

L'évaluation : les méthodes et les outils Pour la mise en place du nouveau système de rémunération. Cas d'une unité de la branche Aval

Par

BELHADJ Abdelbaki

Maitre Assistant « A » & TAHAR Laradj Professeur.

University d'Oran2.

Résumé :

Dans un contexte d'ouverture de l'économie nationale, les entreprises algériennes sont invitées à repenser leurs approches managériales. En quête de compétitivité, elles sont tenues de s'adapter aux changements de l'environnement, d'envisager des stratégies où la (GRH) n'occupe plus une fonction seulement «logistique », mais aussi« stratégique ». L'intégration de la GRH, au processus général de management est un préalable à la compétitivité des entreprises (G. Costa, 1988). La GRH s'organise autour de la connaissance, et du développement des compétences. Les nouvelles approches managériales se fondent sur la « logique compétence » (P. Zarifian. 1999) Cette dernière mobilise non seulement le savoir-agir mais aussi les vouloir agir et le pouvoir agir (Le Boterf, 2006). La formation est un moyen qui contribue à la production et au développement des compétences (T. Ardouin, 2010 et M. Mebarki, 2002).

La ressource humaine est une source de création de la valeur et des avantages concurrentiels. Il s'agit de l'attirer, de la développer et de la fidéliser.

En ce sens, la rétribution des compétences revêt une dimension stratégique. Cette recherche vise à mettre au premier plan l'analyse et l'évaluation des emplois, compte tenu de son importance dans la classification des emplois et la hiérarchisation des rémunérations, et recenser les difficultés rencontrées lors de l'élaboration d'une grille salariale fondée les compétences. Ce travail est structuré en deux parties. La première est consacrée au cadre d'analyse¹ et aux concepts – clés², et la seconde, à l'application du (NSR). Une démarche qualitative est adoptée, centrée sur une l'étude de cas : Aval (Sonatrach)

Les mots clés : compétence, flexibilité, rémunération, GPEC, évaluation, compétitivité.

Abstract:

In a context of opening up the national economy, Algerian companies are invited to rethink their managerial approaches. In the pursuit of competitiveness, they are required to adapt to changes in the environment, to

¹ C. K. Pralahad, G Hamel, 1999) ; B. Wernelfet, 1984, Le paradigmes des ressources.

² E. Penrose, la théorie des ressources (1959), la théorie Resource Based View (RBV).

consider strategies in which the (HRM) no longer occupies a solely "logistic" but also "strategic" function. The integration of HRM into the general management process is a prerequisite for business competitiveness

Key words: competence, flexibility, compensation, GPEC, evaluation, competitiveness.

المخلص:

في سياق انفتاح الاقتصاد الوطني، ودعوة الشركات الجزائرية لإعادة النظر في نهجها الإدارية. في السعي لتحقيق القدرة التنافسية، كانت مطلوبة للتكيف مع التغيرات في البيئة، للنظر في الاستراتيجيات التي و (HRM) لم يعد يشغل وظيفة فقط "اللوجستية" ولكن أيضا "الاستراتيجية". تكامل إدارة الموارد البشرية في عملية إدارة العامة هو شرط أساسي للتنافسية الأعمال

الكلمات الرئيسية: الكفاءة والمرونة، والتعويض، GPEC والتقييم والقدرة التنافسية.

Introduction

Si l'accord de l'Algérie avec l'UE peut-être une avancée dans le processus de libéralisation des échanges, il peut-être aussi porteur de menaces. Le démantèlement tarifaire douanier et l'ouverture des marchés favorisent l'importation et fragilisent les entreprises algériennes naissantes. Elles sont en position de faiblesse par rapport à la concurrence étrangère, car elles accusent un déficit en compétences techniques et managériales.

Dans un contexte caractérisé par l'évolution des marchés, des technologies et des modes de production, les personnes les moins qualifiées sont marginalisées. Or, la compétitivité requiert l'amélioration du niveau de qualification et le développement des compétences.

Comparativement aux approches de la compétitivité fondées sur les investissements matériels, les nouvelles formes d'organisation du travail s'appuient sur les investissements immatériels, au premier rang desquels la formation continue et les compétences managériales relatives, entre autre, à la GRH des et par les compétences.

Les stratégies fondées sur les ressources et les compétences (E. Penrose, 1984 ; Pralahad, 1999) est sous tendue par celle du capital humain (G. Becker, 1965) qui en constitue une source de l'efficacité organisationnelle. Dans la même veine, la théorie des ressources et des compétences affirme que la compétitivité s'accroît si son capital humain se développe (Snell et Dean, 1992).

Ces stratégies favorisent l'intégration de la GRH à la stratégie globale de l'entreprise, en développant et en valorisation les compétences. Le (NSR)

préconisé, depuis 2005, par la direction générale de la société nationale (SONATRACH) se fonde sur les qualités individuelles activées, en situation de travail et génératrices de valeur. L'approche fondée sur les ressources et les compétences considère les compétences spécifiques à la firme comme une source des avantages concurrentiels.

1. La théorie des ressources.

1.1 De la qualification à la compétence : les concepts -clés

L'appréhension de l'évolution de la notion de « qualification » vers celle de la « compétence », nécessite la restitution de la qualification professionnelle dans son mouvement socioéconomique et historique. La qualification renvoie aux formes d'organisation du travail Tayloro – Fordiennes. L'analyse et l'évaluation du poste est le socle des processus RH et détermine la rémunération et ses composantes. L'approche stratégique fondée sur les ressources et les compétences privilégie les qualités spécifiques des personnes dans leur emploi pour définir le positionnement des salariés dans la grille salariale et en les valorisant par leur association à la prise de décision. L'évaluation des emplois porte sur le contenu des activités et des tâches.

L'analyse stratégique fondée sur les ressources et les compétences se distingue de celle de la logique de « positionnement » de l'entreprise par rapport au marché³, par le biais du couple Produits/marchés. Les évolutions socio-économiques, technologiques et organisationnelles remettent en cause les modèles fondés sur la démarche « LCGA » et la planification stratégique (I. Ansoff, 1965). Il ne s'agit plus de production de masse standardisée, mais de production de petites séries différenciées. Les nouvelles formes d'organisation (NFO) de la production mobilisent plus de compétences cognitives et exigent bien plus des salariés que de simples spécialisations. Il n'est plus question de travail prescrit et préalablement établi. Dans les NFO, l'activité est résolutoire au point qu'elle intellectualise le travail fut-il le moins qualifié. « *Le travail apparaît de plus en plus comme la sollicitation d'une intelligence pratique d'évènements et comme l'intervention pertinente sur ces évènements* » (P. Zarifian, 1995).

La stratégie est conçue à travers ses ressources tangibles et intangibles et est contrainte par le niveau et la nature des ressources disponibles à un moment donné. La FPC et l'apprentissage contribuent à l'élévation du niveau des compétences des salariés. On peut estimer qu'ils contribuent à l'accroissement de la création de la valeur. Ainsi, la compétitivité de l'entreprise dépend de sa capacité à s'appuyer sur une combinaison « réussie » de ressources et de compétences managériales et ne tient pas compte seulement de la position du produit sur le marché à un moment donné. La

³ Les analyses matricielles développées par les cabinets BCG, Mc Kensey

compétitivité résulte des ressources dont elle dispose, pour se développer (Wernefelt, 1984).

La FPC n'est plus une variable d'ajustement entre les besoins et les ressources disponibles en main d'œuvre. Elle est une variable stratégique, elle s'inscrit dans une approche prospective de la GRH : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

La compétence sert d'interface entre la stratégie de l'entreprise et la GRH, intervenant simultanément aux niveaux organisationnel, individuel et stratégique.

Sous cet angle, l'approche de la GRH par les compétences vise l'adéquation des processus de la GRH, l'organisation et la stratégie de l'entreprise. La compétence est une variable stratégique (L. Boyer, 2006), elle articule l'organisation et la performance globale.

La démarche de GRH par les compétences repose sur l'identification des « compétences », leur reconnaissance et des « potentiels de compétences ». L'identification et la spécification des compétences constituent les fondements de la « logique compétence », qui se veut être une logique en rupture, avec celle de la qualification professionnelle. L'évaluation est aussi essentielle dans la classification des emplois pour la mise en place d'une grille de salaire fondée sur la compétence, que pour l'établissement d'une grille de salaire fondée sur le poste de travail et la qualification (la logique de poste). La direction générale s'attèle à cette activité. Dans le cadre de la mise en place d'une hiérarchie des rémunérations fondée sur la compétence, la direction peut mobiliser un outil de gestion pour la construction de référentiels. L'ingénierie de formation (T. Ardoin, 2011) est un outil susceptible d'apporter des réponses par sa démarche méthodologique et rigoureuse acheminant vers la construction de référentiels (d'activités ou d'emplois, de compétences, et de formation). Le point de départ du processus d'identification des compétences et des potentiels repose sur l'analyse et l'évaluation des emplois. **L'évaluation est une phase fondamentale de l'ingénierie de formation**

L'ingénierie de formation analyse et évalue les emplois. Elle examine les contenus des emplois, les activités et établit leurs interactions fonctionnelles et organisationnelles. Elle tient compte des contraintes qui leurs sont liées, du contexte dans lequel elles s'exercent pour les classer et les hiérarchiser, selon des critères de flexibilité et de mobilité. Cette démarche s'achemine vers la construction des référentiels de compétence. L'analyse et l'évaluation des emplois occupent une place centrale dans les systèmes RH et se fondent sur une démarche qualitative mobilisant des outils tels que l'entretien annuel d'appréciation, l'observation, l'analyse documentaire, les descriptifs des emplois, les manuels de procédures, les guides des compétences...Et constituent un socle sur lequel s'appuie les processus RH qui affectent le

développement des compétences (les référentiels , au même titre de les fiches de postes regroupent les informations relatives aux activités de l'emploi , aux exigences requises,et servent pour gérer les carrières, orienter vers la formation, proposer des promotions professionnelles..).

1.1.1 La qualification professionnelle

La qualification est associée au modèle taylorien en vigueur dans les pays développés et dont le principe repose sur le poste de travail. Par rapport aux tâches prescrites et pré -établies s'opère la recherche des qualifications requises par le poste. Le travail n'était pas « une activité résolutoire », encore moins un « évènement » mais une activité pensée à-priori par des personnes qualifiées et exécuté par des personnes moins qualifiées.

Cette logique de qualification sur laquelle reposait le modèle taylorien a été dominante et la logique de compétence tend à s'y substituer, progressivement, depuis les années quatre-vingt, compte -tenu des évolutions des différents domaines que connaît l'environnement et les transformations des processus de production, des exigences de qualité, de prix et de délai. L'ensemble des processus RH, les grilles de classification et de rémunération s'organisaient autour de la logique de poste. La formation des salariés et son évaluation étaient déterminées par les caractéristiques du poste et la logique quantitative. L'efficacité de la formation reposait sur la conformité par rapport aux tâches prescrites.

Depuis la « crise » du système taylorien, et l'émergence de la logique compétence la situation de travail se complexifie et occupe une place centrale. Il s'agit d'agir dans une situation réelle, non totalement prévisible. La formation se présente comme un mode résolutoire, elle dote le salarié de capacités de réactivité face à une situation professionnelle imprévisible et non de se soumettre aux prescriptions préalablement établies. Le salarié dispose d'une relative marge d'autonomie, de prise d'initiatives et assume ses responsabilités. La logique compétence est, donc favorable à la réappropriation du travail par le salarié et concilie entre l'individu et le travail et mettrait fin à la leur séparation.

2. Les approches de la compétence.

Dans les années quatre -vingt émerge la « logique compétence »⁴. Il se caractérise par trois dimensions : les qualités professionnelles individuelles, les réseaux d'individus et les conditions de travail. Il mobilise les savoirs et les savoir-faire acquis en situation professionnelle. La démarche compétence repose sur l'implication du personnel dans l'activité et la mobilisation du

⁴ Le modèle de compétence est connu sous l'appellation « logique de compétence », P. Zarifian, 1999

réseau dans lequel il s'inscrit. Le salarié recourt aux connaissances et aux savoirs-agir des membres de son réseau. Cette coopération confère la dimension collective de la compétence et devient un mode résolutoire aux situations complexes. Une personne est jugée compétente quand, devant une situation professionnelle complexe, ses ressources s'avèrent insuffisantes, elle mobilise alors des ressources externes.

Chacune des deux logiques adopte sa démarche, en fonction des objectifs recherchés. L'une décompose et simplifie l'activité en tâches élémentaires, procède à son émiettement des tâches (G. Friedman) et dont la division du travail et la spécialisation sont des facteurs de productivité. L'autre recompose l'activité et le salarié se réapproprie le procès de travail et assume des responsabilités, en situation de travail, pour résoudre une situation complexe. Cette capacité de savoir-réagir à un événement imprévu est un fondement de la compétence. Les compétences sont mobilisées, activées par l'individu lui-même, qui à ce titre devient le sujet agissant de ce qu'il entreprend⁵.

Cependant, les deux logiques s'inscrivent dans un rapport salarial soumis aux rapports de force entre partenaires sociaux et sont au cœur des rapports sociaux. Un rapport salarial qui se caractérise par la subordination hiérarchique et la captation du produit du travail. L'identification et l'évaluation de la compétence résultent de ces rapports. En définitif: la capacité de prise d'initiative et la responsabilisation mais aussi la reconnaissance caractérisent la mise en œuvre de la compétence en situation professionnelle. C'est pourquoi on n'est compétent qu'ici et maintenant. La compétence serait-elle instrumentalisée ?

La prise d'initiative est liée au degré d'autonomie, et de formalisation des structures sans oublier la reconnaissance du salarié par l'organisation. Le salarié est compétent, quand, il intervient sur les différentes dimensions du processus de production.

La perspective des ressources (RBV)⁶ suggère que les ressources de valeur, rares, inimitables et non-substituables de la firme (Barney, 1991 ; Prahalad et Hamel, 1999) sont à l'origine de l'établissement d'avantages stratégiques durables. Cependant, les compétences ne sont pas possédées une fois pour toute par l'organisation, elles sont provisoires et se constituent dans l'action (Orlikowski, 2002). Au plan comptable, les compétences ne constituent pas un

⁵ Y. Clot, la fonction psychologique du travail, Paris Edition, PUF, décembre, 1999.

⁶ Les travaux de Penrose (1959)

actif patrimonial et ne s'inscrivent pas au patrimoine de l'organisation. Le savoir et le savoir – faire ne sont pas la propriété de l'entreprise.

Le management des compétences mobilise les actions managériales engagées par la direction pour gérer, développer et renouveler les compétences. Certains auteurs voient en la « compétence » un moyen de marginalisation et d'exclusion des salariés. Selon cette approche, la compétence est instrumentale et ne change en rien le rapport salarial.

Dans un contexte de mutations, les formes d'organisation du travail Tayloriennes sont remises en question. La nécessité d'adaptation des entreprises aux nouvelles réalités s'instaure. La compétence est un enjeu, tant pour le salarié que l'entreprise, en termes d'employabilité et de source d'avantage concurrentiel. Le « modèle de compétence » (P. Zarifian, 1995) émerge progressivement pour s'implanter au sein de l'entreprise. Il consiste à intégrer l'identification, l'évaluation et la valorisation des compétences.

- **L'approche de la compétence par le MEDEF** semble la plus complète.

« La compétence professionnelle est la combinaison de connaissances, de savoir-faire, d'expérience et de comportements s'exerçant, dans un contexte précis. Elle se constate lors de la mise en situation professionnelle à partir de laquelle elle pourrait être validée. C'est donc à l'entreprise qu'il revient de la repérer, de la valider et de la faire évoluer »

- Les approches de la compétence convergent vers les objectifs d'optimisation des ressources. Elles sont liées aux objectifs fixés par la direction et son exercice en situation de travail. Elle est un processus finalisée et elle n'existe que par rapport aux objectifs. La direction a pour mission de détecter, d'identifier et de gérer la compétence. Cependant, la validation de la compétence par la direction seulement est remise en question.

- **P. Zarifian** (1995), l'entreprise ne peut valider à elle seule la compétence.

« La compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuient sur des connaissances acquises et les transforme avec autant plus de force que la diversité des situations augmente (p. 74). Ainsi, la compétence est la faculté de mobiliser des ressources internes et des réseaux d'acteurs autour des mêmes situations, à partager des enjeux, à assumer des domaines de coresponsabilité (p. 77) » Cette définition fait ressortir les notions de prise d'initiatives, de coopération, la mise en œuvre d'un projet et le rôle de la communication.

- **G. Le Boterf** (1996) complète les définitions par l'intégration de l'environnement et sa diversité de ressources. L'approche se fait en termes de « combinatoire ». Pour être compétent, l'individu combine ses connaissances, ses qualités professionnelles, ses expériences accumulées et les ressources matérielles (les équipements, les bases de données, les réseaux d'expertise, relationnels....). Cependant, l'entreprise n'a pas l'exclusivité de validation de la compétence.

Les approches par la compétence placent l'individu au cœur de la production des compétences et interpellent les champs cognitifs susceptibles de répondre aux questions des connaissances théoriques et pratiques requises du poste. Contrairement à la « qualification », la « compétence » prend en compte les qualités individuelles et la dimension collective dans la réalisation des objectifs.

2.1. L'ingénierie de formation et la construction de la compétence.

L'ingénierie de formation peut être envisagée comme une réponse aux difficultés posées par la construction de compétence. Par sa méthodologie, elle adopte une démarche participative. Elle s'inscrit dans un cadre discursif et facilite les échanges et le partage des expériences. Elle analyse le contenu de l'activité, diagnostique, décrit, analyse les emplois et les décline en activités, en tâches et en opérations. Elle se focalise sur l'analyse de l'activité : que font les salariés ? comment le font-ils ? De quelles connaissances ont-ils besoin ? Elle contribue à l'identification des besoins en compétences, par la construction de référentielles compétences, à l'élaboration de plans de formation qui, à leur tour, impulsent le développement et à la gestion des compétences. L'analyse et l'évaluation des emplois, constitue un fondement de la GRH

2.2. Les apports de la formation à l'égard de la compétence

Une abondante littérature est consacrée à la thématique de la FPC. Les apports de la FPC à la production, au maintien et au développement de compétences sont nombreux.

- Elle améliore la qualité du travail, par l'élévation du niveau de connaissance et ses réactualisations, des aptitudes et de la communication.
- Elle favorise une meilleure circulation de l'information par l'échange d'expérience.
- Elle s'impose, lors de l'installation de nouveaux équipements.
- Elle élève le niveau de technicité des agents et facilite les conditions d'intégration.
- Elle favorise l'amélioration de l'organisation et la coordination des tâches

La FC est un moyen d'amélioration de l'efficacité des activités. Il convient de la décider, de la gérer et d'en évaluer les effets. A l'instar de toutes les activités, la FC est organisée et finalisée. Entreprendre la « formation » conduit à adopter une démarche doublement cohérente. D'une part, la cohérence par rapport à l'objectif qui lui est assignée et la cohérence par rapport à la stratégie globale d'autre part. La FC, l'apprentissage et les expériences cumulées sont les composantes de la compétence. La démarche compétence peut aboutir à la mise en place d'une ingénierie de formation dès lors que l'on s'assure que les besoins de compétences peuvent être satisfaits par de la formation. A ce moment là, le besoin de compétence se transforme en besoin de formation. L'ingénierie de formation se présente comme un préalable à la formation. Elle évalue et l'analyse les emplois, identifie et hiérarchise des besoins de formations, choisit des moyens, élabore le plan de formation, définit les objectifs, budgétise..., et enfin, procède à l'évaluation. Par appréciation des performances, des indicateurs et des ratios de gestion sont construits.

3. Le processus d'évaluation : les méthodes et les objectifs

3.1. Les méthodes et le déroulement de l'évaluation.

L'évaluation est un acte managérial et le socle de l'ensemble des processus RH (l'embauche, le recrutement, la rémunération, la formation...). C'est de l'évaluation que découlent les actions à entreprendre. Elle porte sur les performances et les comportements et concerne les fonctions de l'organisation et leur personnel. Elle est un processus transversal. Le choix des méthodes et des techniques sont liés aux objectifs de la politique.

On entend par « évaluation » la définition de l'emploi, du poste ou du métier. Elle procède à décrire et à analyser le poste, son contenu, ses contraintes, les conditions requises, Elle procède au diagnostic, à l'identification des points faibles et des points forts, à leur analyse, à l'établissement des relations de causalité. Ainsi, elle mobilise les fiches de postes, les fiches techniques, les fiches d'appréciation, et des référentiels de compétence. Quelle que soit la méthode d'évaluation, elle devrait aboutir à assurer l'adéquation compétences / emplois et dans une approche d'optimisation.

3.2 Le système d'appréciation des performances (SAP)

Ce passage est consacré à l'application du SAP aux cadres.

L'évaluation des cadres repose sur la technique la plus répandue : l'entretien individuel annuel conduit par le responsable hiérarchique. Deux évaluateurs interviennent et à deux niveaux : N+1 et N+2. Et, cinq acteurs sont concernés : l'apprécié, le responsable (N+1), le responsable (N+2), le comité de carrière et la commission du personnel de base.

La décision et l'arbitrage sont du ressort du responsable de département qui dispose d'un pouvoir discrétionnaire. L'entretien individuel porte

essentiellement sur l'adéquation « poste de travail / évalué » et sur le « potentiel ».

A. Les objectifs de l'évaluation

L'objectif de la direction est de s'informer sur les capacités de maîtrise des équipements, de la conduite du poste, du potentiel et peut aussi porter sur les besoins de formation. L'entretien d'évaluation est une source d'information pour la GRH et le socle sur lequel repose les actions à entreprendre. L'évaluation est un processus finalisé. Il conduit au réajustement, le redéploiement des effectifs, les actions de formations, les promotions.

Les informations consignées dans les comptes rendus par les évaluateurs sont acheminées vers les instances que sont : le comité de carrière, la commission du personnel de base de l'unité, le comité d'établissement et/ou d'entreprise. La validation des appréciations et des orientations relève de la DRH du département doté du pouvoir décisionnel discrétionnaire.

B. Les préalables à l'évaluation :

a) L'évaluation requiert la réunion de quelques conditions

- la stratégie de l'entreprise où les objectifs et les responsabilités sont clairement définis.
- La connaissance des compétences –clés et le niveau requis pour chacun des emplois.
- La cartographie des métiers, la nomenclature des emplois.
- La base de données
- la diffusion des critères d'évaluation de manière explicite et les enjeux
- L'adhésion des salariés à la démarche d'évaluation
- Les référentiels de compétence⁷.

b) Les caractéristique de l'évaluation/ L'évaluation est un processus complexe

L'évaluation du personnel s'inscrit dans une logique productive. Celle des cadres et des cadres supérieurs s'inscrit dans une optique comptable et financière. Les appréciateurs tiennent compte des résultats par rapport aux objectifs, du taux de réalisation par rapport aux moyens, quand il s'agit de paramètres quantifiables. Cette approche accuse des insuffisances quand il s'agit d'aspect qualitatif (l'intelligence, l'implication du personnel, de motivation au travail...).

3.3 Les objectifs et les limites des méthodes d'évaluation

Les méthodes d'évaluation visent l'appréhension des effets de l'action sur :

- les comportements
- la performance globale.

⁷ T. Ardoin, Ingénierie de formation pour l'entreprise, Dunod, 2010.

L'évaluation est processus finalisé et enchaîne une série d'actions liées les une aux autres visant une finalité (une promotion professionnelle, une augmentation de salaire, la mise en place d'un plan de formation...). Elle diagnostique et analyse un objet qui peut être une activité, une performance, une attitude, pour en donner un jugement. Elle identifie les dysfonctionnements, des causes et émet une opinion motivée. Le but est de déceler les facteurs favorables à l'amélioration d'un fonctionnement efficace et efficient de l'organisation. Ainsi, en identifiant les points faibles, les compétences –clés...**l'évaluation est un acte managérial fondamental.** En préconisant les actions de formation, ces dernières peuvent concerner les aspects de la qualité du produit ou du service, le coût de fabrication et le délai. La compétitivité de l'entreprise repose sur la capacité de réponse aux exigences de la clientèle en termes de prix, de qualité et satisfaction des besoins. Cette approche économique et financière de l'évaluation est fondée sur la logique de formation des coûts (Feron, 2005). La FPC s'inscrit dans ce mouvement de rationalisation du travail, d'optimisation des ressources. Les coûts de formation sont considérés comme des investissements immatériels dont on espère un ROI. En ce sens, des indicateurs de gestion visent l'appréhension des effets des dépenses, tant, sur le plan des résultats que sur les comportements des salariés. La logique économique et financière, en termes de Coûts / Avantages prime. La FPC contribue –t- elle à accroître la valeur ajoutée ? Dans quelle proportion ? Est –elle un facteur déterminant ? La FPC a un effet différé dans le temps. Il est difficile de mesurer la contribution de la FPC à la valeur ajoutée.

4. L'étude de cas : le système d'évaluation et mise en place du NSR.

Dans le cadre du processus de modernisation des systèmes de gestion (Promos ,2005), la direction du groupe pétrolier public décide d'adopter une stratégie fondée sur les ressources et les compétences internes. Face aux impératifs de la concurrence, la direction adopte la stratégie fondée sur la « logique compétence ». Elle met en place les outils de la gestion des compétences. L'objectif est de consolider sa position de principal fournisseur de gaz et, dans une perspective de moyen terme, de réaliser 30% du chiffre d'affaire sur l'international. Ce secteur transforme ses modes d'organisation et de gestion graduellement pour répondre aux enjeux de la compétitivité. Ce contexte contribue au déplacement des facteurs – clés de succès (FCS), dans ce secteur où il s'agit de plus en plus de production et de développement de compétences, d'innovation et de la minimisation des coûts de production. Les sites de production et d'exploration (Amont), sont soumis à la rationalisation. La transformation de l'organisation est portée par une panoplie d'outils de gestion dont la logique compétence. Cette dernière est vue comme un outil favorable à la gestion et au développement du personnel, la valorisation et de

la motivation des salariés opérant dans les activités opérationnelles. En ce sens, la direction du groupe décide de doter ses filiales d'un système d'appréciation des performances (SAP) formalisé, validé par le conseil d'administration (CA) et d'instaurer progressivement un nouveau système de rémunération (NSR) fondé sur le « rôle et la contribution ». Le but est de **valoriser et de fidéliser les cadres des activités opérationnelles** (l'exploration et l'exploitation), convoités par les firmes multinationales. L'acquisition du modèle de gestion des RH se fait auprès d'un cabinet américain (IBM) et la direction entend le généraliser à l'ensemble des filiales. Plusieurs objectifs lui sont assignés : la rationalisation des décisions d'évolution de carrière des cadres, du travail, le développement des compétences et la détection des potentiels. Pour son implantation, la Direction exécutive des ressources humaines (DERH) mobilise les directions des ressources humaines (DRH) de ses filiales et entreprend la formation de l'encadrement. Dans une perspective de modernisation, la formation des cadres et leur valorisation est un des leviers de la nouvelle stratégie. En faveur de la nouvelle disposition introduite dans la loi sur les hydrocarbures (2005) insérant la Sonatrach comme un groupe pétrolier et gazier international et lui inculquant une logique d'entreprise, la valorisation et le développement des compétences sont perçus comme des FCS⁸

- **La présentation de la branche AVAL.**

Aval est l'une des quatre branches d'activité de la SONATRACH issue de la restructuration organisationnelles (1985) et qui ont fait l'objet d'un rapatriement des filiales en 2005. Le groupe industriel public est organisé en quatre branches d'activité : les activités Amont, Aval, de transport par canalisation et par voie maritime et de commercialisation du gaz. **Les activités d'Aval** sont des activités de transformation pétrolières et gazières. Leurs missions consistent à l'exploiter et le développer des installations de liquéfaction de gaz (GNL) et de séparation de gaz et de pétrole liquide (GPL), de raffinage, de pétrochimie et de gaz industriels. **L'organisation structurelle des branches** : Les complexes sont structurés en divisions. Un vice-président (VP) Aval chapeaute les départements et les services de chacun des complexes. Les chefs de départements ont la qualité de cadre supérieur, et les chefs de service, celle de cadres.

- **L'Activité Aval regroupe :**

- Quatre complexes de liquéfaction de gaz naturel,
- Deux complexes de séparation des GPL,

⁸ T. Ardoin, Ingénierie de formation pour l'entreprise, Dunod, 2010.

- Trois filiales de production industrielle : Raffinage, ENIP (Pétrochimie) et HELIOS,
- Trois filiales de services : SOMIZ (Maintenance), SOMIK (Maintenance) et SOTRAZ t),
- Deux entreprises de gestion de zone industrielle : EGZIA (Arzew) et EGZIK (Skikda).

L'activité aval est organisée autour des structures suivantes :

- **la structure relative au poste du vice-président :**

Elle comprend : une cellule de communication, un coordonateur chargé du secrétariat, des conseillers et des assistants, un coordonateur SIE et une direction projet centre de conventions d'Oran.

- **L'effectif global de la branche Aval** est d'environ **12000** employés.

- **L'encadrement** est assuré par environ **400** cadres supérieurs, cadres et chefs de service

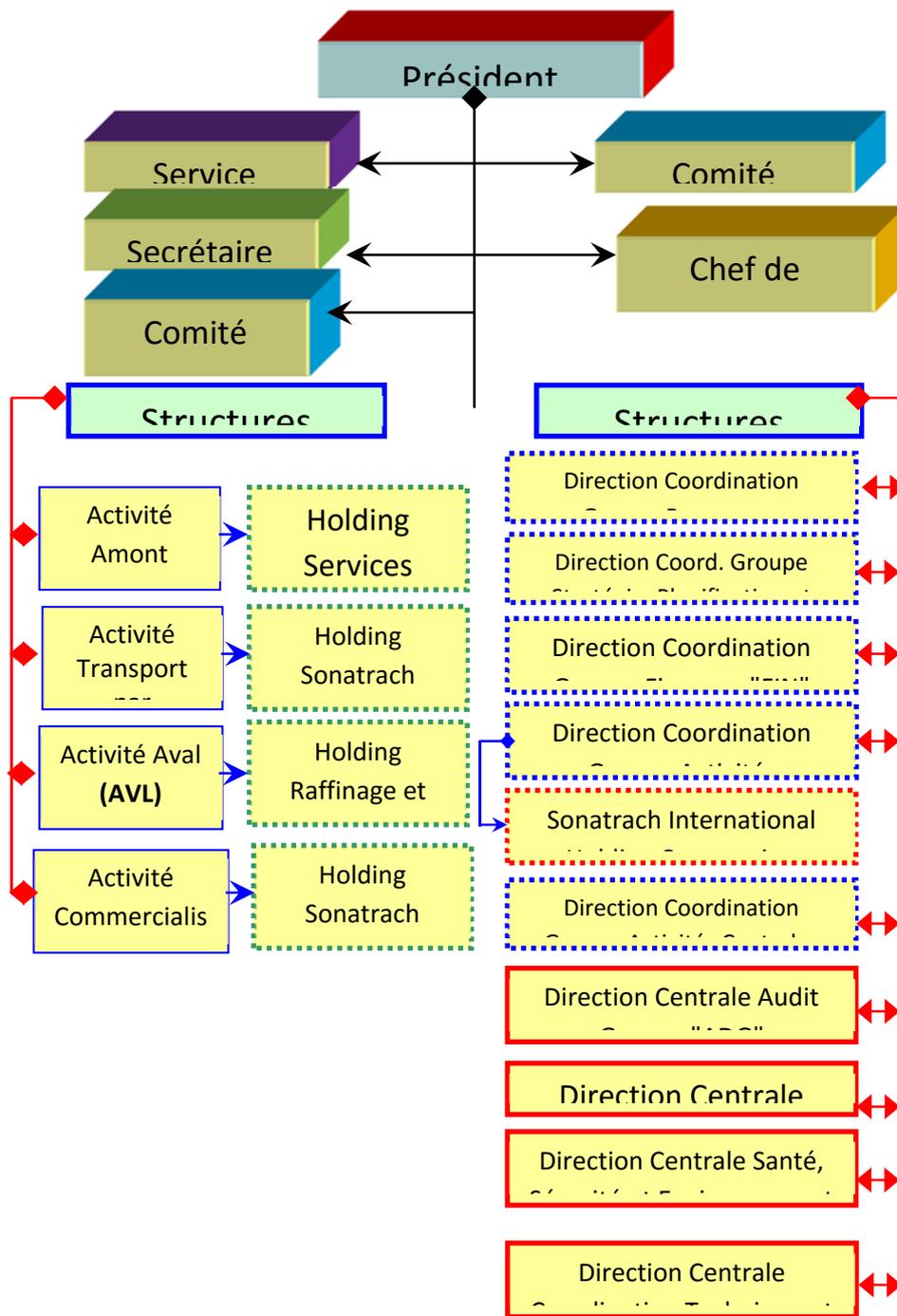


Figure 1 : organisation de groupe SONATRACH

4.1 Le NSR, le fondement « Rôle et contribution » et les difficultés rencontrées.

A la suite de l'accord entre la direction générale du groupe et le syndicat national, d'une part, et des résolutions du conseil d'administration, d'autre part, la DG décide d'implanter graduellement le NSR. Une revalorisation des rémunérations est décidée et concerne l'ensemble des salariés, aussi bien ceux des activités opérationnelles (métiers de base) que ceux des activités fonctionnelles. Il s'agit, dans une première étape, d'une réévaluation du salaire de base (SB). Des éléments de salaire sont intégrés au salaire de base pour constituer une partie fixe de la rémunération globale. La structure salariale prévoit un revenu fixe (RF), un revenu variable individuel (RVI) et des indemnités et des primes relatives au régime indemnitaire. Il s'agit **d'une restructuration du salaire de base et de la refonte du système indemnitaire**. Il est tenu compte des conditions de vie, de travail et du poste de travail. Pour passer de l'ancien au nouveau système, des mesures transitoires sont prévues. Elles devraient assurer l'implantation progressive du NSR. L'objectif est de passer d'un système de classification des postes de travail fondé sur le diplôme et l'ancienneté vers un système fondé sur les compétences individuelles et l'effort déployé en situation de travail. Le NSR a pour point de départ les qualités individuelles du salarié, en situation de travail et la capacité à résoudre les dysfonctionnements et à réaliser un projet. Dans le discours de la direction, l'accent est mis sur l'« équité interne » et les compétences individuelles. Pour certains cadres, il ne s'agit pas seulement d'une réévaluation ou de révision de la grille de salaire, mais d'une nouvelle philosophie, de nouveaux rapports salariaux fondés sur les compétences individuelles. Il est question de rémunérer davantage, les salariés qui s'impliquent le plus et contribuent le plus à la création de la valeur ajoutée, à l'amélioration des performances, à la défense de l'image de marque du groupe....

L'une des premières difficultés est l'identification et l'évaluation des compétences. Cependant, depuis 2008 le projet n'est pas finalisé et les mesures transitoires continuent de s'ériger comme des modes de régulation salariale. Pour le revenu variable individuel (RVI) et dans le cadre des mesures transitoires, des augmentations individuelles annuelles (AIA) de 6% du salaire de base sont prévues et concerne 28% des effectifs. A la suite de négociation entre le syndicat national et la direction générale, l'application des 6% du SB s'étend à 33% de l'effectif de la filiale. Les 6% rétribuent les performances, le taux de réalisation des objectifs assignés à l'équipe de travail et / ou à l'individu. Cinq commissions (task force) sont mises en place et ont pour missions de finaliser le NSR.

La deuxième difficulté réside dans l'analyse et l'évaluation des emplois qui permet la classification des emplois et la spécification des tenants de l'emploi. Une question récurrente porte sur la rémunération de la « contribution ». Par contribution, la direction générale entend l'engagement des salariés dans les processus desquels ils relèvent. La question porte sur les modalités de sa mesure.

La question de l'évaluation se pose à deux niveaux : l'identification et l'analyse des emplois pour procéder à la classification des emplois et leurs hiérarchisations et au niveau de la rétribution de l'effort individuel. Il s'agit de définir les critères, les dispositifs et les mécanismes d'octroi du VRI, et ce une fois que la classification des emplois a eu lieu et que les questions d'évolution des salaires et de leur progressivité soient définies, c'est – à dire la mise place de bandes de salaires

- **Les activités de la DRH**

En matière de procédure, la DRH anime les activités favorables à l'instauration de l'outil de gestion, forme l'encadrement, transmet aux structures, les guides d'entretiens, les fiches et les grilles d'évaluation. Elle assiste les évaluateurs et les évalués, s'assure du déroulement des opérations et prend en charge le recueil et le contrôle des fiches. Les comptes rendus d'appréciation de synthèse et le listing des proposés aux promotions sont transmis à la commission du personnel.

- **Le rôle de la formation**

Des formations sont dispensées aux évaluateurs, aux gestionnaires, aux chefs de service, de départements et aux responsables des RH. Les efforts de formation vont se traduire en plans de formation. Plus de 268 cadres bénéficient de la formation organisée en séminaires qui portent sur la thématique du management et des systèmes d'évaluation.

- **Les fondements et l'objet de l'entretien**

L'évaluation repose sur une technique et un principe : l'entretien d'appréciation annuel et le principe de la double appréciation
L'entretien mesure le degré de compétence de l'évalué et sa maîtrise du poste de travail. L'adéquation « poste de travail – évalué » est au centre de l'entretien. Il porte sur la détermination des objectifs et le suivi de leur faisabilité. L'évaluateur (n+1) recueille les besoins de formation et les attentes du salarié. L'entretien porte sur des aspects quantitatifs et qualitatifs. La double appréciation cherche à objectiver l'évaluation en croisant deux points de vue. Celle du premier et du second appréciateur. La structure « comité de carrière » veille à l'application des décisions retenues par les évaluateurs. L'évaluateur (N+1) conduit l'entretien, il évalue les résultats par rapport aux

objectifs assignés au poste de travail et compare entre « ce qui est fait » et « ce qui devrait être fait ». De l'entretien et de l'analyse de l'écart, l'évaluateur propose, soit l'affectation à un autre poste de travail, soit des actions de formation, soit une promotion professionnelle. Les informations sont consignées dans une fiche d'appréciation et transmise au département des RH. L'évaluateur (N+2) se prononce sur les propositions de l'évaluateur (N+1) et peut les valider en faveur de l'évalué ou arbitrer dans le cas d'un désaccord. Conformément au **principe de la double évaluation**, consignée dans la convention collective, l'évalué recourt à une commission.

- **En matière d'avancement**, l'évolution d'un échelon à un autre varie en fonction d'une période d'une durée de trois ans, dans le même poste. Dans le cadre de la convention collective un taux de 20% et de 5% de l'effectif des agents de maîtrise bénéficie de un à deux échelons. L'un des critères de promotion est l'évaluation des performances individuelles. L'évaluation est une opportunité pour les agents de maîtrise, ils bénéficient de la promotion et offre la possibilité à l'évalué de s'exprimer sur l'évaluation, sur son projet professionnel et ses attentes.

Ces informations sont autant d'informations utiles à la gestion des cadres. Ces informations sont collectées et consolidées par les services des départements de la GRH, pour établir un bilan d'évaluation acheminé vers la sous-direction. Des entretiens des cadres, il ressort que les données recueillies ne sont pas exploitées et ne font pas l'objet de suivi. L'évaluation répond plus à une logique de fonctionnement procédurière et bureaucratique.

En matière de promotion professionnelle, la question de l'objectivité de la notation se pose. Les critères de notation ne sont pas pris en considération et la promotion dépend d'autres paramètres fondés sur le « tribalisme », les « groupes d'affinités » et **du rapport de force** des acteurs en présence. Il ressort des entretiens, le comportement de certains cadres dont l'objectif est de s'enraciner dans le poste.

- **Quels sont les facteurs explicatifs de l'absence de traitement des données?**

Les méthodes d'exploitation des données prescrites et préétablies dans les fiches de poste sont complexes et posent des difficultés dans la mise en application. Le modèle d'évaluation (Mc Beer) contenant vingt – quatre items est importé et sa transposition systématique pose des problèmes d'adaptation. Compte tenu, de calculs complexes due au fait que la conception de l'outil repose sur la complexité des procès, la (DG) met en place des commissions de réflexion afin rechercher les modalités d'application.

5. Les fondements du système :

- L'entretien individuel d'évaluation : Il porte sur l'adéquation - poste de travail / apprécié -

- La détermination des objectifs et le suivi de leur réalisation
- Les besoins en formation et les perspectives de carrière de l'évalué
 - Le principe de la double évaluation pour des raisons d'objectivité.

6. L'efficacité du modèle d'évaluation.

La mise en application montre l'incapacité du système d'évaluation à répondre aux attentes organisationnelles et individuelles. L'évaluation devrait favoriser la détection des potentiels, valoriser et développer les compétences. Si certaines attentes sont satisfaites, d'autres continuent à générer des insatisfactions des cadres et agents de maîtrise et se traduisent par la démotivation au travail.

6.1. Les difficultés de mise en œuvre du nouveau système d'évaluation.

- Les modalités d'application suscitent une série de questionnement. Comment déterminer les critères d'évaluation ? Assurer l'objectivation de la notation, alors qu'ils existent des degrés de complexité ? Détecter les potentiels et identifier les compétences ? Quelles sont les critères qui distinguent la contribution du « travail collectif » du « travail individuel » et ceux qui mesurent l'implication des salariés ? Les principales difficultés sont celles de l'analyse et l'évaluation de l'emploi et la spécification des conditions requises.

La mise en place progressive du NSR fondé sur la logique compétence, depuis le 1 janvier 2008, procède au positionnement des cadres en fonction du principe de « Rôle et contribution ». Ce principe définit la classification des emplois. Or, la question des critères n'est pas résolue et la distinction du « rôle » et la « contribution », celle de l'implication du salarié dans son travail, son sentiment d'appartenance est compliqué. La difficulté majeure réside dans la définition d'un dispositif favorable à la transition d'une logique de poste de travail à une logique de compétence. La difficulté définir le concept de compétence, de déterminer de critères favorables à l'évaluation objective. La difficulté s'accroît, avec l'instauration du NSR, (juin 2008). Dans le cadre de la nouvelle stratégie du groupe, les compétences technologiques qui se rapportent aux cœurs du métier (l'exploitation et la production) sont favorisées par rapport aux compétences techniques, celle qui se rapportent aux activités de soutien. La primauté est conférée aux activités porteuses de valeur ajoutée. En matière de GRH, la distinction entre les activités génératrices de valeur ajoutée et les activités de soutien est observée. Cette division du travail et les rapports sociaux qui en sont induits est approuvé par le collectif. Parmi les facteurs explicatifs des difficultés de la mise en application de NSR, le facteur culturel et les mentalités. Lors des entretiens, les cadres remettent en cause le système d'évaluation qu'ils estiment inapproprié et favorisant l'individualisation des rémunérations pour contrôler les coûts salariaux et

sociaux. L'absence d'objectivité dans l'appréciation et le pouvoir discrétionnaire dont dispose le chef de département, sont des facteurs récurrents.

- **L'entretien d'évaluation : la perception des cadres.**

Du dénombrement des questionnaires et des entretiens semi - directs avec les cadres, il ressort des perceptions différentes.

- Certains cadres estiment que la conduite des entretiens manque de rigueur et que l'appréciation est « floue ». L'appréciateur n'argumente pas et manque de pédagogie. La conduite de l'entretien répondre à une démarche administrative et bureaucratique.

- Pour d'autres, les jeunes cadres chargés de l'évaluation manquent d'expérience et se focalisent sur l'application des questions du canevas, alors que l'évaluation ne doit pas se réduire seulement à l'aspect instrumental.

- Pour d'autres, les entretiens s'inscrivent dans une logique de « paix sociale » par la promotion qu'à la logique compétence affichée dans le discours officiel. Il existe du « favoritisme ». D'autres facteurs tel que le climat social, les conditions de travail, le stress...

Les solutions et leurs limites

Une cellule de réflexion est mise en place. Elle s'intéresse aux modalités d'exploitation des données. L'objectif est de proposer des méthodes appropriées à la définition de critères d'évaluation des performances et des compétences. Dans sa démarche, la commission de réflexion maintient l'utilisation de la technique de l'entretien individuel et le principe de la double appréciation. Deux approches de traitement d'appréciation se dégagent : l'une est quantitative et la seconde qualitative. L'approche quantitative prime. Tout objectif doit être défini, mesurable, déterminé dans le temps et se prêter au contrôle. Cependant la définition de la compétence et des niveaux de compétences pose un problème. Des mesures transitoires sont préconisées pour favoriser la transition au NSR et son corolaire l'évaluation.

La formation contribue à la résolution du premier écueil en apportant un éclairage sur les modalités de la conduite de l'entretien individuel et l'élaboration du bilan de compétence. 270 cadres en GL2 /Z sont formés. En revanche, la fixation des objectifs, la question de l'identification des compétences et des spécifications des conditions requises restent posées. Lors de la campagne de sensibilisation au système d'évaluation, le dénombrement des fiches d'appréciation montre qu'un nombre de cadres n'a pas fait l'objet d'appréciation. Les raisons sont dues à la nouveauté du système, l'indisponibilité, des départs en retraite et/ou des absences autorisées (maladie, formation, mise en disponibilité, ...). Seuls 34% font l'objet d'appréciation. Ces dernières années, ce taux croit et avoisine 80%. S'agit-il, d'un engouement pour cet outil ? Les explications fournies sont : le système

favorise les promotions, l'intégration de cadres à des **postes organiques**, l'attribution des primes de responsabilité. Pour les cadres au « sommet » de la filière, le système ne propose pas de perspective d'évolution dans la carrière, pour d'autres, il n'a pas prévu de critères. En ce sens, le NSR propose une nouvelle approche d'évaluation et des mesures transitoires.

- **Le système d'évaluation et la promotion professionnelle.**

Le (NSR) mis en place progressivement, depuis juin 2008, structure la rémunération en deux parties : fixe et variable. Il procède par la reconstitution du salaire de base en intégrant au salaire de base de l'ancien système (SGT), les primes, les indemnités et l'ancienneté. Cette démarche s'applique à l'ensemble des salaires et procède à la revalorisation des salaires. Des taux différenciés en matière de fixation des salaires de base sont fixés à 18% et 25%. Le NSR distingue entre les activités principales porteuses de valeur ajoutée (l'exploitation et la production) et les activités de soutien. La classification des emplois reposerait sur les principes de « rôle et contribution ». Ces taux sont majorés, par l'application du critère de zone géographique. La partie variable est de 6% du salaire de base, elle sanctionne la performance et la contribution (Rémunération variable individuelle, RVI). L'évaluation porte sur les résultats par rapport aux objectifs et la contribution (l'implication du salarié). Les 6% s'applique pour les proportions de 33% de l'effectif. Ce taux était de 28% et, à la suite des négociations avec le partenaire social, il passe à 33%. Cette mesure s'applique au personnel des différents complexes. Les primes de rendement individuel, collectif et la **promotion professionnelle ne figurent plus dans la nouvelle grille**. Nous retrouvons dans la partie variable la «Rémunération variable collective »(RVC) pour les salariés exerçant dans les activités de soutien. Par contre, si le salarié est compétent, s'il fait preuve sur le terrain des opérations des résultats (accroissement de la productivité, de rendement, et contribue à la V A), il voit son salaire augmenter sans faire l'objet de promotion. Cette approche vise à maintenir la « compétence » dans son positionnement initial et le valoriser sur le plan salarial, sans pour autant le promouvoir hiérarchiquement. Nous notons, le principe de Peter. N'existe – t-il pas, dans cette situation, un paradoxe ? Néanmoins, il existe des modes de régulation, des pratiques de promotion. Il existe la possibilité d'accès à l'échelle supérieure, à un poste organique, un poste hiérarchiquement supérieur. Le salarié peut postuler si certaines conditions sont remplies. Il doit satisfaire un certain nombre de conditions. Il est tenu de respecter le « non - saut d'échelle » et progresser d'une échelle à l'autre, selon le niveau auquel il est positionné (le passage d'une échelle à l'autre est de trois années). Lors de l'évaluation, il est orienté vers la formation pour acquérir d'autres connaissances, et une fois qu'un potentiel est détecté par

l'évaluateur. Il est tenu de passer par une « formation filière ». Dans le jargon professionnel, on appelle cette condition de « **tenue de poste** » à la quelle s'ajoute la « **formation filière** ». La fiche d'évaluation est transmise au DRH du département détenteur du pouvoir discrétionnaire. Quand il s'agit, d'un salarié qui ne relève pas de la production, une « **formation de consolidation** » est préconisée pour palier aux insuffisances de qualification. Le DRH utilise la fiche d'évaluation et exploite les informations, pour la prise de décision. Le comité DRH regroupant le DRH, le partenaire social et l'intéressé se prononce sur la promotion.

Depuis 2008, la **promotion professionnelle n'est plus envisagée** pour le salarié. Cependant, la **pratique** de la « **filière formation** », la « **tenue de poste** » ... continue. Ainsi, la formation n'est pas évaluée, car elle ne favorise pas la gestion de carrière et se traduit par une source de conflits.

- **Les autres modes de régulation pratiqués.**

Pour palier aux problèmes sociaux professionnels induits de la situation citée, des modes de régulation sont proposés.

1- Le staffing consiste à doter un poste organique vacant, par une personne préalablement formé (**la formation filière**).

2- **L'étude de dossier.** Le postulant présente un dossier au chef de département. Sur la base de l'étude de dossier, la décision est prise. Le postulant n'est pas tenu d'être évalué par l'entretien.

• **Suggestion : et si, l'ingénierie de la formation est envisagée ?**

La construction de référentiels de compétence contribue au développement des compétences, par une FPC, conformément aux besoins de compétence. L'ingénierie de formation, dans sa démarche méthodologique préconise l'analyse, la conception, la réalisation et l'évaluation des emplois. Elle débouche sur la construction de référentiels : d'activité ou d'emploi, de compétences et ce référentiel constitue la norme pour proposer la formation adéquate aux conditions requises par l'emploi. Ainsi, elle favorise l'élaboration de programmes de formation appropriée, mais elle requiert des connaissances et des pratiques spécifiques.

Le NSR (depuis juin, 2008) repose fondamentalement sur l'intention de l'élaboration de la nomenclature des emplois et des référentiels de compétences et s'inscrire en conformité avec la stratégie de développement fondée sur la logique compétence.

Conclusion : Le NSR adoptée par la SONATRACH tend à s'aligner sur celui des compagnies pétrolières internationales. Son élaboration repose sur l'évaluation et l'analyse des emplois. Cette dernière est le fondement de toute pratique et politique de la GRH. La nouvelle conception salariale se propose de rompre avec les anciennes pratiques de rémunération et d'instaurer un mode de gestion fondé sur la démarche compétence. La logique qui sous-tend cette approche de gestion par les compétences consiste à valoriser et développer les compétences, l'innovation pour en faire une source de l'avantage concurrentiel. Les activités génératrices de valeur ajoutée, les cœurs de métiers, les compétences distinctives qui contribuent à la construction de l'avantage concurrentiel sont le plus concernées. Cependant, la transition d'une logique de poste à celle de compétence, de « Rôle et contribution », est complexe. La mise en application, en janvier 2008, se caractérise par une lenteur et des difficultés dues à l'analyse et l'évaluation des emplois (décrire les emplois, détecter les compétences et à les évaluer). En pratique, nous constatons une forme hybride de classification des emplois. L'évaluation occupe une place centrale dans les politiques de gestion des RH et des enjeux qu'elle suscite. Elle est en interaction avec les processus de GRH (la rémunération, la promotion, la formation, la définition et la classification des emplois ainsi que leur hiérarchisation. La question de l'évaluation se pose avec acuité au sein du groupe, en amont, en matière de classification des emplois, de hiérarchisation et de progression, et en aval, dans le domaine du développement du personnel. Les modalités d'évaluation de la « contribution » et du « rôle » sont les écueils fondamentaux de la mise en œuvre du NSR. Comment élaborer une grille de salaire fondée sur des emplois en perpétuel changement organisationnel dans des secteurs d'activité industrielle où les technologies et les formes d'organisation de la production et du travail qui en sont induites évoluent rapidement ? Faut-il classer les emplois en fonction des difficultés propres à chaque situation concrète de travail et sachant que chaque situation est particulière ? Le pouvoir discrétionnaire de la hiérarchie est contesté et le choix des critères d'évaluation se pose en termes d'objectivité. La technique de l'entretien d'appréciation montre ses limites, en matière de détection et de gestion des compétences. Cette dernière mesure les résultats réalisés par rapport aux objectifs, régule les effectifs, préconise des actions de formations. L'évaluation des opérateurs, des agents de maîtrise et des cadres est opérationnelle et son déroulement est appropriée à la gestion des carrières. Par contre, l'évaluation des cadres supérieurs est difficile à établir. La perspective d'évolution de carrière des cadres supérieurs exerçant dans les directions fonctionnelles pose le problème de l'intégration dans les équipes managériales. Le NSR, qui se veut être un mode résolutoire aux insuffisances de la technique de l'entretien, se fonde sur le « Rôle et la contribution »

valorise les salariés exerçant dans des activités de production et d'exploitation. Cette distinction entre les activités opérationnelles et fonctionnelles vise à éviter la déperdition des compétences (la fidélisation des compétences) et à booster la productivité. Le NSR repose sur le raisonnement, en termes d'emploi et non en termes de poste de travail ; de mobilité, de flexibilité ; et de contribution individuelle à la création de richesse (le principe d'individualisation des salaires et du salaire au mérite). Elle s'appuie sur la différenciation des métiers et des salariés. En ce sens, l'élaboration de référentiel de compétence, par la direction et en concertation avec le personnel peut être envisagée pour définir les compétences requises pour chaque emploi dans un listing plus ou moins détaillé. Bien que le projet d'élaboration d'une nomenclature des emplois et de référentiels de compétences soit entamé depuis 2005, exclusivement par la direction, la NRS n'est pas finalisée. Des mesures transitoires continuent d'être pratiquées. Les négociations entre la DG du groupe et les instances syndicales se poursuivent. La transposition systématique du système importé des USA semble ignorer les facteurs de contingence. Une approche consensuelle, dans le cadre de commissions paritaires (la DG du groupe, les « techniciens » qui maîtrise les cœurs de métiers et les partenaires sociaux) peut être une attitude favorable à la résolution, aussi bien les aspects techniques que sociaux, où l'on concilie entre la reconnaissance, l'équité d'une part et les contraintes budgétaires et techniques. L'évaluation ne se réduit aux seuls aspects d'une démarche instrumentale de la GRH.

Ouvrage :

- Ardoin. T (2010) *Ingénierie de formation pour l'entreprise*, Dunod
 Ardoin. T(2009) *L'audit de formation*, Dunod
 Aubret. J (2007) *Management des compétences : réalisations, concepts, analyses*
 Boyer. L (2003) *GRH : nouvelle pratique, édition EMS, Management, Société, France*
 Brabet. J (1994) *Repenser la GRH ?* Economica
 Balicco. C(2002) *Les méthodes d'évaluation en ressources humaines*. Edit. D'Organisation
 Billet. C(2012) *Le guide des techniques d'évaluation*. 2^{ème} édition .Dunod
 Bellier. S. (2000) *Compétences en action, expérimentations, implications, réflexions*
Pratiques. Paris. Liaisons.
 Dubar. C(1996) *La formation professionnelle continue*. Repères. La découverte.
 Dejoux. C (2008) *Gestion des compétences et GPEC*. Dunod

- De Montmollin. M. (1993) *Savoir et pouvoir, les compétences en question*. PUF.
- Francis .G (1997) *Gestion des ressources humaines*, Dunod
- Génélot. D (1992) *Manager dans la complexité*, INSEP –Editions
- Gilbert. P (1999) *Evaluation et gestion des compétences*. Economica
- Hatchuel A, Weil B, (1992). L'expert et le système. Gestion des savoirs et métamorphose
Des acteurs de l'entreprise industrielle.
Economica
- Le Boterf. G(2003) *Construire les compétences collectives et individuelles*, Edit. D' Org.
- Le Boterf G(2006) *L'ingénierie et l'évaluation den la formation*, Editions d'Organisation
- Meignant. A (1986) *La formation, un atout stratégique pour l'entreprise*, Edit. Organisations
- Meignant. A(2000) *Ressources humaines. Déployer la stratégie*. Editions. Liaisons.
- Martory. B (2012) *Contrôle de gestion sociale. Salaires, masse salariale et compétences* Vuib
- Parmentier. C(2010) *L'ingénierie de formation, outils et méthodes*. Editions Eyrolles.
- Zarifian. P(2005) *Compétences et stratégies d'entreprise*, Editions Liaisons, Paris.
- Zarifian. P(1997) *Objectif Compétence*, Editions Liaisons, Paris
- **Revue** : Cahiers Français n° 333, la gestion des ressources humaines, Doc. Française.
 - **Communication dans un colloque** :
Mebarki M. 2012. *La valorisation/validation de l'expérience en entreprises France-Belgique*. Colloque CIREL « Expérience et professionnalisation dans les champs de la formation, de