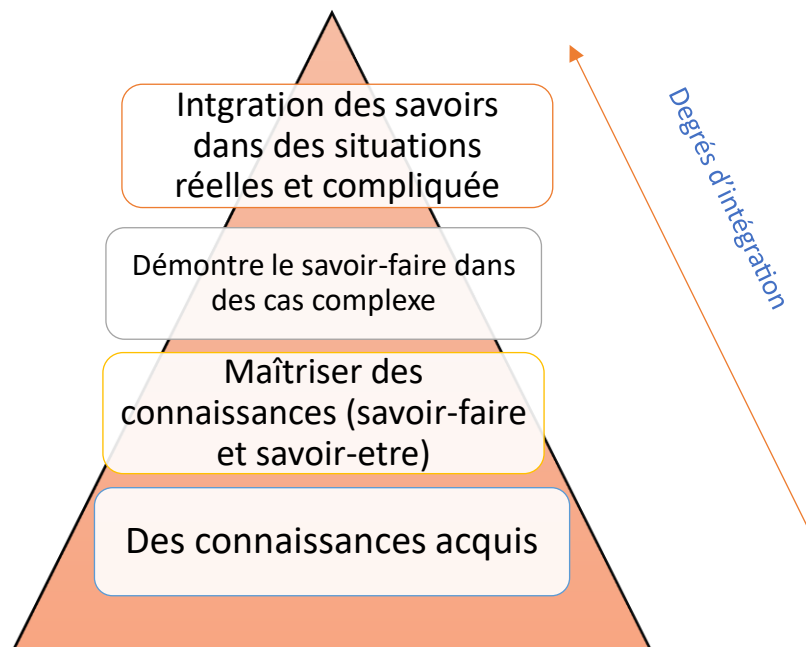
Elle favorise l'amélioration des capacités des apprenants à reproduire des performances similaires dans plusieurs contextes différentes. Contrairement aux méthodes d'évaluation traditionnelles axées sur les connaissances, telles que des règles grammaticales ou d'opérations de calcul élémentaires, les compétences exigent une adaptation de la tâche en fonction du contexte.

Chapitre I : Revue de littérature et cadre conceptuel

Dite Olivier Rey : « Dans ce cas, il s'agit non seulement de maîtriser des procédures mais aussi d'interpréter la situation pour choisir les procédures qu'il convient d'utiliser et de savoir les combiner entre elles à bon escient. L'enjeu crucial est de savoir mobiliser des ressources de façon pertinente. » (Olivier, 2012)

L'évaluation des acquis en formation professionnelle par « l'approche par compétence » a pour deux objets essentiels sont : le degré d'acquisition des ressources (savoir, savoir-faire, savoir-être) et le degré d'intégration de ces ressources. Le schéma suivant explique le degré d'intégration des ressources acquis :

Figure 2: Le degré d'intégration des ressources acquis



Source : Elaboré par nos soins

2.1.4 Les moments d'évaluation des acquis et choix du protocole :

Le moment d'évaluation sont :

- **Évaluation post-formation (à chaud) : Mesurer la satisfaction et les réactions :** Réalisée directement après la fin d'une formation, l'évaluation post-formation, également appelée "évaluation de la satisfaction" ou "évaluation des réactions", vise à recueillir les impressions

Chapitre I : Revue de littérature et cadre conceptuel

des participants à chaud. Cette évaluation permet d'obtenir un feedback rapide et précis sur leur expérience de formation.

- **Évaluation à froid : Mesurer l'impact à long terme :** Également appelée "évaluation factuelle" ou "évaluation différée", est réalisée plusieurs mois après la formation, généralement entre trois et six mois, ou plus. Son objectif est de mesurer l'impact à long terme de formation sur : connaissances, compétences et les comportements des participants. Elle Permet de savoir si les participants ont mis en pratique les compétences acquises pendant la formation et si elles leur ont été utiles dans leur vie professionnelle. (Annick, 2006)

Il existe trois choix protocoles ou modalités d'évaluation qui sont :

- **L'évaluation diagnostique :** se déroule avant le début d'une formation et a pour objectif de déterminer si un apprenant possède les compétences, capacités et connaissances nécessaires pour suivre le programme éducatif envisagé. Elle revêt une dimension à la fois pédagogique et sociale, pouvant par exemple aider à sélectionner les candidats les plus appropriés pour intégrer un type spécifique d'enseignement. Dans certains cas, cette responsabilité peut être déléguée aux gestionnaires, qui deviennent alors garants des prérequis nécessaires à la formation.
- **L'évaluation formative :** elle intervient au cours de l'apprentissage et offre une indication sur la progression de l'apprenant par rapport à un objectif spécifique. L'objectif de cette évaluation est d'obtenir un retour d'information à double sens : d'une part, pour informer l'apprenant sur les étapes franchies et les difficultés rencontrées, et d'autre part, pour fournir au formateur des informations sur le déroulement de son action et les obstacles auxquels il pourrait être confronté.
- **L'évaluation sommative :** se déroule à la fin d'une formation et vise à fournir une évaluation globale du niveau et des compétences acquises par les apprenants, permettant ainsi de prendre des décisions à la clôture de l'enseignement ou de l'apprentissage. Son objectif principal est de remplir une fonction sociale, notamment en "sanctionnant" l'apprentissage, en situant, classant ou sélectionnant les stagiaires, et éventuellement en délivrant un diplôme. Elle est principalement utilisée par les formateurs internes ou externes, mais peut également impliquer la direction de l'organisation. (Philippe, 2007)

Chapitre I : Revue de littérature et cadre conceptuel

D'autres modalités d'évaluation qui, par leurs natures spécifiques, viennent s'ajouter aux évaluations précédentes, offrant ainsi une approche complémentaire dans la démarche d'évaluation globale sont :

- **L'évaluation normative** : L'évaluation normative est définie comme étant une évaluation où le résultat d'un test est comparé aux résultats obtenus par un groupe de référence. L'objectif est de mesurer la performance du stagiaire par rapport à des normes spécifiques établies pour un groupe de référence. Cette norme peut prendre différentes formes, telles que la moyenne du groupe ou le classement des stagiaires à la suite d'un examen ou d'une tâche donnée.
- **L'évaluation critériée** : L'évaluation critériée se caractérise par la comparaison de ses résultats avec des normes préétablies. Son travail s'appuie sur des objectifs pédagogiques qui représentent des connaissances ou des compétences directement observables. Ces objectifs définissent les conditions dans lesquelles les apprenants seront évalués. Après avoir introduit le concept d'évaluation, nous consacrerons le reste de cette étude à discuter des défis qui entravent l'évaluation de la formation au sein des entreprises, ainsi que des motivations et des raisons qui poussent les responsables de formation à recourir à l'évaluation malgré ces barrières. (Karim, 2018)

2.1.5 Les dispositifs et outils d'évaluation selon l'approche par compétences (APC) :

Dans cette section, nous exposerons d'abord quelques divers dispositifs et outils d'évaluation selon l'approche par compétences. Ensuite, nous examinerons les différents niveaux d'utilisation de chaque dispositifs (Idrissa ASSUMANI, 2009)

- **Question à choix multiples (QCM)** : est une méthode d'interrogation composée d'un corps, d'une question d'introduction et de plusieurs options de réponse. Le corps expose le problème à résoudre, la question d'introduction sollicite la réponse du candidat, tandis que les options de réponse incluent une seule réponse correcte parmi d'autres distracteurs.
- **Question à réponse ouverte courte (QROC)** : est une forme d'interrogation où la réponse peut être exprimée en quelques mots ou phrases. Lorsqu'une question comporte des sous-questions, chaque réponse doit également être concise. Il convient de distinguer la QROC de la question à développement court, qui requiert une réponse plus détaillée et moins structurée, généralement d'une à deux phrases voire d'un à deux paragraphes.

Chapitre I : Revue de littérature et cadre conceptuel

- **La grille d'analyse** est un outil utilisé pour évaluer les travaux pratiques. Elle consiste en 10 à 30 éléments d'analyse visant à vérifier les actions et les gestes accomplis par l'apprenant. Cette grille repose sur une observation dichotomique adaptée à chaque contexte, incluant des évaluations telles que Fait/Non fait ; Existe/n'existe pas ; Présent/absent ; Adéquat/inadéquat ; Satisfaisant/Non satisfaisant ; Efficace/inefficace, etc.
- **Une grille d'évaluation** : est un instrument comprenant plusieurs échelles qui permettent de mesurer le niveau de maîtrise d'une compétence. Le concept d'échelle est généralement associé à toute séquence de jugement (échelons) qui accompagne chaque critère d'une grille d'évaluation. Ainsi, cette grille contient plusieurs échelles : une échelle descriptive propre à chaque critère, ou une même échelle uniforme qui est répétée pour chaque critère. Voici un exemple d'une grille d'évaluation :

Figure 3: La grille d'évaluation

GRILLE D'EVALUATION			
Echelle uniforme	Excellente	Satisfaisante	Insatisfaisante
Echelle descriptive	Énonce correctement clairement les procédés et rédige un bon rapport d'analyse	Énonce correctement clairement les procédés et ne rédige pas un bon rapport d'analyse	N'énonce pas correctement et ne rédige pas un bon rapport d'analyse

Source : (Idrissa ASSUMANI, 2009)

Une échelle descriptive dans une grille d'évaluation peut être de deux types principaux : globale ou analytique

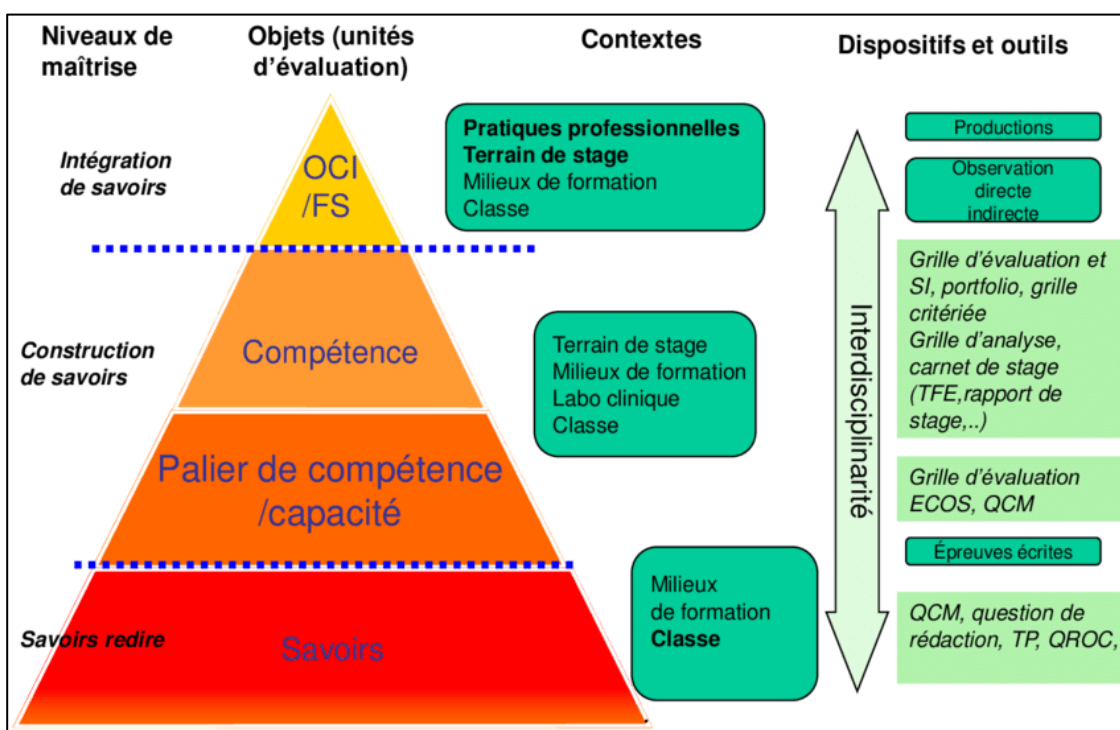
❖ **L'Analyse de la situation-problème** : Elle vise à la fois des compétences transversales et disciplinaires. Sur le plan transversal, elles englobent l'analyse de situations, la prise de décision, ainsi que la communication efficace. En ce qui concerne les compétences disciplinaires, elles requièrent la capacité à formuler des explications ou des solutions à des problèmes scientifiques, ainsi qu'à adapter le langage technique à l'audience cible. Cette situation-problème s'inscrit dans la catégorie des situations rencontrées en milieu communautaire.

Chapitre I : Revue de littérature et cadre conceptuel

❖ **Auto-Evaluation** : L'auto-évaluation joue un rôle important dans le processus d'apprentissage, favorisant le transfert des connaissances, le développement de l'autonomie et permettant de vérifier si les apprentissages ont été intégrés. Elle offre ainsi la possibilité de :

- ✓ Mobiliser ses connaissances, compétences ou attitudes préalables et les évaluer
- ✓ Prendre conscience de ses points forts et de ses points faibles
- ✓ Apprendre à réfléchir sur sa propre compréhension

Figure 4: L'utilisation des dispositifs d'évaluation selon chaque niveau et contexte de pratique



Source : (Idrissa ASSUMANI, 2009)

Chaque dispositif et outil d'évaluation est associé à un contexte spécifique, un objectif précis représenté dans la pyramide, et un niveau de compétence défini.

Dans le cadre de la formation tel que la salle de classe, les questionnaires à choix multiples, les questions à réponses courtes et les travaux pratiques s'avèrent être des méthodes appropriées pour évaluer la capacité des apprenants à restituer des connaissances. Ces outils sont particulièrement

Chapitre I : Revue de littérature et cadre conceptuel

utiles dans le cadre d'évaluations formatives, diagnostiques ou prédictives, permettant ainsi de suivre et d'anticiper les progrès des apprenants.

En revanche, dans des environnements de stage ou de formation plus pratiques tels que les laboratoires ou les ateliers, les situations-problèmes, les grilles d'évaluation, les grilles d'analyse prennent le relais pour évaluer les niveaux de compétence et les compétences acquises. Ces outils permettent de vérifier la construction des connaissances par les apprenants à travers l'observation directe ou indirecte de leurs productions et performances. Ainsi, les différents types de situations sont évalués de manière précise et contextualisée, favorisant ainsi une évaluation pertinente et approfondie des apprentissages.

2.2 La performance des employés :

2.2.1 Comprendre la performance des employés :

La performance des employés au travail est définie par les attributs comportementaux des collaborateurs envers l'organisation après une période d'accomplissement de tâches au travail « *la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée* » (STEPHAN, 2003)

La performance individuelle est pas limitée à la simple atteinte des objectifs. Elle implique également de le faire de manière efficiente, en tirant le meilleur parti des ressources disponibles. C'est en trouvant l'équilibre entre efficacité et efficience que l'on peut atteindre une performance individuelle optimale. « *La performance dans le court et le moyen terme s'apprécie toujours à deux niveaux : l'efficacité, c'est-à-dire le degré d'atteinte des objectifs quels que soient les moyens utilisés ; l'efficience, le rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre pour les obtenir* » (MARTORY BERNARD, 2016)

La performance individuelle au travail se manifeste par les comportements des employés, influencés par leurs compétences, tout en tenant compte de l'efficacité et l'utilisation efficiente des ressources disponibles pour atteindre les objectifs fixés.

2.2.2 Les composantes principales de la performance des employés :

La performance est la concomitance de l'efficacité et l'efficience ; La performance est la concomitance de l'efficacité et l'efficience ; l'efficacité est représentée par le taux d'atteinte d'objectifs fixés, l'efficience est traduite par la relation entre les différentes ressources utilisées pour atteindre un objectif et les résultats effectivement obtenus (MESSAID S. B., 2020) autrement dit, un employé est performance si est seulement appliqué ces critères :

L'efficacité : La capacité de réaliser dans une période définit les objectifs d'une intervention ou tâche spécifique. Être efficace revient à produire à l'échéance prévue les résultats escomptés et réaliser des objectifs fixés. (Ana, 2008)

$$\text{Efficacité} = \text{Résultat atteints} / \text{Objectifs visés}$$

L'efficience : Se réfère à la capacité de réaliser un objectif en utilisant le moins de ressources possible. Elle est effectivement liée à l'atteinte des objectifs prédéfinis et les résultats réellement obtenus « *la performance désigne généralement le niveau d'atteinte d'objectifs et de résultats* » (JOCELYNE, 2017)

$$\text{Efficience} = \text{Résultats atteints} / \text{Moyens mis en œuvre}$$

2.2.3 Les dimensions de la performance des employés :

La performance des employés est un concept complexe et pas limité à la simple réalisation des tâches, pour cela il est important de prendre en compte les quatre dimensions de la performance pour évaluer la contribution d'un employé à l'organisation qui sont :

❖ **La performance dans la tâche :** C'est l'accomplissement des tâches et responsabilités principales du poste occupé, incluent les compétences de l'individu.

❖ **La performance contextuelle :** Ce sont les comportements qui contribuent au bon fonctionnement de l'équipe et de l'organisation, sans nécessairement être directement liés aux tâches principales.

Chapitre I : Revue de littérature et cadre conceptuel

❖ **La performance adaptative** : C'est la capacité à s'adapter aux changements et à apprendre des nouvelles compétence ou comportements dans un environnement en constante évolution. (SAOUSSANY Amina, 2018)

❖ **Les comportements contreproductifs** : Au fil des dernières années, l'attention portée au comportement contreproductif, définis comme les comportements qui nuisent à l'organisation, comme l'absentéisme, le retard, l'agressivité et le sabotage et ils peuvent avoir un impact négatif sur la productivité, la morale et le climat de travail. (Koopmans, 2011)

2.2.4 La mesure de la performance des employés et ses indicateurs

2.2.4.1 La mesure de la performance des employés

Dans un environnement dynamique, le succès des organisations repose sur la mise en place d'un système de mesure de la performance flexible et axé sur l'apprentissage. En évaluant les compétences jugées pertinentes pour l'avenir et en favorisant un processus d'apprentissage continu, les organisations peuvent s'adapter aux changements et rester compétitives à long terme. L'objectif principal d'un tel système est de permettre une gestion objective des résultats, ce qui facilite l'identification des points forts et faibles, la prise de décisions éclairées, et l'orientation de l'organisation vers une amélioration continue. (Gopal, 2002)

Les organisations ont développé et utilisé divers outils pour mesurer la performance de leurs employés. Parmi les plus courants, on trouve les critères objectifs, tels que le nombre des tâches accomplies et l'erreurs commises et leurs sur l'organisation. Ces mesures semblent à première vue neutres et quantifiables, mais il est important de noter qu'elles n'échappent pas nécessairement à la subjectivité.

En effet, le choix de ces critères implique un jugement subjectif sur ce qui constitue une performance "acceptable" ou "excellente". De plus, la manière dont ces données sont collectées et interprétées peut également être influencée par des biais subjectifs. (Campbell, 1990)

De ce fait, la mesure d'une performance individuelle lors de travail est un processus complexe qui nécessite de prendre en compte plusieurs dimensions. L'élaboration d'indicateurs pertinents à partir de ces dimensions est un outil essentiel pour obtenir une évaluation complète et holistique de la performance de chaque employé.

2.2.4.2 Les indicateurs de performance des employés

Les indicateurs de performance constituent un outil utile pour mesurer la performance individuelle au travail. Ils peuvent être utilisés pour évaluer les employés, identifier leurs points forts et faibles, fixer des objectifs de performance et mettre en place des plans de développement individuel. Koopmans et al. ont développé une série d'indicateurs qui peuvent être utilisés pour mesurer la performance individuelle au travail. Le tableau suivant, répertoriant les différentes dimensions de la performance au travail et les indicateurs correspondants, pour chaque dimension, plusieurs indicateurs sont proposés. Ces indicateurs sont des exemples et peuvent être adaptés en fonction du contexte et des besoins spécifiques de l'organisation.

Tableau 5: Les indicateurs de performance par rapport à chaque dimension

Dimension	Indicateur
Performance dans la tâche	Accomplir les tâches demandées, garantir la qualité du travail, démontrer des compétences professionnelles, être familiarisé avec les tâches, actualiser ses connaissances et compétences, travailler avec précision, élaborer des plans, organiser, gérer, prendre des décisions dans le cadre des responsabilités, résoudre des situations en problèmes, communiquer de manière efficace, assurer le suivi et le contrôle des ressources.
Performance Contextuelle	Assumer des responsabilités, faire preuve d'effort, d'initiative, d'enthousiasme. Faire preuve d'ingéniosité, de persévérance, de motivation, de dévouement et de proactivité. Être créatif. Collaborer et apporter son aide aux autres, faire preuve de politesse, entretenir des relations interpersonnelles harmonieuses.
Performance Adaptative	Proposer des idées innovantes, ajuster les objectifs et les plans en fonction des circonstances, acquérir de nouvelles compétences et technologies, être flexible et réceptif aux autres, comprendre différentes cultures ou groupes, faire preuve de résilience, rester calme, analyser rapidement les situations et agir de manière appropriée.
Comportement Contreproductifs	Comportement non lié au travail, nombre excessif ou durée trop longue des pauses, absentéisme, plaintes fréquentes, retards, erreurs dans les tâches, accidents, propos insultants ou commérages sur les collègues, conflits ou disputes avec les collègues, non-respect des normes de sécurité, abus de privilèges, comportement agressif.

Source : (Brazos, 2021)

2.2.5 L'évaluation et facteurs influençant la performance des employés :

2.2.5.1 L'évaluation de la performance des employés :

L'évaluation de la performance des employés est devenue une préoccupation essentielle pour les employeurs, car elle vise à mesurer la réalisation des objectifs fixés et à améliorer leurs compétences et comportements, en se basant sur des critères précis et des normes définies. (al, 2001) En combinant les indicateurs des différentes dimensions, il est possible d'obtenir une évaluation complète et holistique de la performance individuelle. Cette évaluation peut ensuite être utilisée pour :

- Identification des points forts et faibles des employés.
- Fixer des objectifs de performance.
- Mettre en place des plans de développement individuel.
- Recompense les performances élevées.
- Améliorer la communication et la motivation des employés.

L'objectif de l'évaluation de performance individuelle est multiple. Tout d'abord, elle vise à évaluer l'efficacité des ressources humaines et à déterminer tous besoins en matière de formation et d'amélioration des compétences. Ensuite, elle cherche à vérifier la qualité du développement, de la sélection, de l'analyse et de l'évaluation des emplois au sein de l'organisation. De plus, elle s'efforce d'assurer à l'organisation une main-d'œuvre compétente lui permettant de rester compétitive dans son secteur d'activité. Par ailleurs, l'évaluation de performance individuelle offre à l'organisation la possibilité de contrôler l'efficacité du processus établi en matière d'évaluation des ressources humaines. Finalement, elle facilite l'identification des employés les plus performants afin de les récompenser de façon plus juste. (MESSAID S. B., 2020)

2.2.5.2 Les facteurs influençant la performance des employés :

Les facteurs qui influencent la performance des employés sont présenté dans le tableau ci-dessous :

Tableau 6: Les facteurs influençant la performance des employés

Type de facteur	Les facteurs influençant la performance des employés
Spécifique à l'emplois	<ul style="list-style-type: none"> - La variabilité des capacités et les compétences détenues par les employés. - La compétence personnelle des employés englobe divers aspects pour leur performance, notamment leur capacité à s'adapter aux les types de changement, et à répondre aux évolutions de leur trajectoire professionnelle, et collaborer efficacement en équipe. - Les formations et programmes de développement suivis avant d'occuper un poste, ainsi que les efforts de perfectionnement personnel relatifs aux responsabilités professionnelles.
Spécifique à l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> - Une culture organisationnelle forte aide à renforcer la performance des employés en atteignant les objectifs planifiés, ce qui entraîne une amélioration générale des performances organisationnelles. - Pratiques de gestion des ressources humaines. - Le processus d'évaluation de la performance des employés. - La disponibilité et de l'équité organisationnelle, ainsi que le sentiment de satisfaction au travail et l'engagement de l'employé. - La flexibilité des horaires de travail, le soutien social offert, l'existence de méthodes et procédures légales pour la réalisation des tâches.
Spécifique à l'environnement externe	<ul style="list-style-type: none"> - La perception de la société envers l'entreprise, ainsi que l'employé dans son ensemble. - L'appartenance démographique (rurale ou urbaine), l'environnement social et culturel externe. - Le niveau de satisfaction générale de l'employé.
Spécifique au poste de travail	<ul style="list-style-type: none"> - Les changements dans les exigences du poste de travail (promotions, intégration de nouvelles technologies) - La diversité des compétences requises, l'autonomie, et une définition claire des responsabilités de l'employé. - La spécialisation fonctionnelle de l'employé, faisant référence à plusieurs aspects, notamment la qualité des relations avec les individus ou les activités externes et internes à l'organisation.

Source : (Ghazaly, 2016)

D'après le tableau, on souligne que la performance des employés est influencée par une combinaison de facteurs individuels, organisationnels, externes et liés au poste de travail. Une gestion efficace de ces facteurs est essentielle pour maximiser le potentiel des employés et améliorer la performance globale de l'entreprise.

Chapitre I : Revue de littérature et cadre conceptuel

En conclusion, dans ce chapitre, nous avons exploré en profondeur le développement du concept d'évaluation et l'approche par compétences dans la formation professionnelle. La revue de la littérature a retracé l'évolution de l'évaluation, passant de l'approche par objectifs à l'approche par compétences. Nous avons également examiné la notion de performance, en identifiant ses composantes, dimensions, méthodes de mesure et indicateurs. L'analyse des études antérieures a mis en évidence les convergences et divergences, permettant de situer notre recherche dans le contexte académique. Le cadre conceptuel a clarifié l'évaluation des acquis en formation professionnelle par l'approche par compétences, détaillant les moments, protocoles, dispositifs et outils d'évaluation. Enfin, notre travail a permis de définir les composantes et indicateurs clés de la performance des employés, ainsi que les facteurs influençant leur réussite professionnelle. Cette analyse ouvre la voie à une meilleure application de l'évaluation et de l'approche par compétences pour optimiser la performance individuelle et collective.

Chapitre II : Cadre méthodologique et Organisationnelle

1 Cadre méthodologique

Dans cette section, nous dévoilerons les fondements théoriques et la démarche méthodologique qui ont guidé notre recherche. Nous exposerons notre perspective épistémologique, notre mode de raisonnement, l'approche méthodologique choisie, les instruments utilisés pour la collecte de données, ainsi que les outils employés pour le traitement et l'analyse de ces données.

1.1 L'approche épistémologique et Mode de raisonnement

Notre étude adopte un paradigme constructiviste ça veut dire plutôt que de simplement absorber passivement des connaissances, en participe à des processus de construction de sens en utilisent des expériences antérieures et des interactions sociales pour donner du sens aux nouvelles informations, le dit Sara DEHBI : « *la recherche n'est plus définie par son objet, mais par son projet* ». Et un mode de raisonnement inductif ou on généralise à partir de plusieurs exemples spécifiques pour formuler une hypothèse générale « *L'approche inductif peut fournir des informations extrêmement utiles, mais présente des limites évidentes.* » (Dehbi, 2019)

1.2 Approche méthodologique

Afin de conduire notre étude de manière efficace, nous avons opté pour une approche qualitative permettant d'explorer en profondeur les perceptions et les expériences des individus « *La recherche qualitative a une approche principalement subjective car elle cherche à comprendre et analyser le comportement humain. Et ce par la réalisation d'une étude exploratoire préalable permettant d'analyser les informations par rapport à la problématique afin de déterminer les hypothèses représentatives du problème étudié.* » (Dehbi, 2019) Cette étude explorer les perceptions des formateurs sur les pratiques actuelles d'évaluation des acquis en formation, en s'appuyant sur les avantages de l'approche par compétences, afin de tirer des conclusions par apport à la performance des employés. Les résultats de cette recherche fourniront des informations précieuses pour améliorer les pratiques d'évaluation dans le but de garantir la performance des employés. Ainsi, nous avons opté pour cette approche pour les motifs suivantes :

- En adoptant une méthodologie qualitative pour l'exploration de la contribution de la variable indépendante (l'évaluation des acquis en formation par l'approche par compétences) pour garantir la variable dépendante (la performance des employés).

Chapitre II : Cadre méthodologique et organisationnelle

- Des études antérieures ainsi que des recherches scientifiques portant sur le sujet actuel ont suivi une démarche méthodologique similaire.
- Le contexte de la recherche dans l'entreprise d'accueil exige à réaliser une démarche méthodologique similaire.

1.3 Instruments de recherche et de collecte des données

1.3.1 Documentation

Dans le cadre de notre recherche, nous avons consulté diverses sources académiques, notamment des ouvrages spécialisés, des thèses et des articles scientifiques. Ces ressources étaient accessibles au niveau de la bibliothèque de notre école ainsi que via des plateformes en ligne telles que : le Système National de Documentation en Ligne (SNDL), ResearchGate, Academia, etc.

1.3.2 Recherche préliminaire

L'exploration documentaire a été complétée par des discussions approfondies sur notre sujet avec un cadre supérieur 'Ingénieure d'études principale et chargée de l'inspection et de qualité' au sein de l'ETB/ SONELGAZ-service, l'entreprise d'accueil. Ces discussions avaient pour objectif d'identifier des indicateurs mesurables pour chaque variable au sein de l'entreprise, permettant ainsi une compréhension plus approfondie sur les pratiques réelles par rapport aux cadre théorique.

1.3.3 L'entretien

Pour obtenir des informations pertinentes et suffisantes pour notre recherche, nous avons utilisé l'entretien semi-directif parce qu'il « ... *Représente une technique utilisée pour la collecte des données à caractère qualitatif, il s'agit d'une discussion formelle avec la personne choisie* » (Dehbi, 2019)

Nous avons posé un ensemble de questions aux interviewés, permettant de d'exprimer leurs points de vue face au sujet de recherche. Cela nous permettre d'obtenir des informations plus précises. Nous avons choisi nos interviewés qui sont les formateurs au sein de l'ETB à la base de leurs expériences professionnelles dans leurs post.

Les questions de notre guide d'entretien tournent au tour les limites de l'approche par objectif en s'appuyant sur les avantages et les épreuves de l'approche par compétences pour garantir la

Chapitre II : Cadre méthodologique et organisationnelle

performance des employés. Les questions sont séquentielles et ayant des objectifs spécifiques et ont été tirés de la littérature. Chaque question influence le formateur, ce qui automatiquement conduit à explorer les lacunes dans la méthode d'évaluation actuelle et à rechercher une meilleure approche. L'objectif est de démontrer que l'approche par compétences constitue une méthode efficace pour mesurer l'acquisition des compétences et, par conséquent, pour l'assurance la performance des employés.

➤ La structure d'entretien semi-directif :

Le guide d'entretien est structuré comme suit :

- **Introduction** : Après avoir accueilli notre interviewés, nous avons initié notre entretien en présentant les chercheurs (nous-même), le cadre de l'étude afin de situer notre objectif à travers nos questions. Nous avons ensuite souligné le caractère anonyme et confidentiel des réponses des interviewés. En conclusion, l'introduction s'est clôturée par des expressions de gratitude.

Tableau 7: La grille des questions d'entretiens semi-directifs

Grille des questions relatives aux entretiens semi-directifs	
Thèmes	Questions
1- Informations sur les interviewés	1- Êtes-vous formateur Vacataire ou Permanent ? 2- De combien d'année occupez-vous ce poste ? 3- De ce fait, quel est votre grade ?
2- Critères d'évaluation	4- Est-ce que votre méthode d'évaluation est basée sur l'atteinte des objectifs ou bien sur l'acquisition des compétences ? 5- Pensez-vous que les critères d'évaluation que vous utilisez reflètent les attentes du milieu professionnel ? 6- Est-ce que la méthode d'évaluation adoptée mesure-t-elle les savoirs, savoir-faire, savoir-être ? 7- Dans votre processus d'évaluation, prenez-vous en compte des aspects tels que la sélection des compétences à évaluer, la définition d'indicateurs précis et l'établissement de critères d'évaluation clairs ?

Chapitre II : Cadre méthodologique et organisationnelle

	<p>8- L'évaluation que vous utilisez prend-elle en compte la sélection de critères obligatoires ?</p> <p>9- L'évaluation que vous utilisez prend-elle en compte la définition d'un seuil de réussite clair et objectif ?</p>
3- Les caractéristiques de la méthode d'évaluation	<p>10- Votre méthode d'évaluation fournit-elle aux employés un feedback constructif qui les aide à identifier leurs forces, leurs faiblesses et les aspects à améliorer ?</p> <p>11- Est-ce que votre méthode d'évaluation prend en compte les facteurs externes qui peuvent influencer les résultats ?</p> <p>12- Est-ce que la méthode appliquée permet-elle aux employés de développer leur autonomie, leur sens des responsabilités et leur motivation ?</p>
4- La performance dans la tâche	<p>13- La méthode d'évaluation garantit-elle l'acquisition des compétences nécessaires à la performance de l'employé ?</p> <p>14- Évaluez-vous les compétences acquises à la fin de chaque phase de simulation d'une tâche donnée, en suivant votre méthode d'évaluation ?</p> <p>15- A votre avis quelle approche est la plus efficace pour maximiser la performance des employés : fixer des objectifs, les atteindre et vérifier leur acquisition après la formation, ou simplement fixer des objectifs et les atteindre ?</p> <p>16- Pensez-vous que la formation reçue par l'employé lui permet d'appliquer efficacement les compétences acquises pour accomplir les tâches demandées ?</p>

Source : Elaboré par nos soins

- **Clôture** : Nous avons achevé notre entretien en exprimant notre reconnaissance envers les interviewés pour leur coopération attentive.

1.4 Traitement et analyse des données

L'organisation, traitement et l'analyse des données recueillies lors des entretiens s'appuiera sur la méthode d'analyse thématique qualitative, qui examine un ensemble de données pour repérer des schémas et des thèmes significatifs. Ce processus repose sur la réflexion active du chercheur, qui

Chapitre II : Cadre méthodologique et organisationnelle

joue un rôle central dans l'interprétation des données. A travers cette méthode, nous allons établir des grilles qui regroupe les opinions confrontées de nos interviewés par rapport aux thèmes élaborés selon notre guide d'entretien et à l'aide de logiciel Nvivo « ...*L'analyse qualitative des données se propose de saisir le sens d'un matériel riche et complexe ancré dans la dialectique des représentations, des actions et des interprétations des acteurs* » (Anadón & Zajc, 2009)

Logiciel Nvivo :

Nvivo est un logiciel d'aide à l'analyse de données. Il assiste dans l'organisation d'un corpus en thématique et sous-thématiques (catégorisation). Autrement dit, la tâche première de catégorisation incombe au chercheur. Analyse thématique : le texte est découpé en un certain nombre de thèmes principaux.

- **L'importation des données :** Nous avons importé nos entretiens en tant qu'éléments internes dans les sources.

- **Détermination des caractéristiques :** Une fois les entretiens importés, nous avons attribué des caractéristiques spécifiques à chaque interview. Cela inclut des informations telles que l'identité des interviewés, les durées des entretiens, ainsi que d'autres détails contextuels pertinents. Cette étape permet d'organiser et de structurer les données de manière efficace, facilitant ainsi une analyse thématique approfondie.

- **Identification des nœuds :** Une fois les caractéristiques déterminées, nous avons identifié les nœuds, qui représentent les thèmes principaux des entretiens. Ces nœuds servent de points de référence pour organiser les données, permettant de regrouper les informations similaires sous des catégories thématiques. Cette étape est essentielle pour structurer l'analyse et faciliter l'exploration des relations entre différents thèmes et sous-thèmes.

- **Encodage vers les nœuds :** Après avoir identifié les thèmes principaux, nous avons procédé à l'encodage des données vers ces nœuds correspondants. Cela implique d'associer chaque segment de texte pertinent à un ou plusieurs thèmes spécifiques, permettant ainsi de classer les informations de manière cohérente. Cette étape facilite ensuite l'analyse en permettant une exploration détaillée des données en fonction des différents thèmes identifiés.

- **Nuages de mots :** Une fois l'encodage vers les nœuds effectué, nous avons utilisé des nuages de mots pour visualiser graphiquement les termes les plus fréquents ou significatifs associés à chaque thème. Ces visualisations fournissent une représentation visuelle rapide et

Chapitre II : Cadre méthodologique et organisationnelle

intuitive des principaux concepts abordés dans les entretiens, aidant ainsi à identifier les tendances et les motifs émergents. Les nuages de mots peuvent également servir de point de départ pour une analyse plus approfondie en mettant en évidence les termes clés à explorer davantage.

▪ **Identification des nœuds cas et la Matrices a condensé :** nous avons attribué des étiquettes correspondant aux noms des interviewés, les reliant ainsi aux thèmes spécifiques abordés dans les entretiens. Par exemple, si l'interviewé nommé M.G discute en profondeur de critères d'évaluation, ses contributions pertinentes seraient regroupées sous le nœud cas "M. G – critères d'évaluation". Cette approche permet une analyse plus individualisée des données, mettant en lumière les perspectives uniques de chaque interviewé. En parallèle, nous avons élaboré des matrices condensées qui résument les relations entre ces nœuds cas et les thèmes principaux. Ces matrices fournissent une vue d'ensemble organisée des données, facilitant ainsi l'identification des tendances et des motifs significatifs dans les entretiens.

2 Cadre organisationnel

2.1 Présentation de la société nationale d'électricité et du gaz (SONELGAZ)

Sonelgaz, établie en 1969, est l'acteur prépondérant dans la fourniture d'électricité et de gaz en Algérie. Au cours de ses cinquante années d'existence, Sonelgaz a joué un rôle vital dans la vie quotidienne des Algériens en leur fournissant une source énergétique essentielle. Suite à l'adoption de la loi sur l'électricité et la distribution du gaz par canalisations, Sonelgaz a évolué d'une entreprise intégrée verticalement vers une holding qui supervise un groupe industriel diversifié, opérant dans plusieurs sociétés et secteurs.

Sonelgaz s'impose comme un pilier du développement algérien, contribuant activement à l'essor économique et social du pays. Son engagement dans la mise en œuvre de la politique énergétique nationale se concrétise par des programmes d'envergure visant à électrifier les zones rurales et à généraliser l'accès au gaz naturel. Grâce à ces initiatives remarquables, 99% de la population bénéficie désormais de l'électricité (11 461 721 clients) et 65% du gaz naturel (7 308 462 clients).

Le groupe Sonelgaz se compose aujourd'hui d'un réseau solide de 11 sociétés filiales directement gérées par la holding et de 10 sociétés partenaires. Cette structure dynamique lui permet de répondre efficacement aux besoins croissants en énergie du pays et de poursuivre sa mission de développement durable. (SONELGAZ, 2023)

Chapitre II : Cadre méthodologique et organisationnelle

2.2 Sonelgaz-Services : Un pôle d'excellence pour la formation professionnelle en électricité et de gaz

Sonelgaz-Services s'affirme comme un acteur incontournable dans le domaine de la formation professionnelle en électricité et de gaz. Ses trois écoles, l'ETB, l'ETAM et l'EFBA, dispensent des formations de qualité répondant aux besoins spécifiques du secteur et rattachées à la Direction Centrale des Écoles de Formation DCEF de Sonelgaz-Services, destinées à accompagner en priorité, les sociétés du Groupe Sonelgaz dans la mise en œuvre de leur politique en matière d'acquisition, de préservation et de développement des compétences

Avec plus de 500 000 heures/jour de formation dispensées chaque année à 19 000 apprenants, Sonelgaz-Services joue un rôle crucial dans le développement des compétences des collaborateurs du Groupe Sonelgaz et des sociétés africaines du secteur électrique et gaziers. Son engagement international au sein du Réseau Africain des Centres d'Excellence en Electricité (RACEE) témoigne de son expertise et de son implication dans le renforcement des capacités humaines en Afrique. (SONELGAZ, 2023)

Figure 5: Groupe SONELGAZ



Source : (SONELGAZ, 2023)

Chapitre II : Cadre méthodologique et organisationnelle

2.3 Présentation de l'école technique de Blida (ETB)

L'école technique de Blida a été fondée en 1949 et était alors une succursale de la Direction des ressources humaines de l'entreprise avec actions « Sonelgaz », qui est un établissement économique public, puis l'école technique créée en 1972, où elle est devenue l'école des professions et ses tâches comprennent la formation du personnel qualifié, et les assistants de mise en œuvre pour la Société algérienne d'électricité et de gaz, et en avril 2005 l'école technique a été incluse dans la Direction des centres de formation en électricité et gaz IFEG, et en 2007, l'école technique (ETB) s'est affiliée à l'Institut de formation, et au début de 2022, elle est devenue Appartenant à la Direction Centrale des Ecoles de Formation, cette dernière étant à son tour une filiale de Sonelgaz Service, qui appartiennent toutes au complexe SONELGAZ, société à actions au capital de 10 000 000,00 DZD.

Figure 6: Ecole technique de Blida



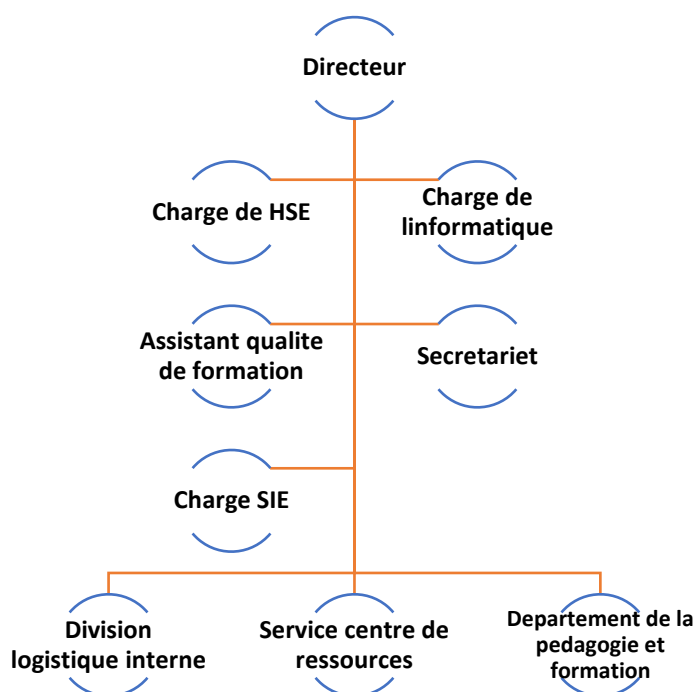
Source : (SONELGAZ, 2023)

En plus de l'école technique de Blida ETB, spécialisée dans la formation technique, qui est considérée comme l'une des plus grandes écoles de formation de la Direction centrale DCEF, il existe deux écoles, l'une située à Alger Ben Aknoun EFBA, spécialisée dans la formation administrative et pédagogique, et la seconde est située à Ain Mila ETAM et a presque les mêmes spécialisations que l'école de Blida.

Chapitre II : Cadre méthodologique et organisationnelle

La superficie de l'école technique de Blida est estimée à 18 hectares, comprenant des bâtiments, des ateliers, des laboratoires, des départements, des laboratoires d'étude, des espaces dédiés à la formation appliquée pour les stagiaires et des salles dédiées aux activités sportives. L'école dispose également d'un centre médical qui s'occupe de l'aspect santé des travailleurs et des stagiaires et prend en charge les victimes L'école dispose également de 200 sanctuaires dédiés aux hommes et aux femmes, d'une bibliothèque contenant les dernières références dans diverses disciplines, d'un club Internet et d'une chapelle.

Figure 7: L'organigramme générale de l'entreprise



Source : Elaboré par nos soins sur les documents interne dans l'entreprise

Département de la pédagogie et formation : Les principaux missions de ce service sont les suivantes :

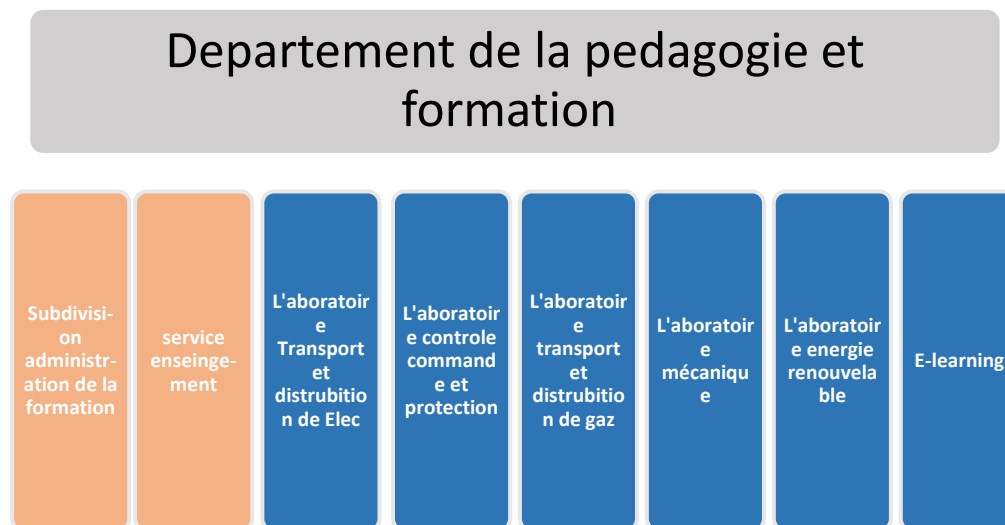
- Préparation administrative et pédagogique des stagiaires.
- Organisation des concours d'entrée et des examens finaux.
- Enseignement et formation de stagiaires sur les technologies de l'électricité et du gaz.

Chapitre II : Cadre méthodologique et organisationnelle

Ce service se compose de :

- Secrétariat de l’Autorité.
- Branche Configuration Manager. Configuration Manager branch.
- Division de l’enseignement général.
- Division de l’éducation à faible courant.
- Division de l’enseignement supérieur actuel.
- Division de l’enseignement mécanique
- Division de l’enseignement à distance
- Division de l’éducation aux énergies renouvelables
- Bureau d’un inspecteur technique pédagogique.
- Un bureau en charge de l’étude et du suivi de la production d’électricité.
- Un bureau chargé d’étudier et de suivre le transport et la distribution de l’électricité.
- Un bureau en charge de l’étude et du suivi du transport et de la distribution du gaz.
- Archives Division

Figure 8: La structure de département de la formation



Source : Elaboré par nos soins sur les documents interne dans l’entreprise

2.4 L'évaluation des acquis en formation par l'approche par compétence au sein de l'école Technique De Blida (ETB)

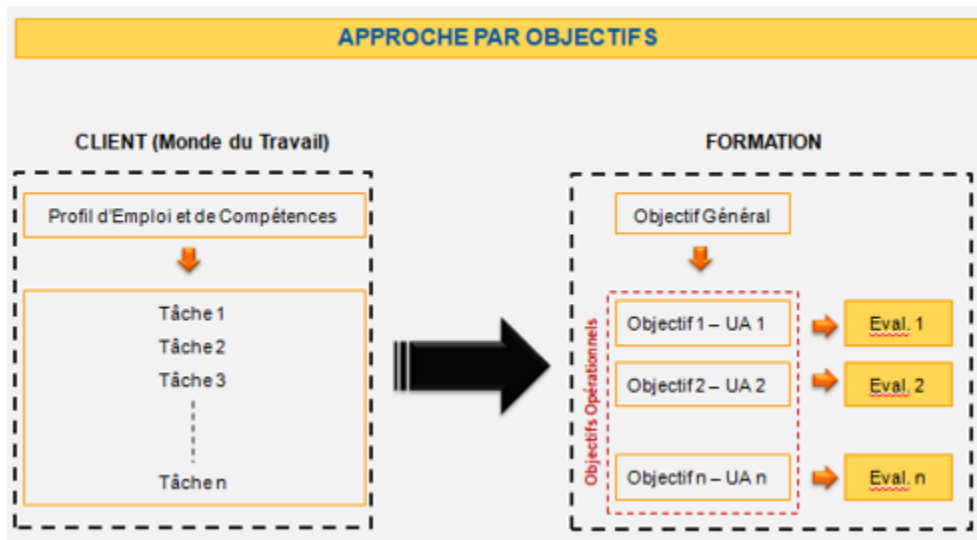
L'école technique de Blida offre des formations professionnelles comprenant des programmes de Perfectionnement ainsi que des formations de qualification Professionnelle. Au sein de l'ETB, l'évaluation des acquis pendant ces formations revêt une importance capitale. Cette responsabilité est partagée entre l'ensemble des formateurs, qui œuvrent à garantir que les participants aux formations développent les compétences nécessaires pour exceller dans leur domaine d'activité. Cette évaluation continue permet de s'assurer que les employés sont compétents, et également prêts à relever les défis rencontrés dans leur environnement professionnel.

Par ailleurs, cette évaluation des acquis s'inscrit dans une démarche globale visant à assurer la qualité et la pertinence des formations dispensées. Les formateurs de l'école technique de Blida s'engagent ainsi à utiliser une variété d'outils et de méthodes pour évaluer le niveau de compétence atteint par les participants. De cette manière, ils veillent à ce que les formations offertes répondent aux normes professionnelles les plus élevées et permettent aux apprenants d'acquérir des compétences concrètes et directement applicables dans leur pratique quotidienne. De ce fait, l'évaluation des acquis constitue un pilier fondamental de l'approche adoptée par l'école technique de Blida, garantissant ainsi la qualité et la pertinence des formations dispensées.

L'école technique de Blida a mis en place un système d'évaluation des acquis basé sur l'approche par objectifs depuis sa création, qui offre une structure claire et définie pour évaluer les acquis des apprenants. Cette approche permet de mesurer précisément dans quelle mesure les objectifs éducatifs spécifiques ont été atteints.

Le schéma ci-dessous présente le processus de l'approche adopte :

Figure 9: Processus d'évaluation des acquis selon l'approche par objectifs



Source : Document interne de l'entreprise

Analyse du schéma de l'Approche par Objectifs :

Ce schéma illustre une approche systématique visant à aligner les programmes de formation sur les besoins du monde professionnel, comblant essentiellement l'écart entre les besoins des clients (milieu de travail) et les programmes de formation.

La démarche de la formation et l'évaluation selon cette approche :

- **Côté Client**

Profil d'Emploi et Compétences : C'est le point de départ. Il définit les compétences spécifiques requises pour un poste ou un rôle particulier dans le monde professionnel.

Tâches : Le profil d'emploi est ensuite décomposé en tâches individuelles (Tâche 1, Tâche 2, etc.) que chaque individu doit accomplir dans ce rôle spécifique. Cela permet de comprendre précisément les exigences du poste.

- **Côté Formation :**

Chapitre II : Cadre méthodologique et organisationnelle

Objectif Général : Basé sur le profil d'emploi et les compétences identifiées, un objectif général de formation est formulé. Cet objectif large englobe le but global du programme de formation.

Objectifs Opérationnels : L'objectif général est ensuite traduit en objectifs opérationnels spécifiques et mesurables (Objectif 1, Objectif 2, etc.). Chaque objectif opérationnel est lié à un Unité d'Acquisition (UA) spécifique, représentant un module ou une unité d'apprentissage dans le programme de formation.

Évaluations : Chaque objectif opérationnel est associé à une évaluation correspondante (Eval. 1, Eval. 2, etc.) pour évaluer la réalisation par les apprenants des compétences spécifiques ciblées dans cet objectif.

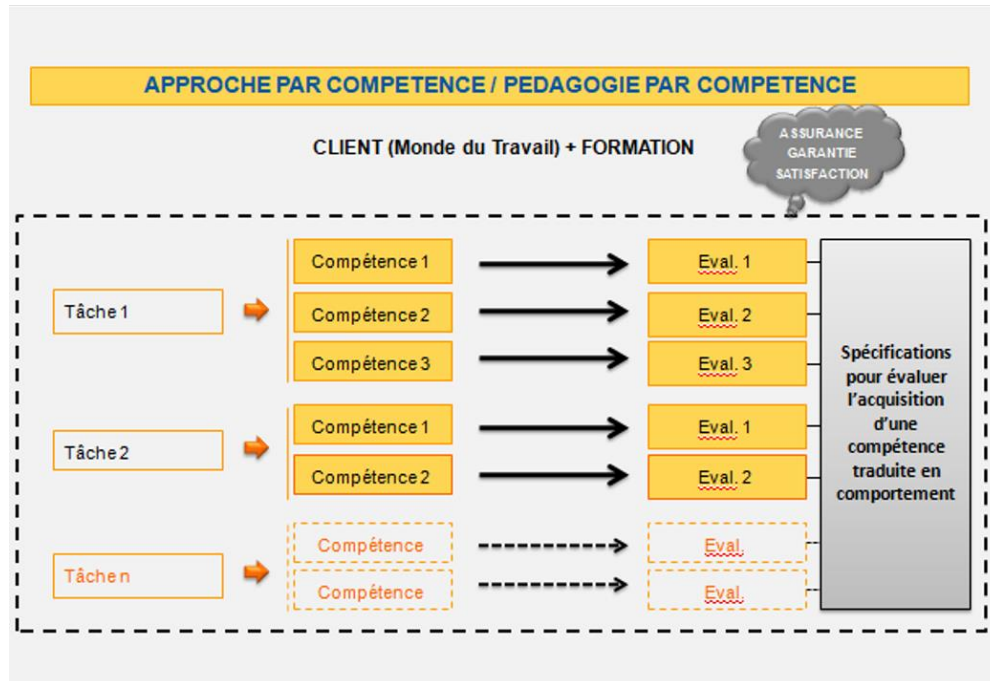
- **Points Essentiels :**

Focalisation sur les Objectifs : Le programme de formation est structuré autour d'objectifs clairs et bien définis qui sont directement liés aux besoins du monde professionnel.

Résultats Mesurables : Chaque objectif est associé à une évaluation correspondante pour évaluer l'efficacité de la formation et garantir que les apprenants acquièrent les compétences nécessaires.

L'ETB envisage de passer à une approche d'évaluation plus axée sur les compétences pour mieux préparer ses apprenants aux exigences du marché du travail en constante évolution, en déterminants de ce fait leurs degrés de performance. Ce changement permettra une évaluation plus holistique, intégrant la démonstration pratique des compétences essentielles pour réussir professionnellement

Figure 10: Processus d'évaluation selon l'approche par compétence



Source : Document interne de l'entreprise

Analyse du schéma de l'Approche par compétences :

Ce schéma illustre les principes d'une méthode pédagogique qui met l'accent sur le développement des compétences. L'objectif principal est de répondre aux besoins des "clients", tant dans le monde professionnel que dans celui de la formation.

La démarche de la formation et l'évaluation selon cette approche :

- **Structure de base :**

Tâches : On liste à gauche du schéma différentes tâches numérotées de 1 à n, représentant les activités ou projets à réaliser.

Compétences : Chaque tâche est associée à des compétences spécifiques nécessaires pour la mener à bien. Et chaque compétence nécessite un module spécifique pour l'acquérir. Comme il est présenté selon le tableau suivant :

Chapitre II : Cadre méthodologique et organisationnelle

Tableau 8: Choix du module selon les compétences

Taches	Compétences	Modules

Source : Documents interne dans l’entreprise

Évaluation : Chaque compétence est évaluée pour vérifier si elle a été acquise et peut être démontrée sur une grille d’évaluation présenter comme cette suite :

Tableau 9: Grille d’évaluation

Echelle de notation des critères :		CRITERES D'EVALUATION							
		SAVOIR-FAIRE				SAVOIR-ETRE			
Date	Compétences visées					Attitude	Aptitude	Communication	Organisation
	Total (/80)					58			
	%					73%			
	Sanction								

Source : Document interne de l’entreprise

Chapitre II : Cadre méthodologique et organisationnelle

- **Spécifications importantes :**

Multiples Compétences par Tâche : Plusieurs compétences peuvent être nécessaires pour accomplir une tâche, soulignant sa complexité.

Exigences Variables de Compétences : Les différentes tâches requièrent des compétences différentes.

Spécificité de l'Évaluation : Il est crucial d'avoir des critères clairs pour évaluer l'acquisition des compétences.

Tableau 10: Conditions d'exécution et critères de performance

Tache	Précision	Condition d'exécution	Critères de performance

Source : Document interne de l'entreprise

- **Objectifs Globaux :**

Satisfaire les Besoins : L'objectif est de répondre aux besoins des clients professionnels et éducatifs en garantissant que les individus acquièrent les compétences nécessaires.

Assurer la Compétence : Le processus d'évaluation assure que les individus possèdent les compétences requises, ce qui renforce leur confiance en leurs capacités.

Processus Séquentiel : Les individus doivent acquérir les compétences avant de réaliser les tâches.

Flexibilité : Le dernier élément du diagramme permet d'incorporer diverses tâches et compétences.

✓ **La différence entre les deux approches dans ce contexte :**

Chapitre II : Cadre méthodologique et organisationnelle

L'approche par objectifs met l'accent sur la clarification des objectifs de formation, tandis que l'approche basée sur les compétences se focalise sur l'identification et l'amélioration des compétences requises pour exécuter des tâches précises.

En guise de conclusion de ce chapitre, nous avons établi le cadre méthodologique et organisationnel de notre étude. Nous avons défini notre approche épistémologique, notre mode de raisonnement et notre méthodologie, tout en identifiant les instruments de collecte des données tels que la documentation et les entretiens. Le traitement et l'analyse des données ont été spécifiés pour assurer la rigueur de notre méthodologie. Sur le plan organisationnel, nous avons présenté la Société Nationale d'Électricité et du Gaz (SONELGAZ), Sonelgaz-Services et l'École Technique de Blida (ETB), mettant en lumière leur importance dans notre étude. En combinant ces deux cadres, notre recherche est solidement ancrée dans une méthodologie précise et un contexte organisationnel pertinent, posant ainsi les bases nécessaires à la conduite de notre étude sur l'évaluation des acquis en formation professionnelle par l'approche par compétences à l'ETB.

Chapitre III : Présentation et discussion des résultats

Cette section est consacrée à la description de la partie pratique de notre recherche, débutant par la présentation des résultats qualitatifs obtenus, suivie d'une analyse approfondie de ces résultats, et se clôturant par des suggestions éclairées.

1 Présentation des Résultats :

Premièrement, nous exposerons les données recueillies lors des entretiens semi-directifs menés avec 06 interviewés. Ensuite, nous procéderons à leur traitement.

1.1 Présentation d'attributs interviewés :

Pour recueillir les données requises pour notre étude, nous avons mené des entretiens avec six formateurs au sein de l'entreprise d'accueil, ETB. Les informations professionnelles de ces formateurs, ainsi que la durée de nos entretiens individuels avec chacun d'eux, sont synthétisées dans le tableau ci-dessous :

Tableau 11: Données de l'attribue interviewés

Attributs interviewés	Fonction occupée	Nombre d'année dans ce poste	Sexe	Durée de l'entretien
I1	Ingénieur d'étude	08 ans	Homme	30 mins
I2	Professeure Spécialisé d'Enseignement Professionnelle	05 ans	Femme	29 mins
I3	Professeure Spécialisé d'Enseignement Professionnelle	14 ans	Homme	28 mins
I4	Professeure d'Enseignement Professionnelle	09 ans	Homme	33 mins
I5	Ingénieur d'étude	07 ans	Homme	31 mins
I6	Professeure Spécialisé d'Enseignement Professionnelle	04 ans	Homme	55 mins

Source : Elaborés par nos soins sur le logiciel Nvivo 11

1.2 Traitement et analyse des résultats

Dans cette section, nous présenterons les résultats obtenus. Nous exposerons les opinions exprimées par les formateurs concernant les thèmes abordés lors de nos entretiens, tels qu'indiqués dans les matrices condense (voir annexe), qui ont été traitées à l'aide du logiciel Nvivo 11. Ensuite, l'analyse de ces matrices, puis nous examinerons et les résultats des nuages de mots correspondant à chaque thème.

1.2.1 Les critères d'évaluation

Les questions posées nous permettant d'avoir l'extraits de verbatim ci-dessous, il s'agit des questions 4,5,6,7,8 et 9 du guide d'entretien.

I02	<p><i>Sur l'acquisition des compétences.</i></p> <p><i>Oui, tout à fait reflètent les attentes du milieu professionnel</i></p> <p><i>Elle mesure les trois à la fois, c'est-à-dire que même si l'apprenant vient avec un certain savoir, nous ajoutons parfois un peu plus de savoir pour commencer, principalement nous transférons le savoir-faire et le savoir-être (comportements).</i></p> <p><i>Oui, absolument, le processus d'évaluation, prendre en compte la sélection des compétences à évaluer, la définition d'indicateurs précis et l'établissement de critères d'évaluation clairs</i></p> <p><i>Oui, bien sûr en sélectionne des critères obligatoires</i></p> <p><i>Oui, le seuil de réussite par critère... soit compétent soit non... voilà, clair et objectif.</i></p>
I06	<p><i>L'acquisition des compétences.</i></p> <p><i>Oui, bien sûr, c'est notre objectif, les critères d'évaluation que nous reflètent les attentes du milieu professionnel</i></p> <p><i>Nous commençons avec un savoir, puis nous faisons la mise à niveau et fixons-les prérequis. Ensuite, nous démarrons la formation pour transférer le savoir-faire et le savoir-être.</i></p>

Chapitre II : Cadre méthodologique et organisationnelle

	<p><i>Oui, bien sûr, dans nos processus d'évaluation, nous prenons en compte tous ces aspects : la sélection des compétences à évaluer, la définition d'indicateurs précis et l'établissement de critères d'évaluation clairs</i></p> <p><i>Oui, bien sûr on prend en compte la sélection de critères obligatoires</i></p> <p><i>Oui, d'après la grille d'évaluation, on peut affirmer que l'apprenant est compétent ou non.</i></p>
--	---

I01	<p><i>Notre méthode d'évaluation est basée sur l'atteinte des objectifs.</i></p> <p><i>Oui, à 70%, bien qu'elle ne soit pas parfaite, elle reflète les attentes au niveau des apprentis.</i></p> <p><i>La méthode d'évaluation mesure les savoirs et les savoir-faire.</i></p> <p><i>Non, nous visons plutôt l'objectif de formation que la sélection des compétences à évaluer ou la définition d'indicateurs précis ou l'établissement de critères d'évaluation clairs</i></p> <p><i>Non, pas forcément elle prend pas en compte la sélection des critères obligatoires</i></p> <p><i>Oui, la note éliminatoire est de 12/20</i></p>
------------	--

I04	<p><i>Méthode d'évaluation est basée sur l'acquisition des compétences.</i></p> <p><i>Oui, bien sûr, les critères reflètent les attentes du milieu professionnel c'est notre objectif de base</i></p> <p><i>Oui, la méthode que j'ai adoptée mesure les savoir-faire, le savoir-être et les savoirs bien sûr.</i></p> <p><i>Oui, bien sûr, dans nos processus d'évaluation, nous prenons en compte la sélection des compétences à évaluer, la définition d'indicateurs précis et l'établissement de critères d'évaluation clairs</i></p> <p><i>Oui, bien sûr, en fait la sélection des critères obligatoires</i></p>
------------	--

Chapitre II : Cadre méthodologique et organisationnelle

	<p><i>Oui, bien sûr, le seuil de réussite par critère... soit l'apprenti est compétent soit non, il n'y a pas de subjectivité ici.</i></p>
I03	<p><i>L'atteinte des objectifs</i></p> <p><i>Oui, bien sûr elles reflètent les attentes du milieu professionnel</i></p> <p><i>Les savoirs. Le savoir-faire dans l'atelier.</i></p> <p><i>Non, je ne les prend pas en compte des aspects tels que la sélection des compétences à évaluer, la définition d'indicateurs précis et l'établissement de critères d'évaluation clairs</i></p> <p><i>Oui, c'est normal elle prend en compte la sélection de critères obligatoires</i></p> <p><i>Note éliminatoire</i></p>
I05	<p><i>Notre méthode d'évaluation est basée sur l'atteinte des objectifs.</i></p> <p><i>Oui, à 70%, bien qu'elle ne soit pas parfaite, elle reflète les attentes au niveau des apprentis.</i></p> <p><i>Mesure les savoirs et les savoir-être.</i></p> <p><i>Non, nous visons plutôt l'objectif de formation.</i></p> <p><i>Non, n'en prend pas en compte la sélection de critères obligatoires, pas nécessairement.</i></p> <p><i>Oui, la note éliminatoire est de 12/20.</i></p>

La majorité des interviewés **I02, I04, I06** ont déclaré que leur méthode d'évaluation est basée sur l'acquisition des compétences. Cela indique une volonté de centrer l'évaluation sur les aptitudes des apprenants à mettre en pratique leurs connaissances dans des situations professionnelles. **I01, I03, I05** quant à eux, ont indiqué que leur méthode est basée sur l'atteinte des objectifs. Cette approche met l'accent sur la vérification de la maîtrise des connaissances et des compétences prévues par le programme de formation.

Tous les interviewés, à l'exception de **I01, I05**, ont affirmé que les critères d'évaluation utilisés reflètent les attentes du milieu professionnel. Cela suggère une adéquation entre les compétences

Chapitre II : Cadre méthodologique et organisationnelle

évaluées et les besoins du marché du travail. Cependant, **I01** et **I05**, a nuancé cette affirmation en précisant que les critères reflètent les attentes "partiellement".

Les interviewés **I02**, **I04**, **I06** ont indiqué que leur méthode d'évaluation permet de mesurer les savoirs, savoir-faire et savoir-être. Cela met en évidence une évaluation globale des compétences des apprenants, prenant en compte les dimensions cognitives, pratique et comportementale. **I01** et **I05**, a toutefois mentionné que la méthode ne mesure que les savoirs (prérequis) et le savoir-faire, omettant le savoir-être. **I03** indique qu'il mesure les savoirs et avec une subjectivité les savoir être omettant le savoir-faire.

Les interviewés ont présenté des points de vue variés concernant la prise en compte des aspects du processus d'évaluation. **I02**, **I04**, **I06** ont déclaré que leur processus prend en compte la sélection des compétences à évaluer, la définition d'indicateurs précis et l'établissement de critères d'évaluation clairs. Cela indique une démarche rigoureuse et structurée dans l'évaluation des acquis. **I01** et **I03**, **I05** en revanche, ont relevé des lacunes dans ce domaine, soulignant l'absence de prise en compte de certains aspects, comme la sélection des compétences et la définition d'indicateurs précis.

La majorité des interviewés **I02**, **I04**, **I06** ont affirmé que leur méthode d'évaluation prend en compte la sélection de critères obligatoires et la définition d'un seuil de réussite clair et objectif. Cela garantit un niveau minimum de performance attendu des étudiants et permet une évaluation équitable. **I03** a mentionné la prise en compte de critères obligatoires et un seuil de réussite sous la forme d'une note éliminatoire, **I01** et **I05** évoquent qu'ils ne prennent pas nécessairement de critères obligatoires et que le seuil de réussite est sous forme d'une note éliminatoire, égale à 12/20.

Chapitre II : Cadre méthodologique et organisationnelle

I06	<p><i>Oui par la grille d'évaluation, la grille d'évaluation fournit un feedback</i></p> <p><i>Oui, tout à fait notre méthode d'évaluation prend en compte les facteurs externes qui peuvent influencer les résultats</i></p> <p><i>Oui, bien sûr la méthode appliquée permet-elle aux employés de développer leur autonomie, leur sens des responsabilités et leur motivation</i></p>
I01	<p><i>Non, nous n'avons pas de feedback.</i></p> <p><i>Oui, peut-être en cas de maladie.</i></p> <p><i>Oui, la méthode appliquée permet ça</i></p>
I04	<p><i>Oui, d'après notre grille d'évaluation, on peut identifier les zones de force et de faiblesses ainsi que les aspects à améliorer, donc on peut donner un feedback.</i></p> <p><i>Oui, bien sûr, la méthode d'évaluation prend en compte les facteurs externes qui peuvent influencer la performance</i></p> <p><i>Oui, et surtout leur motivation.</i></p>
I03	<p><i>Oui, à travers les sujets d'examen je peux identifier les points faibles et les zones de force, principalement dans la partie théorique.</i></p> <p><i>Oui, bien sûr, nous sommes tous des êtres humains après tout.</i></p> <p><i>Oui, bien sûr, la méthode appliquée permet aux employés de développer leur autonomie, leur sens des responsabilités et leur motivation</i></p>
I05	<p><i>Non, nous ne fournissons pas de feedback.</i></p> <p><i>Peut-être en cas de maladie.</i></p> <p><i>Oui, elle permet aux employés de développer leur autonomie, leur sens des responsabilités et leur motivation</i></p>

Chapitre II : Cadre méthodologique et organisationnelle

D'après ce nuage de mots les 55 premiers termes qui ressortent des entretiens avec les interviewés, portent principalement sur le feedback, faiblesse, force, facteur, zone, responsabilité, performance...

1.2.3 La performance dans la tâche

Les questions posées nous permettant d'avoir l'extrait de verbatim ci-dessous sont les questions 13,14,15 et 16 du guide d'entretien.

102	<p>Oui, c'est certain. Dans l'APC lorsque je vous donne, par exemple, une loi ou une équation de base, je vois que vous pouvez développer cette loi, donc vous pouvez la manipuler selon les cas.</p> <p>Oui, chaque phase a une synthèse partielle. Les tests et les mises en situation à chaque fois permettent de vraiment connaître les capacités de l'apprenant, même s'il n'a pas obtenu une bonne note à l'examen final (peut-être qu'il était malade).</p> <p>Bien sûr, fixer des objectifs, les atteindre et vérifier leur acquisition après la formation, Premièrement, nous mesurons les acquisitions, deuxièmement, nous faisons l'analyse pour identifier les points faibles et les points forts, puis troisièmement, nous effectuons la correction (c'est une focalisation ciblée. Ensuite, un feedback est donné et nous revenons à la première étape du processus.</p> <p>Oui, en définie des compétences selon les tâches.</p>
------------	---

106	<p>C'est notre but, d'après cette méthode, c'est d'assurer avec certitude l'acquisition des compétences et donc on peut garantir la performance de l'apprenti.</p> <p>Oui, chaque tâche demandée va être découpée en des compétences nécessaires pour accomplir la tâche et on fait l'évaluation de la compétence à la fin de chaque phase.</p> <p>Bien sûr que fixer des objectifs, les atteindre et vérifier leurs acquisitions après la formation.</p> <p>Oui, c'est l'approche par compétence qui assure ça, d'après elle on est garanti avec certitude la performance des apprentis au sein de notre école.</p>
------------	--

I01	<p><i>Non, elle ne le garantit pas, l'acquisition des compétences nécessaires à la performance</i></p> <p><i>Non, la majorité du temps, non, sauf pour les travaux TP.</i></p> <p><i>Bien sûr, c'est de fixer des objectifs, les atteindre et vérifier leur acquisition après la formation, mais cela dépend des moyennes.</i></p> <p><i>Non, ce n'est pas à 100%, pas forcément.</i></p>
------------	---

I04	<p><i>Oui, et c'est le but de cette méthode, c'est de garantir la performance de l'apprenti et d'assurer l'acquisition des compétences au sein de notre école de métier.</i></p> <p><i>Oui, d'après la grille d'évaluation, on évalue chaque compétence à la fin de chaque phase d'une tâche donnée.</i></p> <p><i>Fixer des objectifs, les atteindre et vérifier leur acquisition après la formation.</i></p> <p><i>Oui, bien sûr, c'est à base de notre méthode d'évaluation que nous avons suivi.</i></p>
------------	--

I03	<p><i>Non, puisque nous sommes dans la théorie, je ne peux pas garantir l'acquisition des compétences nécessaires à la performance</i></p> <p><i>Oui, à travers des devoirs (écrits et oraux).</i></p> <p><i>Le premier choix, fixer des objectifs, les atteindre et vérifier leur acquisition après la formation.</i></p> <p><i>Oui, mais je ne peux pas l'affirmer à 100%.</i></p>
------------	--

I05	<p><i>Non, elle ne garantit pas l'acquisition des compétences nécessaires à la performance de l'employé</i></p> <p><i>Non, la majorité du temps, non, sauf pour les travaux TP.</i></p> <p><i>Bien sûr, c'est de fixer des objectifs, les atteindre et vérifier leur acquisition après la formation, mais cela dépend des moyennes.</i></p> <p><i>Non, ce n'est pas à 100%, pas forcément.</i></p>
------------	--

Chapitre II : Cadre méthodologique et organisationnelle

La majorité des interviewés (**I02, I06, I04**) ont affirmé que leur méthode d'évaluation garantit l'acquisition des compétences nécessaires à la performance des employés. Ils ont souligné que leur approche permet de mesurer efficacement les acquis et d'identifier les points forts et faibles des individus. Cependant, **I01** et **I03** ont exprimé des réserves quant à cette garantie, arguant que la théorie seule ne suffit pas à assurer l'acquisition des compétences pratiques et que leur méthode ne permet pas une évaluation complète de la performance. **I05** a également rejoint cet avis.

Les interviewés (**I02, I06, I04**) ont déclaré que leur méthode d'évaluation permet d'évaluer les compétences acquises à la fin de chaque phase de simulation d'une tâche donnée. Cela permet un suivi continu de la progression des employés et une identification précoce des difficultés potentielles. **I03** a déclaré que leur méthode d'évaluation permet d'évaluer la progression des employés à travers les devoirs et les tests réguliers, ou de poser des questions d'une manière indirecte. **I01** et **I05** ont nuancé cette affirmation en précisant que l'évaluation ne s'effectue pas systématiquement à chaque phase.

Tous les interviewés (**I02, I06, I04, I01, I03, I05**) sont d'accord sur l'approche la plus efficace pour améliorer la performance des employés : fixer des objectifs, les atteindre, puis vérifier leur réalisation après la formation. Cette méthode offre une orientation claire aux employés, permet de suivre leurs progrès et offre la possibilité de leur donner un retour d'information sur leurs compétences. **I05** et **I01** soulignent que ce choix est également influencé par la disponibilité des ressources, qui facilite la mise en œuvre de cette approche.

La majorité des interviewés, à l'exception de **I01, I03** et **I05**, ont affirmé que la formation reçue par les employés leur permet d'appliquer efficacement les compétences acquises pour accomplir les tâches demandées, contribuant ainsi à la performance au sein de l'établissement. Ils ont souligné que la formation est conçue de manière pratique et en adéquation avec les exigences du terrain. Cependant, **I03** a apporté une nuance à cette affirmation en précisant que la formation théorique ne suffit pas toujours à garantir l'application des compétences pratiques. En outre, **I01** et **I05** ont souligné que ce résultat n'est pas nécessairement garanti dans tous les cas.

Chapitre II : Cadre méthodologique et organisationnelle

compétences, qu'ils trouvent plus vague et comportant plusieurs aspects différents pour mesurer l'acquisition des compétences, par rapport à ceux qui suivent la méthode d'évaluation traditionnelle basée sur l'atteinte des objectifs.

Les critères d'évaluation dans l'approche par compétences semblent adaptés et précis pour le type de formations que l'ETB fournit aux employés de Sonelgaz. Les formateurs qui évaluent l'acquisition des compétences prennent en compte non seulement les savoir-faire, mais aussi les dimensions du savoir et du savoir-être de manière objective. Cela permet de dire que les critères d'évaluation dans l'approche par compétences sont plus adéquats que ceux de l'approche par objectifs, surtout dans ce contexte et pour ce type de formation, où des résultats très pertinents et exacts sont nécessaires. « *L'approche par les compétences repose sur moins de connaissances et plus de compétences* » (Kahina, 2020/2021)

De plus, bien que la note éliminatoire détermine si un employé réussit ou échoue dans la formation selon l'approche par objectifs comme le dite de *mesurer le niveau des connaissances acquises par les apprenants* (Victoire, 2016) et *mesurer les acquis à un instant précis sous forme de classement à partir d'une moyenne*. (Sakho, 2022) Le seuil de réussite dans l'approche par compétences, indique réellement le niveau de maîtrise de chaque compétence acquise par l'employé et le niveau de sa capacité d'appliquer cette compétence dans des différentes mises en situation *la compétence est « la capacité d'un individu à utiliser un ensemble intégré de ressources pour résoudre une situation problématique. »* (Victoire, 2016)

Sur la base de ces résultats on peut dire que l'approche par compétence inclure des critères d'évaluation des acquis plus précis et focalise sur les mises en situation pratiques où les employés doivent démontrer une capacité à utiliser un ensemble intégré de savoir, savoir-faire, savoir être pour accomplir la tâche donnée et résoudre des problèmes réels au sein de l'ETB. Il est constaté que la proposition de découpage de la tâche a des compétences illustrées dans la "**Tableau 06**", semble conforme pour réaliser ce processus. De plus, la grille d'évaluation présentée dans le "**Tableau 07**" couvre des critères d'évaluation qui englobent à la fois les savoir-faire et les savoir-être.

Figure 14: Critères d'évaluation des acquis selon l'approche par compétences



Source : Elaboré par nos soins

2.2 Les caractéristiques de la méthode d'évaluation

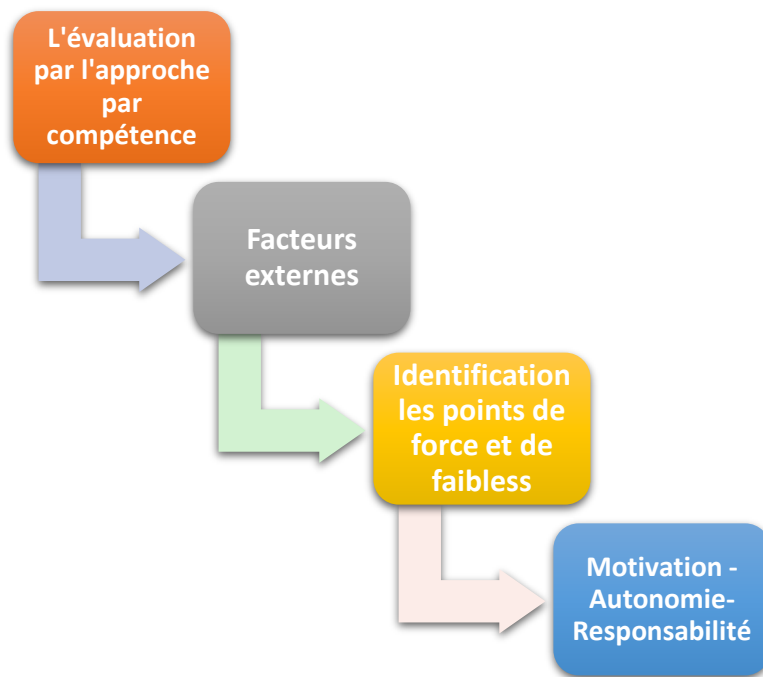
D'après les réponses des formateurs sur le deuxième thème portant sur leurs perceptions quant à savoir si leurs méthodes d'évaluation des acquis au sein de l'ETB présentent des caractéristiques spécifiques qui devraient être prises en compte, il est possible de constater que les formateurs qui adoptent l'évaluation selon l'approche par compétence sont en mesure de détecter les points forts et les points faibles des employés, ainsi que de prendre en considération les facteurs qui influencent leur performance lors de l'exécution d'une opération demandée au sein de l'ETB. Ils le font avec objectivité, en utilisant une échelle de notation des critères de chaque compétence visée. Cette échelle est la suivante : (1 : Insatisfaisant, 2 : Amélioration souhaitable, 3 : Correct, 4 : Très bon, 5 : Excellent). Dans la grille d'évaluation précédente, le formateur attribue à l'employé une note de 1 à 5 sous chaque critère de savoir-faire et de savoir être qu'il a accompli, et ce, pour chaque compétence visée. D'autre part une rétroaction axée sur les objectifs ne met pas l'accent sur les zones de forces et de faiblesse des employés et donc il y aura une possibilité d'amélioration, ça ne peut pas les aider à comprendre comment ils peuvent progresser dans leur développement de compétences.

Malgré que l'évaluation des acquis selon l'approche par objectifs développe spécifiquement la motivation des employés, celle-ci n'est pas suffisante pour couvrir à la fois l'autonomie, le sens des responsabilités. Les formateurs qui adoptent cette approche pensent que si la note est élevée, l'employé est motivé. Cependant, les formateurs qui adoptent l'approche par compétences (APC) estiment que ce n'est pas suffisant pour affirmer qu'il est réellement motivé. Il est en effet possible

Chapitre II : Cadre méthodologique et organisationnelle

d'obtenir une note élevée sans pour autant posséder les compétences nécessaires et obligatoires pour accomplir correctement la tâche.

Figure 15: Caractéristique de processus d'évaluation



Source : Elaboré par nos soins

2.3 L'évaluation des acquis en formation par l'approche par compétence garantir la performance des employés au sein de l'ETB

D'après les réponses, nous avons trouvé que les formateurs qui adoptent la méthode d'évaluation des acquis selon l'approche par compétences garantissent l'acquisition des compétences nécessaires à la performance des employés, comme le dit de Rubina (2008) « *la performance est le résultat d'une interaction entre les compétences et la motivation de l'employé* » (Brazos, 2021). De plus évaluent les compétences acquises à la fin de chaque phase de simulation d'une tâche donnée, contrairement à ce qui adoptent la méthode d'évaluation des acquis selon l'approche par objectifs. Pour ce faire, ils suivent un processus rigoureux pour l'objectif d'évaluer plusieurs compétences visées pour une tâche spécifique.

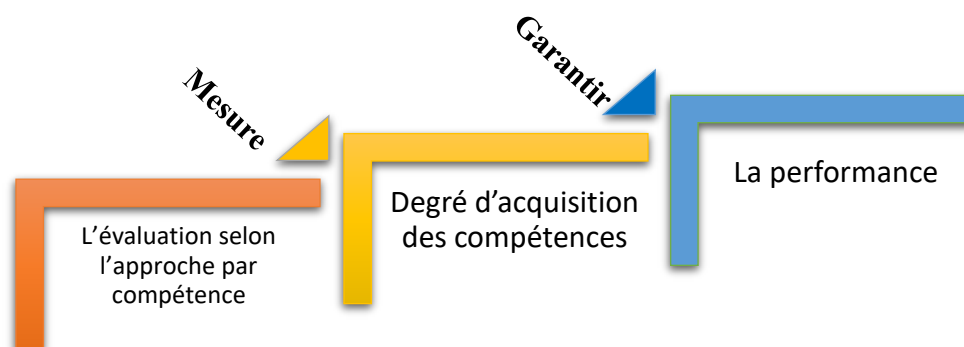
Ils commencent par mesurer les acquisitions selon des critères de savoir-faire et de savoir-être spécifiques à chaque compétence visée pour accomplir la tâche, le dit de Rubina (2008) « *Les*

Chapitre II : Cadre méthodologique et organisationnelle

compétences regroupent les connaissances, les aptitudes et les savoir-faire des employés » (Brazos, 2021), en prenant en compte les facteurs micro et macro qui peuvent influencer la performance, à travers une échelle mentionnée précédemment. Ensuite, ils analysent les résultats pour identifier les points faibles et les points forts des employés dans les compétences visées, afin de leur permettre de savoir ce qu'ils doivent développer.

Ils effectuent ensuite la correction des écarts détectés, puis fournissent un feedback qui permet de prendre des décisions concernant la capacité à accomplir la tâche efficacement. Si les employés démontrent une application efficace des compétences visées pour la tâche, ils montrent systématiquement leur capacité à accomplir la tâche de manière efficace. Cela permet de garantir la performance au sein de l'ETB, sans avoir besoin de se déplacer sur le site de travail après la formation pour effectuer toutes ces opérations. Le dicit de Campbell (1990) « *la performance peut être évaluée par le degré de compétences* » (MESSAID S. B., 2020), ainsi que (Jamal, 2016) indique que « *la performance est l'accomplissement efficace des tâches assignées à un individu* »

Figure 16: L'évaluation selon l'approche par compétence garantir la performance



Source : Elaboré par nos soins

Le schéma explore de manière significative l'idée fondamentale de l'évaluation des acquis à travers l'approche par compétences. Cette approche offre une perspective dynamique qui permet de mesurer le niveau d'acquisition des compétences clés nécessaires pour assurer la performance. Contrairement à une simple accumulation de connaissances théoriques, cette approche révolutionnaire de l'évaluation met l'accent sur la capacité réelle à mettre en pratique les compétences acquises. En intégrant cette

Chapitre II : Cadre méthodologique et organisationnelle

perspective dans notre mémoire, nous nous positionnons au cœur des discussions contemporaines sur l'évaluation de l'apprentissage et sur l'amélioration des performances dans divers environnements professionnels.

2.4 Les suggestions

L'adoption de l'approche par compétences dans l'évaluation de la formation peut rencontrer des résistances de la part des formateurs. Pour minimiser ces résistances et favoriser une adoption plus large, il est essentiel de mettre en place des stratégies ciblées déclinées en suggestions suivantes :

- 1- Formation des formateurs : Organisez des ateliers et des formations continues pour les formateurs sur l'approche par compétences afin d'assurer une compréhension et une adoption uniformes.
- 2- Implication des parties prenantes : Impliquez tous les acteurs concernés, y compris les formateurs, les apprenants et les responsables RH, dans le développement et l'implémentation de l'approche pour assurer leur engagement et leur soutien.
- 3- Communication transparente : Maintenez une communication claire et régulière sur les objectifs, les bénéfices et les attentes de l'approche par compétences afin d'assurer l'adhésion de tous.
- 4- Ateliers et séminaires : Organisez régulièrement des ateliers et des séminaires pour échanger des bonnes pratiques et des retours d'expérience.
- 5- Fournir les moyens nécessaires aux formateurs : Lorsqu'il y a un niveau de résistance de la part de certains formateurs à cette méthode d'évaluation à cause du manque de moyens.

2.5 Les limites de recherche

- La documentation existante sur le sujet est limitée.
- Les entreprises algériennes manquent de pratiques d'évaluation en raison de difficultés à comprendre plusieurs termes utilisés dans l'évaluation et de ce fait nous avons trouvé des difficultés de trouver un lieu de stage.
- Choix méthodologique restreint par les exigences imposées par l'entreprise.
- Le respect des exigences méthodologiques du tuteur prolonge la durée de la collecte de données.
- La réalisation du questionnaire a entraîné une perte de temps significative à cause de la détermination du tuteur dans l'élaboration du questionnaire et qui ne répond pas à nos attentes, en plus les difficultés ont été rencontrées lors de sa distribution. On a récupéré

Chapitre II : Cadre méthodologique et organisationnelle

seulement 5 réponses sur 275 formateurs en l'espace de 10 jours. (On a compris par la suite qu'y'avais de la résistance envers cette nouvelle approche).

- Difficultés de se convertir vers une approche qualitative basée sur des entretiens à cause de refus total de la part du tuteur.
- Après de longues insistances auprès du tuteur, nous avons réussi à le convaincre sur l'adoption de l'approche qualitative basée sur des entretiens, finalement elle est la plus adaptée à l'étude de recherche car l'application de l'approche par compétences est une nouvelle expérience pour l'entreprise d'accueil.

Conclusion

Conclusion

L'objectif de cette recherche est de découvrir comment la méthode d'évaluation des acquis en formation professionnelle selon l'approche par compétences (APC) permet de garantir la performance des employés. Pour ce faire, nous avons effectué une étude qualitative auprès des formateurs de l'école technique de Blida, l'une des écoles de métier de la société nationale d'électricité et de gaz.

D'après les résultats de notre étude théorique et empirique, nous avons constaté que la méthode d'évaluation des acquis en formation par l'approche compétence mesure de manière pertinente et rigoureuse le degré d'acquisition d'un ensemble de compétences nécessaires à une tâche spécifique. Cela inclut les savoir, savoir-faire et savoir être, garantissant ainsi la performance des employés en termes d'efficacité et d'efficience dans l'exécution des tâches.

Notre enquête par entretiens semi-directifs avec les formateurs de l'ETB a révélé que les critères d'évaluation actuels adoptés par eux, varient significativement. Il a été constaté que les critères utilisés dans l'évaluation selon l'approche par compétences déterminent mieux la performance des employés que les autres méthodes. En effet, les caractéristiques de cette méthode permettent une mesure plus pertinente des compétences.

Ainsi, les formateurs utilisant (APC) ont pu évaluer plus précisément les compétences pratiques des employés en prenant en compte des critères de savoir-faire et de savoir-être, et ont pu détecter les points forts et les faiblesses des employés grâce aux caractéristiques de cette méthode. Les employés évalués par cette approche montrent une meilleure performance et une capacité accrue à appliquer les compétences acquises dans des situations réelles de travail.

Cette étude a enrichi la littérature sur l'évaluation par compétences en explorant divers aspects de cette méthode dans le contexte algérien. A travers des schémas et tableaux explicatifs, nous démontrons comment l'approche par compétences peut garantir la performance en évaluation. En mettant en lumière les critères, caractéristiques, processus et outils propres à cette approche évaluative. En nous concentrant sur un sujet peu étudié en Algérie, notre recherche contribue à combler un manque de connaissances dans ce domaine.

Conclusion

Cette recherche ouvre la voie à de nouvelles perspectives de recherche dans le domaine de l'évaluation des compétences en formation professionnelle. Pour les futures études, il serait pertinent d'explorer les thèmes suivants : L'identification des obstacles potentiels à la mise en œuvre réussie de l'approche par compétences et les stratégies pour les surmonter, l'impact de l'approche par compétences sur la rétention des connaissances et des compétences à long terme chez les employés, ainsi qu'une étude comparative de différentes méthodes d'évaluation des compétences pour déterminer celle qui est la plus efficace dans différents contextes professionnels.

Bibliographie

OUVERAGES :

- 1) Al, S. L. (2001). *La gestion des ressources humaines 2eme édition*, De Boeck université.
- 2) Alföldi, F. (2015). Évaluer en protection de l'enfance. Dans F. Alföldi, *Évaluer en protection de l'enfance* (p. 11 à 42). Dunod.
- 3) Ana, R. (2008). *L'efficacité de l'action éducative d'aide à domicile (le point de vue des usagers et des professionnelles)*, Ed l'harmatton, Paris, 2008, P107. Paris : Ed l'harmatton.
- 4) Annick, K. (2006). *Toute la fonction ressources humaines*. Paris : Dunod.
- 5) ARDOUIN, T. (2003). *Ingénierie de formation*. Paris.
- 6) Bach, P. (2017). *Le management de projets de formation 2e Édition*.
- 7) Campbell, J. P. (1990). *Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. Handbook of industrial and organizational psychology (2nd ed., pp. 687–732). Consulting Psychologists*. In M. D. Dunette & L. M. Hough.
- 8) DE BOISLANDELLE. H.M. (1988). *Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils*. Paris : édition ECONOMICA.
- 9) Dominique Baruel Bencherqui, A. L. (2011). *La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences et son effet sur l'employabilité des salariés*. cairn.inf.
- 10) GRANSTED. (1980). *L'impasse industrielle*. Edition du seuil.
- 11) HINEN, D. L. (2018). *Comment passer des compétences à l'évaluation des acquis des étudiants*. De Boeck supérieur.

Bibliographies

- 12) Idrissa ASSUMANI, R. L.-D. (2009). *Enseignement, Apprentissage et Evaluation selon l'Approche Par Compétences*. Congo : Sernafor - Techniques Cellule Agricole.
- 13) LyndanRey, J. S. (2022). *L'évaluation en contexte de développement : enjeux, approches et pratiques* (éd. Les Éditions JFD inc.). Québec, Canada : Bibliothèque et Archives nationales du Québec, canada.
- 14) Lauzier, P. R. (2013). *La gestion de la formation et du développement du ressource humaines 2e édition*.
- 15) MARTORY BERNARD, C. D. (2016). *Gestion des ressources humaines : Pilotage social et Performances, 9e édition*. Paris : DUNOD.
- 16) MONNOT, A. (2012). *L'évaluation de la formation professionnelle : Analyse des pratiques, de leurs déterminants et des conséquences d'une évaluation des apprentissages sur l'efficacité de la formation*. Paris.
- 17) PARMENTIER, C. (2008). *L'ingénierie de formation outils et méthodes*. Éditions d'organisations groupe Eyrolles.
- 18) Philippe, B. (2007). *Fonction responsable formation*. Paris : Dunod.
- 19) Pottiez, J. (2021). *L'évaluation de la formation : Pilotez et maximisez l'efficacité de vos formations*. Dunod.

LES ARTICLES :

- 1) Ammouden, M. (2018). L'approche par les compétences en Algérie : de la théorie à la pratique. *Multilingues OPEN EDITION JOURNALS*.

Bibliographies

- 2) Anadón, M., & Zajc, L. S. (2009). L'analyse qualitative des données. *RECHERCHES QUALITATIVES*, VOL. 28(1), Récupéré sur <http://www.recherche-qualitative.qc.ca/Revue.html>
- 3) Brazos, L. M.-B. (2021). La motivation au travail et son impact sur la performance individuelle dans les entreprises publiques du Sud-Kivu, une étude appliquée à la DGDA. *Revue Internationale du Chercheur Volume 2 : Numéro 2*, 1294 - 1320.
- 4) Dehbi, S. &. (2019). DU POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE A LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE : QUELLE DEMARCHE POUR LA RECHERCHE EN SCIENCE DE GESTION ? *Revue Économie, Gestion et Société* 20, 1-60.
- 5) ELFARCHI, F. Z., & ZERRAD, J. (2024). Analyse comparative entre l'approche par objectifs et l'approche par compétence : cadres conceptuels et intégration dans le dispositif de formation de la psychologie. *International Journal of accounting, finance, auditing; management and economics*, 5(4), 451-465. Récupéré sur <http://doi.org/10.5281/zenodo.11031640>
- 6) Gopal, K. K. (2002). Performance measurement system. *Total Quality Management* 13(5), 715-728.
- 7) J. Motowildo, S. (2000). some basic issues related to contextual performance and organizational citizenship behavioral in human resources management. *Human Resource Management Review*, 115-126.

Bibliographies

- 8) Jamal, M. (2016). Job stress and job performance relationship in challenge-hindrance model of stress: An empirical examination in the Middle East. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*.
- 9) Kahina, D. L. (2020/2021). L'impact de l'approche par compétence. *Revue Algérienne des Sciences Humaines et Sociales*.
- 10) Karim, M. m. (s.d.). L'évaluation des effets de la formation dans une entreprise pétrolière :cas ENSP Hassi Messoud. *La revue des sciences commerciales n°20*.
- 11) Koopmans, L. B. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance – a systematic review. *Journal of Occupational and Environmental*.
- 12) Lavri, N. N. (2014). De la pédagogie par objectif à l'approche par compétences, la nécessaire mutation de l'IPNETP. *Approche par compétences, Pédagogie par objectif*. Marrakech.
- 13) MESSAID, S. B. (2020). L'EVALUATION DE LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE UNE PRATIQUE RH DESEQUILIBREE : ENTRE LEVIER DE PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE MIS EN ŒUVRE PAR LE TOP MANAGEMENT ET PRATIQUE INJUSTE PERÇUE PAR LES COLLABORATEURS D'ENTREPRISE. *REVUE DES SCIENCES COMMERCIALES ISSN : 1112-3818 /EISSN : 2602-5396, 7-26*.
- 14) Mezhoura, B. (2022). Résistance au changement et innovation pédagogique chez les enseignants d'éducation physique et sportive. *Revue Algérienne des Sciences Humaines et Sociales*, p454-471.

Bibliographies

- 15) Nouredine, H. (2022). Évaluation pédagogique dans le processus éducatif selon l'approche par. *Revue des recherches éducatives et didactique*, 913-924.
- 16) Olivier, R. (2012, Juin). *Le défi de l'évaluation des compétences. Dossier d'actualité Veille et Analyses*, n°76. Récupéré sur Institute Français : <http://ife.ens-lyon.fr/vst/DA/detailsDossier.php?parent>
- 17) ROUSSEL, C. (2013). ÉVALUER, une compétence qui rime avec « éthique ». *VOLUME 2 - NUMÉRO 7*.
- 18) Sabah, B. A. (2019). Performance des ressources humaines et avantage concurrentielle durable. *Revue des Recherches Economique et financière Volume 6 / Issue 2 /*, 335-357.
- 19) Sakho, I. (2022). L'ÉVALUATION DES APPRENTISSAGES DANS UNE. *Liens, Revue Internationale des Sciences et Technologies de l'Éducation*, 226-242.
- 20) SAOUSSANY AMINA, A. M. (2018). La performance individuelle au travail : Ses déterminants et sa mesure. *Revue du Contrôle de la comptabilité et de l'Audit*.
- 21) STEPHAN, M. (2003). Job Performance, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2003. p 39 –53. *Handbook of Psychology, Volume n°12, Industrial and Organizational Psychology. Hoboken*, 39-53.
- 22) Victoire, A. O. (2016). *DE LA PPO A L'APC : POUR UNE AMÉLIORATION DE L'ENSEIGNEMENT/APPRENTISSAGE DU VOCABULAIRE EN 6e*. dicams. Online.

Bibliographies

THESES :

- 1) Bernard, N. (2019). Bien-être au travail et performance de l'entreprise : une analyse par les paradoxes. *THÈSE DOCTEUR DE LA COMMUNAUTE UNIVERSITE GRENOBLE ALPES publié*. Université Grenoble Alpes, 2019 : OPEN HAL.
- 2) Fatma, N. (2006). L'AUTOEVALUATION PAR LA REECRITURE EN TANT QU'ACTIVITE D'ENSEIGNEMENT APPRENTISSAGE DU FLE. *Thèse publiée Magister en français option Didactique des langues étrangères/2006*. Batna Algeria : univ-batna2.dz.
- 3) Ghazaly, A. (2016). أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين دراسة تطبيقية على بعض المنظمات المصرية. *The Impact Of Organizational Loyalty On The Employees Performance: Applied Study On Some Egyptian Organizations. Thèse Magistère publier*. Egypt.
- 4) Nawal, D. (2015). Etude Comparative : La pédagogie par Objectif (PPO) Et l'approche par compétence (APC). Université Mohammed-V de Rabat.
- 5) SOUSSI, S. (2019). L'apprentissage en milieu clinique des étudiants futurs professionnels de la santé déploie entre l'autonomisation et les contraintes pédagogiques. *Thèse de doctora publié*, 58/63. Tunisie : Institut Supérieure de Formation Continue N°d'ordre NNT : 2019LYSE1181.

SITE WEB :

- 1) *Bien enseigner*. (2023). Récupéré sur <https://www.bienenseigner.com/le-behaviorisme-definition-avantages-principes/>

Bibliographies

- 2) ISO. (2018). *Évaluation des acquis de la formation-Recommandations ISO 29992*. Récupéré sur ISO/OBP : www.iso.org/obp

- 3) SONEGGAZ. (2023). *Sonelgaz*. Récupéré sur Sonelgaz : <https://www.sonelgaz.dz/fr>

- 4) Territoire, L. m. (2015, Octobre 13). *Textes législatifs et réglementaires / Le dispositif légal régissant la wilaya et la commune/ La loi n° 90-11 du 21 août 1990 relative aux relations de travail*. Consulté le 05 19, 2024, sur Interieure.gove: <https://interieur.gov.dz/index.php/fr/le-ministere/le-minist%C3%A8re/textes-legislatifs-et-reglementaires/40-le-dispositif-legal-regissant-la-wilaya-et-la-commune/85-la-loi-n-90-11-du-21-aout-1990-relative-au-x-relations-de-travail.html?tmpl=component&pri>

Annexes

Annexe A
(GUIDE D'ENTRETIEN)

Annexes

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجمت
القليعة

Guide d'entretien

Bonjour M. X, Nous sommes AMARI Hibet Allah et MESSAI Hesna, des étudiantes en master 02 en management des ressources humaines (MRH) à l'école nationale supérieure de management (ENSM koléa).

Nous tenons tout d'abord à vous remercier d'avoir accepté de participer à cet entretien et du temps que vous nous consacrez.

Cet entretien se fait dans le cadre d'une étude que nous menons au sujet : **La méthode d'évaluation des acquis en formation « par l'approche par compétence » pour garantir la performance des employés de SONELGAZ, Essai : L'école technique de Blida (ETB).**

Conditions de déroulement de l'entretien :

Avant de commencer l'entretien, nous tenons à préciser quelques points :

- Nous aimerions assurer la confidentialité de notre échange.
- Nous vous rappelons que cet entretien est réalisé à des fins essentiellement académiques et pédagogiques, de manière parfaitement anonyme et rien ne reliera vos réponses à votre identité ou à votre entreprise.
- Nous allons vous poser quelques questions auxquelles il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Nous nous intéressons à tout ce qui peut vous venir à l'esprit. La spontanéité de vos réponses nous est donc précieuse.
- Nous aimerions savoir si nous pouvons enregistrer notre conversation pour faciliter notre recueil d'informations.
- Est-ce que cela vous convient ? Avez-vous des questions avant de commencer ?

Annexes

Thèmes	Questions	Réponses
1- Informations sur les interviewés	1. Êtes-vous formateur Vacataire ou Permanent ? 2. De combien d'année occupez-vous ce poste ? 3. De ce fait, quel est votre grade ?	
2- Les critères d'évaluation	4. Est-ce que votre méthode d'évaluation est basée sur l'atteinte des objectifs ou bien sur l'acquisition des compétences ?	
	5. Pensez-vous que les critères d'évaluation que vous utilisez reflètent les attentes du milieu professionnel ?	
	6. Est-ce que la méthode d'évaluation adoptée mesure-t-elle les savoirs, savoir-faire, savoir-être ?	
	7. Dans votre processus d'évaluation, prenez-vous en compte des aspects tels que la sélection des compétences à évaluer, la définition d'indicateurs précis et l'établissement de critères d'évaluation clairs ?	
	8. L'évaluation que vous utilisez prend-elle en compte la sélection de critères obligatoires ?	

Annexes

	9.L'évaluation que vous utilisez prend-elle en compte la définition d'un seuil de réussite clair et objectif ?	
3- Les caractéristiques de la méthode d'évaluation	10.Votre méthode d'évaluation fournit-elle aux employés un feedback constructif qui les aide à identifier leurs forces, leurs faiblesses et les aspects à améliorer ?	
	11.Est-ce que votre méthode d'évaluation prend en compte les facteurs externes qui peuvent influencer les résultats ?	
	12.Est-ce que la méthode appliquée permet-elle aux employés de développer leur autonomie, leur sens des responsabilités et leur motivation ?	
4- La performance dans la tâche	13.La méthode d'évaluation garantit-elle l'acquisition des compétences nécessaires à la performance de l'employé ?	
	14.Évaluez-vous les compétences acquises à la fin de chaque phase de simulation d'une tâche donnée, en suivant votre méthode d'évaluation ?	

Annexes

	15. Quelle approche est la plus efficace pour maximiser la performance des employés : fixer des objectifs, les atteindre et vérifier leur acquisition après la formation, ou simplement fixer des objectifs et les atteindre ?	
	16. Pensez-vous que la formation reçue par l'employé lui permet d'appliquer efficacement les compétences acquises pour accomplir les tâches demandées ?	

Clôture : Enfin, l'entretien est clôturé par des remerciements.

Annexe B

(Résultats de l'NVivo)

Figure 17: Caractéristique de la source

Caractéristiques de la source		FERDAWS	OUSSAMA	BILEL	Mr.BENGHALIA.Z	Mr.BOUSLIMANE.B	Matrice d'analyse thématique		
Atributs interviewés		A : Sexe		B : Fonction occupée		C : Nombre d'année dan...		D : Durée de l'entretien	
Nom		1 : BILEL	Homme	Ingénieur d'étude	08 ans	30 mins			
Sexe		2 : FERDAWS	Femme	Professeure Spécialisé d'E	05 ans	29 mins			
Fonction occupée		3 : MOUHEMD	Homme	Professeure Spécialisé d'E	14 ans	28 mins			
Nombre d'année dans ce poste		4 : NAWFEL	Homme	Professeure d'Enseigneme	09 ans	33 mins			
Durée de l'entretien		5 : OUSSAMA	Homme	Ingénieur d'étude	07 ans	31 mins			
		6 : ZAKARIA	Homme	Professeure Spécialisé d'E	04 ans	55 mins			

Source : Traité par logiciel Nvivo

Figure 18: Nœuds et matrice condensé

Nœuds		FERDAWS	OUSSAMA	BILEL	Mr.BENGHALIA.Z	Mr. BOUSLIMANE.B	Matrice d'analyse thématique	Atributs interviewés
Analyse thématique		A : La performance dans la tâche		B : Les caractéristiques de la méthode d'évaluation		C : Les critères d'évaluation		
Les critères d'é	6	36						
Les caractéristi	6	18						
La performanc	6	26						
1 : Mm.SA		Oui, c'est certain. Dans l'APC lorsque je vous donne, par exemple, une loi ou une équation de base, je vois que vous pouvez développer cette loi, donc vous pouvez la manipuler selon les cas.	Oui, nous avons une grille d'évaluation qui nous permet de détecter les zones de force et de faiblesse.	Oui, tout à fait reflètent les attentes du milieu professionnel				
		Oui, chaque phase a une synthèse partielle. Les tests et les mises en situation à chaque fois permettent de vraiment connaître les capacités de l'apprenant, même s'il n'a pas obtenu une bonne note à l'examen final (peut-être qu'il était malade).	oui bien sûr, y'a de bonnes conditions ou mauvaise que l'on prendre en concédation	Elle mesure les trois à la fois, c'est-à-dire que même si l'apprenant vient avec un certain savoir, nous ajoutons parfois un peu plus de savoir pour commencer, principalement nous transférons le savoir-faire et le savoir-être (comportements).				
		Bien sûr, fixer des objectifs, les atteindre et vérifier leur acquisition après la formation	Oui, bien sûr. L'apprenant va comprendre que j'ai suivi leur travail. Par exemple, un apprenant peut soulever quelque chose de très lourd qui doit être pris avec quelqu'un, cela ne signifie pas qu'il ne sait pas ce qu'il fait !	Oui, absolument, le processus d'évaluation, prendre en compte la sélection des compétences à évaluer, la définition d'indicateurs précis et l'établissement de critères d'évaluation clairs				
		Premièrement, nous mesurons les acquisitions, deuxièmement, nous faisons l'analyse pour identifier les points faibles et	la grille d'évaluation	l'acquisition des compétences.				
		C'est notre but, d'après cette méthode, c'est d'assurer avec certitude l'acquisition des compétences et donc on peut garantir la performance de l'apprenant.	Oui, la grille d'évaluation fournit un feedback	Oui, bien sûr, c'est notre objectif, les critères d'évaluation que nous reflètent les attentes du milieu professionnel				
		Oui, chaque tâche demandée va être découpée en des compétences nécessaires pour accomplir la tâche et on fait l'évaluation de la compétence à la fin de	Oui, tout à fait notre méthode d'évaluation prend en compte les facteurs externes qui peuvent	nous commençons avec un savoir, puis nous faisons la mise à niveau et				

Source : Traité par logiciel Nvivo

Annexe C
(Documents de recherche préliminaire)

Figure 19: Fiche d'évaluation par l'approche par compétences



الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - الخدمات
Société Algérienne de l'Electricité et du Gaz - Services

FICHE D'EVALUATION											
Montage mécanique de l'installation PV autonomes											
FPS		PP		Période : du Au.....							
Nom de l'apprenant :				Fonction :							
Unité d'appartenance :				Base :		Région :					
Lieu de formation :				Signature :							
Nom du formateur 01 :				nom du formateur 02 :							
Noté les critères selon l'échelle d'appréciation suivante.											
5- Excellent 4- Très bon 3- Correct 2- Amélioration souhaitable 1-Insatisfaisant					Critères D'évaluation						
										Savoir-Faire	
Date	Compétences visées			Mettre en place le dispositif de sécurité : balisage, signalisation et port des EPI	Montage de la structure porteuse en fonction du plan	Fixation et serrage partie mécanique	Fixation et serrage partie 2électrique	Temps alloué	Geste professionnelle	Bonne initiative	
	Sécurité sur les risques liée aux installations PV			1				4			
	Technologie sur le photovoltaïque				5		1				
	Mode opératoire mécanique d'une installation PV										

A remettre au responsable de l'action à la fin de l'évaluation

Recommandation

.....

Signature formateur 01

Signature formateur 02

Source : Document interne de l'entreprise d'accueil

Annexes

Figure 20: Découpage Taches/compétences/Modules dans l'approche par compétences



Taches	Compétences	Modules
Préparation du chantier	Sécurité sur les risques liée aux installations PV	Sécurité
	Technologie sur le photovoltaïque	- Rayonnement solaire - Les différentes configurations installations photovoltaïques. - Description et principe de fonctionnement des équipements photovoltaïques.
		- Lecture du plan « Repérage d'emplacement »
Montage mécanique de l'installation PV autonomes	Sécurité sur les risques liée aux installations PV	
	Technologie sur le photovoltaïque	
	Mode opératoire mécanique d'une installation PV	- Mise en place du dispositif de sécurité. - Montage et fixation de la structure porteuse. - Pose et fixation des panneaux PV. - Fixation des différents composants électriques et photovoltaïques.
Câblage électrique de l'installation PV autonomes	Sécurité sur les risques liée aux installations PV	
	Technologie sur le photovoltaïque	
	Mode opératoire mécanique d'une installation PV	
	Mode opératoire du câblage électrique photovoltaïque	- Schéma et mesure électriques. - Raccordement des panneaux PV. - Raccordement des batteries. - Mise en place du dispositif de la mise à la terre. - TP câblage électrique et photovoltaïque.
Assurer les travaux de maintenance d'une installation PV autonomes	Sécurité sur les risques liée aux installations PV	
	Technologie sur le photovoltaïque	
	Mode opératoire mécanique d'une installation PV	
	Mode opératoire de maintenance photovoltaïque	- Types de maintenance. - Niveaux de maintenance. - Mode opératoire de maintenance. - TP maintenance et entretien

Source : Document interne de l'entreprise d'accueil

Annexes

Figure 21 : Fiche descriptive d'un module de formation selon l'approche par objectifs



FICHE DESCRIPTIVE D'UN MODULE DE FORMATION

<u>Intitulé : Câblage des kits PV</u>	
<u>Chapitre 01 : Câblage de la structure porteuse</u>	
Population :	
Nb de stagiaire :	
Chef laboratoire : Mr : Boukari	
Responsable de promotion : Mme : Souilamas	
Volume horaire : 18h	Formateur :
DUREE / séance : 2h	EMAIL :
Date : du au	
<u>Pré requis</u>	
Rappel en électricité / Rayonnement / Description / Mesures de sécurité	
<u>Objectifs généraux</u>	
A la fin de la séance le stagiaire sera capable :	
-Monter les structures porteuses des installations photovoltaïques autonomes.	
- Câbler es panneaux composants des systèmes photovoltaïques autonomes.	

Source : Document interne de l'entreprise d'accueil

Figure 22: Fiche descriptive d'un module de formation selon l'approche par objectifs (suite)

Ecole Technique de Blida



مؤسسة التكوين في مجال الكهرباء و الغاز
 INSTITUT DE FORMATION EN ELECTRICITE ET GAZ
 شركة التكوين في مجال الكهرباء و الغاز
 Filiale du Groupe SCHNEIDER - 10 000 000 000 D.A.
 شركة تابعة لمجموعة شيفر - 10 000 000 000 د.أ


Ecole Technique de Blida

Fiche de cours j1/s2

<u>Intitulé : Câblage des kits PV</u>	
<u>Chapitre 01 : Câblage de la structure porteuse</u>	
<u>Population :</u>	
DUREE / séance :02 heure	Formateur :
Séance n° :02	
<u>Objectifs spécifiques (opérationnels)</u>	
A la fin de la séance le stagiaire sera capable de : Monter une structure porteuse d'un système photovoltaïque	
Plan de la séance : -Description de la structure porteuse -Les <u>différents types</u> de structure -Montage de la structure	Matériels utilisés : -Caisse à outils -Coffret de douilles -Blouse de travail -Equipement de sécurité
Mode d'évaluation : Questionnaire	Méthodes pédagogiques utilisées : Démonstrative

Source : Document interne de l'entreprise d'accueil

Figure 23: Fiche descriptive d'un module de formation selon l'approche par objectifs (suite)



Ecole Technique de Blida
 مؤسسة التكوين في مجال الكهرباء والغاز
 INSTITUT DE FORMATION EN ELECTRICITE ET GAZ
 شركة التكوين للمجموع سونلغاز ش.م.ك.أ
 12 000 000 000 A
 Filiale du Groupe SOHELGAZ Spa - أ.د.أ

Ecole Technique de Blida

Fiche de cours j1/s3

Intitulé : Câblage des kits PV
Chapitre 01 : Câblage de la structure porteuse

Population :

DUREE / séance :02 heure	Formateur :
Séance n° :03	

Objectifs spécifiques (opérationnels)
<p>À la fin de la séance le stagiaire sera capable</p> <p>Monter une structure d'un système photo voltaïque</p> <p>Fixer des panneaux PV</p>

Plan de la séance : Montage des panneaux PV Démontage de la structure porteuse du système PV Démontage des panneaux PV	Matériels utilisés : -Caisse à outils -Coffret de douilles -Blouse de travail -Equipement de sécurité
Mode d'évaluation : Questionnaire	Méthodes pédagogiques utilisées : Démonstrative

Source : Document interne de l'entreprise d'accueil

Figure 24: Guide d'animation



Guide d'animation j01

Intitulé : Câblage des kits PV

Chapitre 01 : Câblage de la structure porteuse

Population :

DUREE / séance :

Séance n° : 01/02/03

Formateur :

Objectifs spécifiques (opérationnels)

À la fin de la séance le stagiaire sera capable monter une structure d'un système photo voltaïque

horaire	durée	Déroulement	Matériels utilisés	Méthodes pédagogiques utilisées	Mode d'évaluation
09h00 à 11h00	10 min 15 min 40 min 25 min 30 min 10 min	-Prise de contact Création du centre d'intérêt : comment installer les panneaux PV ? -Elaboration d'une Fiche de TP -Consigne de travail -Présentation des matériels de travail -Pause	Tableau blanc Documentation (<u>fiche</u> de TP)	Démonstrative	Questionnaire

Annexes



11h10 ↓ 13h00	30 min	-Description de la structure porteuse.	-Caisse à outils	Démonstrative	Questionnaire
	30min	-Les <u>différents types</u> de structures.	-Coffret de douilles		
	50 min	-Montage de la structure	-Blouse de travail		
	10 min	-Pause	-Equipement de sécurité		
14h30 ↓ 16h30	45min	-Pose et fixation des panneaux PV.	-Caisse à outils	Démonstrative	Questionnaire
	25min	-Démontage de la structure porteuse.	-Coffret de douilles		
	15min	Démontage des panneaux	-Blouse de travail		
	30min	-Rangement du matériel	-Equipement de sécurité		
15 min	-synthèse partielle				

Source : Document interne de l'entreprise d'accueil

