

L'évaluation comme un outil de développement des compétences par le biais de la formation : le cas de la société SOMIZ

التقييم كأداة لتطوير المهارات من خلال التكوين : دراسة حالة صوميز

Reziga Amina ¹

¹ Université Ahmed Ben Ahmed Oran, Laboratoire LARAFIT, reziga.amina@univoran2.dz

Reçue: 16.01.2023

Accepté: 19.06.2023

Publié: 05.07.2023

Résumé: L'objectif de cette étude est de déterminer le rôle de l'évaluation dans le développement des compétences par le biais de la formation au niveau de la société SOMIZ. Pour répondre à notre question, nous avons abordé théoriquement les points clés de notre article : évaluation, développement des compétences et formation. Pratiquement, une étude descriptive a été mise en avant afin de décrire le traitement des résultats d'évaluation au niveau de la société jusqu'à l'élaboration du plan de formation. Nous concluons que l'évaluation est un déterminant pour élaborer le plan de la formation afin de développer les compétences des employés. En plus, la formation au niveau de la société se développe par le service de formation en matière de savoirs et savoir-faire d'une part. Or, la cellule de gestion et développement des compétences développe les compétences comportementales.

Mots clés: La formation, développement des compétences, les compétences comportementales évaluation, SOMIZ

Jel Classification Codes: L20, M12

ملخص: الهدف من هذه الدراسة هو تحديد دور التقييم في تنمية المهارات من خلال التكوين على مستوى شركة صوميز. للإجابة على سؤالنا، تناولنا في الجانب النظري النقاط الرئيسية التالية: التقييم وتنمية المهارات والتكوين. في الجانب التطبيقي، تم تبني دراسة وصفية من أجل وصف معالجة نتائج التقييم على مستوى الشركة حتى وضع خطة التدريب. نستنتج أن التقييم هو محدد لتطوير خطة التكوين من أجل تنمية مهارات الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، يتم تطوير التدريب على مستوى الشركة من خلال مصلحة التكوين من حيث المعرفة والمعرفة التطبيقية من جهة. وتقوم وحدة إدارة وتطوير المهارات بتطوير المهارات السلوكية.

كلمات مفتاحية: التكوين ، تنمية المهارات ، المهارات السلوكية، التقييم ، صوميز

تصنيف L20, M12:JEL

Auteur correspondant: Reziga Amina, Email: reziga03@gmail.com

1. Introduction

Au fil du temps, le capital humain peut devenir obsolète qui nécessite des outils pour lutter contre. Parmi ces outils, l'entreprise s'appuie sur l'évaluation comme un outil de suivi et de contrôle du rendement des employés. Mais en pratique, cet outil est insuffisant car il exige l'accompagnement d'un autre outil c'est la formation. Cette dernière sert à maintenir et développer les compétences des employés d'une façon permanente en utilisant différents types de formation.

La question du développement des compétences devient cruciale afin d'assurer l'employabilité des employés. L'objectif de cette étude est de déterminer le rôle du système d'évaluation installé au niveau de la société SOMIZ sert à développer les compétences des employés par le biais du plan de formation. Cette étude focalise notamment sur l'analyse des résultats d'évaluation comme un appui pour définir le plan de formation. La plupart des études focalise sur la démarche de la formation d'une façon générale sans prendre en compte la matière pédagogique qui fait partie du plan de formation.

A ce niveau, notre article est autour de la question de développement des compétences en vue de l'évaluation par le biais de la formation. Notre question de recherche est comme suit :

Comment le système d'appréciation sert-il à développer les compétences par le biais de la formation au niveau de la société SOMIZ ?

A la lumière de cette question, on souligne les hypothèses suivantes

H1 : l'évaluation sert à développer les compétences des employés

H2 : l'élaboration du plan de formation est liée aux résultats d'évaluations

Pour répondre à notre question, nous répartissons notre étude en deux parties : partie théorique et partie pratique.

Dans la partie théorique, on traite les éléments centraux de la recherche : l'évaluation, le développement des compétences et la formation.

Dans le point d'évaluation, nous abordons les objets, les acteurs, les enjeux et les quelques méthodes. Or, dans le point de développement des compétences : la définition, les types de formation et la démarche d'élaboration d'un plan de formation.

Dans la pratique, une étude descriptive a été mise en avant afin de visualiser le rôle de l'évaluation comme un facteur intermédiaire dans le développement des compétences. Comme premier point, on a présenté la société SOMIZ (activité et données sociodémographiques). Et comme deuxième point, un œil sur le service de formation au niveau de la société. Et comme dernier point, on décrit la démarche d'évaluation jusqu'à l'élaboration de plan de formation

Les études empiriques

En breveté, on cite quelques études qui font partie de notre thématique :

- **Moufida Djouahra (2018) : « *L'évaluation RH en Algérie : Un outil au service du développement professionnel* », *Development and human Resources Management Review -reseaches and Studies- Vol 06 . N0 09* :** Dans cet article, l'auteur cherche à décrire la pratique d'évaluation dans les entreprises Algériennes. Pour visualiser l'importance de cette pratique, un questionnaire a été élaboré et distribué auprès des salariés en posant des questions autour de système d'évaluation installé : outils, méthodes, acteurs....etc. En vue de l'analyse, le chercheur a conçu quelque les systèmes d'évaluations ne répondent pas aux attentes des salariés d'une part et l'entreprises d'autre part.
- **Bachir Abelali (2014) : *la formation comme outil de développement des compétences*, *Revue Dirassat* : V.5, N1**

L'objectif de cet article est déterminé le rôle de la formation dans le développement des compétences. Comme premier pas, l'auteur a définit premièrement la variable clés de l'article c'est la formation en précisant leur sens, les types et les étapes de celle-ci. Et comme deuxième point, la définition de la

compétence et leur type : individuelle, collective et organisationnelle. Et comme troisième point, l'auteur donne une aperçue sur le développement des compétences en déterminant le rôle de celui-ci dans la gestion Rh. En conclusion l'auteur trouve que la formation est au cœur de la stratégie de l'entreprise.

➤ **Touati Amyra : *l'impact de la formation sur le développement des compétences au sein de l'entreprise*, [مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات](#) : Volume 4, Numéro 2, Pages 423-434**

L'objectif de cet article est d'étudier l'impact de la formation sur le développement des compétences. L'auteur a présenté une étude conceptuelle autour de la question de recherche où il a traité en préalable le lien entre la formation et la compétence. En plus, il aborde le rapport formation et les composantes de la compétence (savoir, savoir-faire et savoir-être). Pour chaque composante a identifié les actions prises par la fonction de la formation ou bien le formateur comme acteur clés.

En parallèle, il a déterminé l'impact de la formation sur la démarche intellectuelle de l'employé, la confiance en soi et la motivation. Et comme dernier point, il a mis le point sur le lien entre la formation et l'innovation.

2. L'évaluation : définition, objets et méthodes

En vue de la littérature, l'évaluation se trouve au cœur de la fonction RH. Elle permet l'entreprise à évaluer leur potentiel humain à court terme et à long terme. Le capital humain comme toute ressource peut avoir un abaissement au fil du temps. En plus, l'apparition des nouvelles technologies nécessite une main-d'œuvre expertisée et à haute qualité. Devant ces enjeux, l'évaluation devient un outil de pilotage incontournable. Elle se définit comme : « *comme un système structuré et formel visant à mesurer, à évaluer et à influencer les caractéristiques, les comportements et les résultats d'un employé occupant un poste donné.* ». (Boutiba, 2020, p. 190). Selon cette définition, on remarque l'évaluation se

formalise sous forme d'un système structuré et formel. En plus, ce système sert à mesurer et évaluer les salariés en mettre en avant les comportements et les résultats de ceux-ci. Et comme une deuxième définition l'évaluation : « *Consiste à favoriser le développement personnel de chaque salarié pour qu'il atteigne une performance élevée dans le futur en fonction de ses compétences manifestées, de sa préparation professionnelle, de son expérience et de ses aspirations de carrière* » (David Alis, 2011, p. 344). A propos de cette définition, l'évaluation assure l'engagement des salariés à réaliser une performance remarquable. Ces salariés misent en place leurs compétences, expériences, aspirations et leurs professionnalismes à la lumière de ces objectifs. En voie de cette définition découle deux objets d'évaluation : la compétence et la performance.

L'évaluation de la compétence selon Xavier Baron consiste à évaluer les acquis en matière de connaissances théoriques, pratiques et comportementales (DJOUAHRA, 2018, p. 330). Or l'évaluation de la performance consisté à évaluer des résultats atteints par les salariés. (Maurice Thévenet, 2007, p. 126)

Ces deux éléments sont étroitement liés car la compétence peut être déterminée par la performance. C'est à dire une personne compétente est une personne performante. (Sofiane & Larbi, 2020, pp. 88-91)

Il existe d'autres objets qui peuvent être le sujet d'évaluation : le rendement et le potentiel. L'évaluation du rendement consiste à évaluer les salariés tous le temps. Dans ce cadre, les supérieurs hiérarchiques contrôlent et suivent le travail exécuté par leurs subordonnés. (Sylvie St-Onge, 2004, p. 318)

Le potentiel est « *l'ensemble de dispositions personnelles (aptitudes, capacités, qualités...) encore incomplètement exploités et qui donne à une personne la capacité d'évoluer. Il se révèle dans des situations de travail nouvelles, si les occasions lui sont données* ». (cohen, 2006, p. 234). Ce qui signifie que le potentiel est un acquis personnel et se manifeste dans des situations inconnues. Il peut être considéré comme une énergie non exploitée. Donc

l'évaluation de potentiel consiste à estimer le niveau d'emploi que le salarié peut occuper en déterminant le niveau du poste (analyse quantitative) et le type de poste ou la catégorie (analyse qualitative). On prend en compte aussi le temps en considération. (DJOUAHRA, 2018, pp. 330-331). Pour évaluer les employés, l'entreprise s'appuie sur un ensemble des méthodes qui se varient les unes et les autres. En même temps, chaque méthode a des avantages et des inconvénients. Parmi ces méthodes les plus célèbres : auto-évaluation, la notation individuelle, les méthodes classifications, entretien individuel et l'évaluation par objectif, évaluation à 360° et centre d'évaluation...etc. (Guerrero, 2014, p. 126) (Dominique Lamaute, 2004, p. 231) (Cerdin, 2000, p. 172). A ce propos, on traite quelques-unes tel que : l'entretien d'évaluation, centre d'évaluation et l'évaluation à 360°¹.

- ✓ **Entretien d'évaluation** : L'entretien d'évaluation est une évaluation qui fait réunir le subordonné par leur supérieur hiérarchique (face à face). Ce dernier met le point le travail réalisé par leur subordonné. Ainsi il met le doigt les capacités, les aspirations et les énergies de celui-ci. Cet entretien nécessite un ensemble des règles pour qu'il puisse atteindre les objectifs tel que : la compréhension, la transparence (Guerrero, 2014, pp. 109-110)
- ✓ **Centre d'évaluation** : Est une méthode qui consiste à mettre en scène un individu ou un ensemble d'individus en élaborant des exercices adéquats avec l'objectif d'évaluation. Ces exercices sont animés par des évaluateurs afin d'observer les comportements, les compétences, la réaction et la réflexion de ces individus devant les situations stimulantes.*
- ✓ **La méthode à 360°** : Elle se reconnait par plusieurs appellations tel que : la méthode de multi-source, la tournante de 360° et multi-niveau. Cette méthode nécessite l'intervention d'un ensemble des acteurs tel que : l'évaluateur, l'employé (lui-même peut jouer le rôle de l'évaluateur), les clients, les

¹ Le choix de ces méthodes parmi d'autres n'exclut pas les autres.

collègues et le supérieur hiérarchique indirect.² Cette méthode consiste en préalable la définition des objectifs, la communication autour du projet, les choix des critères et la diffusion de questionnaire. (DJOUAHRA, 2018, p. 332)

3. Les enjeux et les acteurs de l'évaluation

L'évaluation comme toute pratique RH, se déroule par le biais d'un ensemble des acteurs ou bien des intervenants. Nous avons classé ces acteurs en acteurs principaux et acteurs secondaires.

- ✓ **Les acteurs principaux :** Ces acteurs sont les acteurs essentiels dans n'importe quel système d'évaluation. L'absence ceux-ci annule la démarche d'évaluation. Ces acteurs sont : les salariés, les supérieurs hiérarchiques et la DRH.
- ✓ **Le salarié (évalué) :** le salarié est le noyau de l'évaluation. Il est évalué par leur superviseur direct
- ✓ **Le supérieur hiérarchique direct (N+1) (les managers) :** Il joue le rôle d'un évaluateur. Il s'évalue lui-même par leur supérieur. Mais les critères adoptés se différencient au salarié
- ✓ **Les acteurs secondaires :** Ces acteurs interviennent en second rang. Ceux-ci donnent des informations supplémentaires sur l'évalué. Ces acteurs sont : le supérieur hiérarchique indirect, les collègues, les clients et la DRH
- ✓ **Le supérieur hiérarchique indirect (N+2) :** Il est à la tête des supérieurs hiérarchiques. Il évalue le travail des supérieurs hiérarchiques
- ✓ **La DRH :** La DRH intervient suit la démarche d'évaluation. En même temps, elle est membre de comité d'évaluation. Elle prend les décisions en matière de promotion, de formation ou bien augmentation monétaire

² Ces acteurs sont très dans le point suivant : les enjeux de l'évaluation

- ✓ **Les collègues (pairs) :** Les collègues sont les acteurs les plus proches au évalué. Ils peuvent intervenir dans la démarche d'évaluation
- ✓ **Les clients :** Les opérateurs externes qui ont un contact avec l'évalué. Ils peuvent intervenir dans la démarche d'évaluation en prenant la qualité du travail offrir par celui-ci. Généralement ces évalués occupent des postes supérieurs (des cadres, managers...etc.) (Igalens Jacques, 2013, p. 144)

L'évaluation d'une façon générale est réussite par la compréhension et la coopération de tous les acteurs. Le rôle principal de l'évaluation est d'enlever les anomalies et non de sanctionner les évalués. Chaque acteur cherche à bénéficier de l'évaluation. Pour le salarié, il cherche à bénéficier d'une promotion ou augmentation salarial...etc. Et pour les managers, ils cherchent à assurer le bon déroulement du travail et bénéficier des avantages financiers. Or la DRH cherche à garantir le climat social de l'entreprise. Cette dernière cherche elle-même assuré la politique RH et les relations internes. Le tableau qui se suit, décrit les enjeux de l'évaluation chez : les managers, l'entreprise, le salarié et la DRH

Tableau N°1 : les enjeux d'évaluation

	Les enjeux
Les managers	Crée un climat de communication entre managers et collaborateurs Créer les conditions de la motivation de ses collaborateurs Décliner les axes stratégiques en plans d'action opérationnels Piloter l'activité de son unité et de ses collaborateurs par un système d'objectifs ; Faire le point sur le travail du collaborateur ; Echanger sur la fonction et la façon dont les missions sont remplies Vérifier l'atteinte des objectifs (taux de réalisation et manière de les atteindre) ; Fixer les objectifs pour l'année suivante ; Evaluer (objectivement) les compétences et les performances des collaborateurs ;
L'entreprise	Mettre en place une politique de GRH ; Améliorer les relations interpersonnelles ; Assurer la communication entre les managers et leurs collaborateurs.

La DRH	Constituer un ensemble d'informations sur les postes, les emplois et leurs évolutions ; La prise de décisions équitables ; Mesurer le climat social de l'entreprise ; Objectiver et orienter les décisions RH.
Les salariés	Présenter un bilan de reconnaissance Avoir une meilleure connaissance de la politique RH de son entreprise Se positionner par rapport à ses acquis, ses compétences Devenir co-auteur de son développement professionnel, intervenir et être force de proposition dans les choix et les modalités de sa formation, être coresponsable du maintien de son employabilité sur le marché Disposer d'un ensemble d'éléments pour s'évaluer et s'orienter Etre aidé et disposer d'outils pour bâtir son projet professionnel Avoir une vision à plus long terme de l'évolution de son domaine professionnel et de son environnement

Source : (FRIOUA, 2015, pp. 13-14)

4. Le développement des compétences par le biais de la formation

Le développement des compétences devient une question centrale dans le domaine RH. Il est une opération permanente et répétitive afin de maintenir le capital humain. Plusieurs sources ont été apparait pour développer les compétences : la formation, le développement de carrière, la planification de la succession, le coaching, le mentorat, le management des connaissances et le e-learning. (Bousalah, 2015-2016, p. 162) . A propos de notre point, on traite le lien entre la formation comme outil de développement des compétences. A cet effet, « *Le développement des compétences des employés fait référence aux activités d'apprentissage susceptibles d'accroître le rendement actuel et futur des employés en augmentant leur capacité d'accomplir les tâches qui leur sont demandées par l'amélioration de leur connaissances, de leurs habiletés et de leurs attitudes* ». (Shimon L. Dolan, 2001, p. 307). Ce qui signifie que le développement des compétences sert à améliorer les connaissances, les habiletés et les attitudes des employés afin d'accomplir leurs tâches. Dans ce cadre,

l'entreprise peut adopter plusieurs types de formations pour atteindre leurs objectifs. Ces types de formation sont comme suit (ABDELALI, La formation Comme Outil de Développement des Compétences, 2014, p. 20) :

- ✓ **Formation dans l'action** : est formation qui se déroule dans le lieu du travail. Elle se fait pour adapter à un nouveau poste (nouveau recrue) ou bien acquière des nouvelles actions du travail ;
- ✓ **Formation cascades** : est une formation mise en œuvre par des salariés déjà formés dans l'entreprise ;
- ✓ **Formation diplomate** : est une formation pour assurer un diplôme ;
- ✓ **Formation intégrée** : une formation met par le supérieur hiérarchique par le biais d'un guide de formation ;
- ✓ **Formation interentreprises** : est formation qui fait réunit plusieurs apprenants de différentes entreprises ;

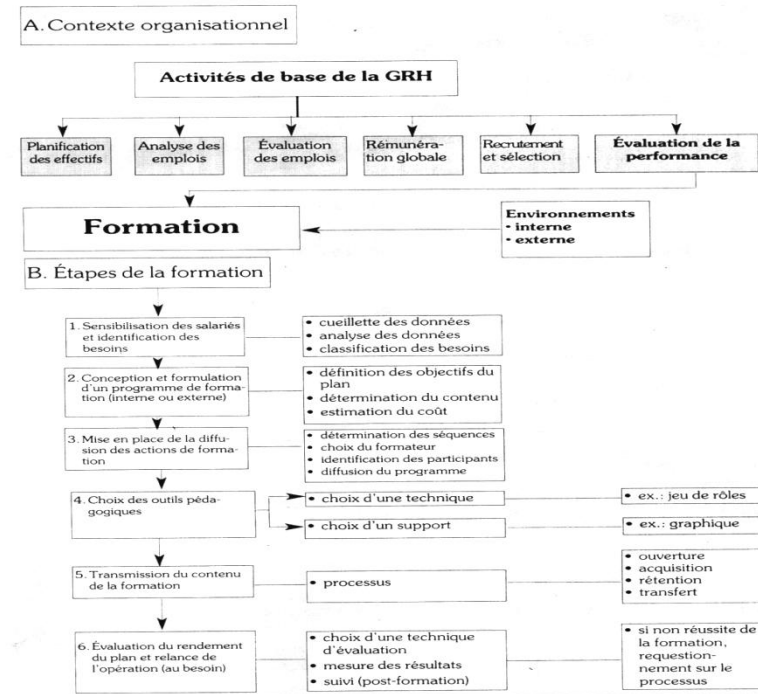
Formation intra-entreprises : cette formation est contraire de la précédente. Il employés apprennent par un formateur en dors de l'entreprise ;

Action de formation qui regroupe des salariés d'une même entreprise avec un formateur extérieur ;

- ✓ **Formation sur mesure** : est une formation déjà établie afin de répondre à des objectifs précis ;
- ✓ **Formation continue** : cette formation répond aux changements aux conditions du travail.

La figure suivante décrit le processus de formation

Figure N°01: élaboration et réalisation d'un programme de formation



Source : (Sekiou, 2001, p. 345)

- Sensibilisation des salariés et identification des besoins** : La détermination de besoin en formation est le point de départ du plan de formation. Ce besoin se détermine par le biais la récolte des données chez les managers. Et parfois, l'employé lui-même propose un besoin en formation particulier. Par la suite, le service formation classifie ces besoins afin de lancer le programme de formation.
- Conception et formulation d'un programme de formation** : A prés avoir classé les besoins en formation, le service de formation souligne les objectifs attendus par ce programme. En suite, il détermine le contenu du programme et les couts à supporter.
- Mise en place de la diffusion des actions de formation** : Dans cette étape, le service formation sélectionne les formateurs, les heures de formation et les participants. Et par la suite, il affiche le programme.

- d) Choix des outils pédagogique :** L'outil pédagogique est déterminé en fonction et en mesure avec le type de formation souhaité à acquérir. Et même le support de formation est généralement élaboré par le formateur.
- e) Transmission du contenu de la formation :** Cette étape est le moment d'acquisition et le transfert des connaissances théoriques et techniques. C'est la période d'apprentissage
- f) Evaluation du rendement du plan et relance de l'opération :** Dans cette étape, le service de formation évalue l'acquisition et évolution des salariés après la formation. Chaque entreprise a des méthodes d'évaluation de formation particulières. En cas de déficit, le service de formation cherche à déterminer les erreurs possibles dans le processus de formation. (Sekiou, 2001, pp. 346-355)

5. Méthodes et discussion des résultats

Afin de répondre à notre question, nous répartissons notre pratique en cinq points :

- ✓ Présentation de la société SOMIZ
- ✓ Les données sociodémographiques sur la société SOMIZ
- ✓ Le service de formation au niveau de la société SOMIZ
- ✓ La description de système d'évaluation de la société
- ✓ La démarche de traitement des résultats d'évaluation

5. Présentation de la société SOMIZ

La SOMIZ (société de maintenance industrielle d'Arzew) est une société qui opère dans le domaine de l'ingénierie, de la maintenance et de la rénovation des installations industrielles. Elle a été créée le 5/5/1991 à Arzew (Oran, Algérie). Elle est l'une des filiales du groupe Sonatrach. Depuis sa création, la société joue un rôle incontournable dans le marché national afin de répondre à la demande croissante de l'industrie du pétrole et de gaz.

5.2. Les données sociodémographiques sur la société SOMIZ

Au fil des ans, les effectifs au sein de la société ont été doublés en deux selon informations citées dans le site officiel de la société. Dans ce cadre, nous allons décrire l'effectif selon l'ancienneté, la pyramide des âges et le cadre socioprofessionnel.

Tableau N°2 : Représente de données sociodémographiques à propos de la SOMIZ

Genre	CSP	Ancienneté
Homme 95,21 % Femme 4,79%	Cadre supérieur 2%	⇒ 0-4 31,79%
	Cadre moyen 12%	⇒ 5-9 26,19%
	Maitrise 16%	⇒ 10-14 24,53%
	Exécutant 70%	⇒ 15-19 17,46%

Source : élaboré par nous mêmes

A propos de tableau ci-dessus, nous remarquons que les hommes enregistrent un taux extrême avec 95%. Ce taux est expliqué par la nature de l'activité de la société (la maintenance industrielle) dont la force physique et technique est prioritaire. Au niveau de CSP, les exécutants enregistrent un pourcentage de 70% de la totalité. Et au niveau de l'ancienneté, 31,79% ont une expérience moins de cinq ans. Ce qui signifie que la population est moyennement jeune dont la moitié (accumulé) ont une expérience moins de neuf ans.

5.3. Le service de formation au niveau de la société SOMIZ

Dans le but de maintenir et de développer leur capital humain, la DRH organise et sous la supervision de la direction générale, une politique de formation est mise en place dans le domaine de maintenance industrielle. Ce plan est organisé par le service de formation après la coopération avec les directeurs des départements. Ces directeurs déterminent les besoins en formation par le biais de l'observation.

Dans ce moment, le service de formation élabore ces besoins en plan de formation. Ce service met le choix entre une formation interne et une formation externe. La formation interne est faite par le biais des employés expertisés. Généralement, ils sont les employés les plus anciens. Or, la formation externe est

faite par le biais d'un appel d'offre. Dans ce rapport, on distingue quatre types de formations :

- ✓ Formation pour titre de mise à niveau ;
- ✓ Formation pour titre la certification diplomate ;
- ✓ Formation de base ;
- ✓ Formation complétude.

Et comme dernier point, une évaluation de formation est faite après la mise en œuvre du plan de formation. Le service de formation évalue le formateur, la matière de formation et les apprenants. A ce niveau, on distingue deux types d'évaluations : une évaluation à chaud et une évaluation à froid.

Une évaluation à chaud est évaluation qui se déroule directement après la formation. Or, l'évaluation à froid se déroule après une durée de 6mois (probablement). En 2019, le service de formation est renforcé par une cellule de gestion et développement des compétences. Cette cellule a été créé au moment ou la direction générale de la SOMIZ à adopter le projet GPEC.

Ce projet est composé de référentiel des compétences, la gestion de carrière, l'évaluation des compétences et de performances et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Cette cellule travaille en parallèle avec le service de formation. Après avoir adopté le nouveau système d'évaluation des compétences et de performances, la cellule prend en charge la démarche d'évaluation et la prise de contact avec les chefs des départements. Les résultats d'évaluation seront traités et délivrés au département RH

5.4. La description de système d'évaluation de la société

Le système adopté par la société est caractérisé par un ensemble des caractéristiques qui nous les citons dans les points suivants :

- ✓ **Evaluation annuel** : l'évaluation est faite d'une façon annuelle.

- ✓ **Evaluation individuelle** : cette évaluation visualise les comportements individuels des employés et non l'effet de l'ensemble ou collectif dans le milieu de travail
- ✓ **Evaluation non facultative** : chaque employé a le droit d'être évalué d'une façon périodique
- ✓ **Evaluation nominative** : signifie qu'une fiche d'évaluation est définie pour chaque employé selon leur nom, matricule, structure, et leur intitulé de poste (voir l'annexe pour plus de détail)
- ✓ **Evaluation communicative** : elle favorise l'aspect social et communicatif entre le subordonné et son supérieur en discutant les objectifs à fixer et les résultats retenus par l'évaluation.
- ✓ **Evaluation notée** : le système d'évaluation est basé sur la notation où chaque note est appropriée à une fourchette qu'elle regroupe. Par exemple, si l'employé retient une note de 98 et occupe un poste d'encadrement, son note d'évaluation est appréciée comme **positive (P)** selon une échelle de notation appropriée pour le système.
- ✓ **Evaluation décisionnel** : le système d'évaluation est un outil pour orienter les évalués vers une formation ou bien mutation et même des primes mais dans notre cas ces décisions sont en court d'exécution (rien est sûr pour le moment).
- ✓ **Evaluation validée** : l'évaluation est supervisée par un deuxième supérieur hiérarchique qui contrôle et valide l'évaluation de supérieur hiérarchique N+1. En plus, l'évalué a le droit de commenter l'évaluation désignée par son supérieur. Enfin, les trois intervenants doivent évaluer la fiche d'évaluation. Cette dernière sera traitée pour planifier un plan d'action. Et en plus, la DRH valide et favorise le plan d'action élaboré par la cellule chargée par l'évaluation.

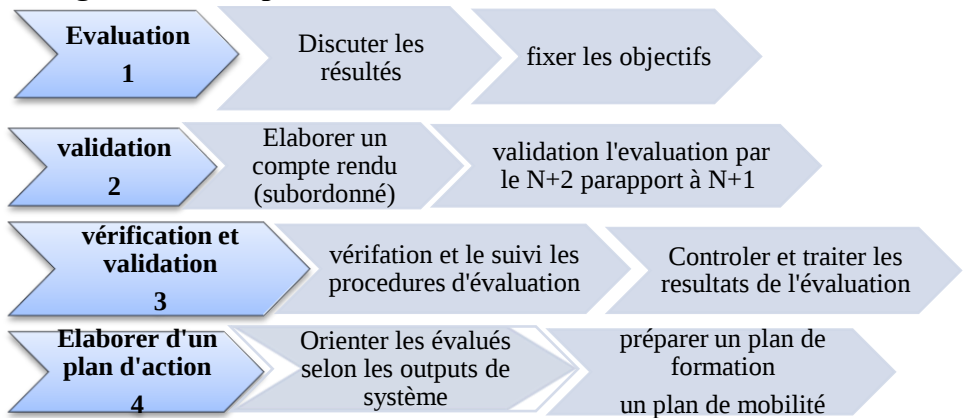
5.5. La démarche d'évaluation au niveau de la société SOMIZ

L'évaluation au niveau de la société SOMIZ se fait en quatre phases. Ces phases sont citées comme suit :

1. **La première phase** : consiste à évaluer les résultats de l'année écoulée en discutant le travail réalisé, les points à améliorer et justifier l'insuffisance.
2. **La deuxième phase** : consiste à valider l'évaluation menée par le premier supérieur N+1 par le deuxième supérieur N+2. Et le subordonné exprime leur avis à l'égard de jugement porté par son supérieur
3. **La troisième phase** : consiste à vérifier l'évaluation soulevés cas par cas par le biais de la DRH
4. **La quatrième phase** : consiste à récompenser les anomalies rencontrées au service de formation

La figure suivante résume les étapes citées auparavant :

Figure N°2 : Représente la démarche de l'évaluation



Source : élaborer par nous-mêmes à partir de notre stage

5.6. La démarche de traitement des résultats d'évaluation

Pour faciliter la démarche d'évaluation, la société SOMIZ a créée par le biais de leur département en informatique un logiciel pour généraliser l'évaluation et gagner du temps. Ce logiciel sert les managers à remplir l'état d'évaluation de chaque subordonné. En plus, il sert la cellule de gestion et développement des compétences à traiter les résultats d'évaluation. Ces résultats servent à créer un

plan d'action de l'évaluation des compétences. Ce plan définit chaque employé selon : Le nom et prénom, le matricule, la date de naissance, la fonction, le service associé, le département associé, Date de recrutement, les résultats d'évaluation, Avis de la DARH³, Plan d'action, le service d'accompagnement, Echéance de formation, l'état d'avancement.

Figure N° 3 : élaboration d'un plan d'évaluation des compétences

SOMIZ
SOCIETE DE MAINTENANCE INDUSTRIELLE D'ARZEW
SPA Au Capital Social de 2.900.000.000 DA
Holding Sonatrach d'Investissements & Participations

BILAN EVALUATION DES COMPETENCES

Direction de l'Administration Générale et Ressources Humaines
Service gestion et développement des compétences
Société : SOMIZ
Résultat de notation des critères d'évaluation :

Un nombre de points supérieur à 90 ou 121 pour les employés exerçant des fonctions d'encadrement : **Excellent (E)**
Un nombre de points compris entre 70 et 79 ou entre 95 et 107 pour les employés exerçant des fonctions d'encadrement : **Positive (P)**
Un nombre de points compris entre 50 et 59 ou entre 67 et 80 pour les employés exerçant des fonctions d'encadrement : **A améliorer (A)**

Un nombre de points compris entre 80 et 89 ou entre 108 et 120 pour les employés exerçant des fonctions d'encadrement : **Très positive (TP)**
Un nombre de points compris entre 60 et 69 ou entre 81 et 94 pour les employés exerçant des fonctions d'encadrement : **Satisfaisante (S)**
Un nombre de points inférieur à 50 ou inférieur à 67 pour les employés exerçant des fonctions d'encadrement : **Insuffisante (I)**

Matricule	Nom	Prénom	Date de Naissance	Fonction Réel	Service	Département	Direction	Date de Recrutement	Note	Appréciation	Analyse GDC	Avis DARH
0000	BOUX	BOUX	02/09/1988	ENCADREUR/AGISTE	SEP	DES	UDG	04/04/2009	33	Insuffisante (I)	Manque de formation en maintenance industrielle - Formation en électricité - Niveau d'expertise dans une compétence spécifique	

Source : document interne de la cellule

5. L'élaboration d'un plan de formation

Pour élaborer le plan de formation, un comité d'orientations se réunit afin de faire face aux anomalies enregistrées. Ce comité est composé de : le chef de département de ressources humaines et le chef de cellule de gestion et développement des compétences. Le service de formation met les besoins commun en formation dans une seule matière de formation. Le tableau suivant décrit la démarche de planification de la formation au niveau de la société SOMIZ. Ce tableau explique les responsables de la formation, le type de formation et les critères d'appréciation selon les départements. Avant d'analyser le tableau faut il expliquer l'échelle de notation abouti par la société. A cet effet, on distingue six échelles : excellent, très positive, positive, satisfaisante, A améliorer, insuffisant.

³ DARH :

Tableau N°2 : la planification de plan de formation

Appréciation	La matière de formation		Le responsable	Echéances
Insuffisante ⁴	Habilitation Echafaudage		Le service de formation de la structure de l'agent	Le dernier de trimestre de l'année courante
A améliorer	Formation en manutention			
A améliorer	Formation mécanique			
	Formation fraisage et tournage			
A améliorer	Gestion de stocks			
A améliorer	Formation en sécurité			
	Formation sureté interne			
	Formation en ingénierie de formation			
	Formation en informatique			
A améliorer	Formation en paiement			
Satisfaisante A améliorer	La prise d'Initiative La communication Déontologie Investissement professionnel La discipline Méthodique Autonomie civilité	La cellule de gestion et développem ent des compétences	Le dernier de trimestre de l'année courante	

Source : élaborer par nous-mêmes à partir de consultation de plan d'évaluation

Ces échelles sont alignées par de système des points ou des notes. Et même, elles distinguent entre les employés qui exercent un poste d'encadrement : chefs, directeurs...etc. Et des postes non-encadrement. (Voir l'annexe)

Selon le tableau, on remarque que les employés concernés par la formation sont les employés qui retiennent une échelle : A améliorer (50 et 59 non encadrement et 67 et 89 pour les encadrements), et insuffisant (inférieur à 50 non encadrement et inférieur à 67 pour les encadrements). Ces employés ont des ruptures en matière des connaissances (savoir) et des connaissances pratiques (savoir-faire). Ils ont encadrés par le service de formation. En revanche, les employés qui ont une

⁴ Ce critère ne renvoie pas aux départements mais il renvoie au salariés qui ont enregistré les échelles suivants : insuffisant, à améliorer

échelle satisfaisant (entre 60 et 69 non encadrement, 81 et 94 pour les encadrements), ont des ruptures en matières comportementales (savoir-être) : initiative, autonomie, civilité la communication...etc. Ce type est géré par la cellule de gestion et développement des compétences. Ce qui signifie que la formation est sous la responsabilité de deux services : le service formation comme acteur principal et la cellule comme service de soutien. En plus, cette échelle (satisfaisante) signifie que ces employés n'ont pas des déficits liés aux connaissances mais en matière de savoir-être.

6. Conclusion

La question de développement des compétences est une question récente dans la fonction RH. Elle interpelle une approche complètement vaste car elle ne se limite pas dans la formation. En vue de notre étude, nous essayons à répondre à un point parmi d'autres. C'est la question de développement en vue de l'évaluation par le biais de la formation.

Selon notre, nous confirmons que l'évaluation sert à mettre le point sur les compétences à développer par la formation au niveau de la société SOMIZ. Le système d'évaluation aide les responsables RH à élaborer le plan de formation adéquat avec les besoins enregistrés dans l'évaluation. En plus, l'évaluation sert à distinguer entre les compétences théoriques, pratiques et comportementales à développer au niveau de la société. Ainsi nous avons remarqué que le service de formation préoccupe le développement des compétences théoriques et pratiques. Or la cellule préoccupe le développement des compétences comportementales.

D'une façon générale, l'adoption des nouvelles questions comme le développement des compétences nécessite une veille sur les évolutions des recherches académiques et pratiques par la fonction RH. En plus, les organisations doivent intégrer les ingénieurs en RH comme des acteurs clés devant les

mutations reconnues au niveau de la fonction RH en particularité et l'organisation d'une façon générale.

7. Liste Bibliographique

- ABDELALI, B. (2014, Janvier). *La formation Comme Outil de Développement des Compétences. Revue DIRASSAT –numéro économique* , 5 (1).
- Boutiba, M. (2020, 12 31). l'évaluation des performances des cadres de SONATRACH. *Recherches économiques et managériales* , 14 (5), pp. 187-204.
- Cerdin, J.-L. (2000). *Gérer les carrières* . Editions EMS.
- cohen, A. (2006). *Toute la fonction ressources humaines: savoirs, savoir-faire, savoir-etre* . Paris: Dunod.
- David Alis, C.-H. B.-M. (2011). *GRH: une approche internationale* (3 ed.). Bruxelles: de boeck.
- DJOUAHRA, M. (2018, 10 28). L'évaluation RH en Algérie :Un outil au service du développement professionnel. *Development and human Resources Management Review-reseaches and Studies-* , 06 (09), pp. 327-340.
- Domique Lamaute, B. T. (2004). *De la supervision à la gestion des ressources humaines: contexte nouveau, stratégies nouvelles de GRH*. Montréal: Chenelière McGraw-Hill.
- FRIOUA, N. (2015, 12). Le système d'apptéciation des performances des ressources humaines, comme un outil fondamental du management: Etude de cas un échantillon d'entreprises algériennes. *مجلة "الأبحاث الاقتصادية" لجامعة البليدة* (13), pp. 9-28.
- Gestion des ressources humaines*2001BruxellesDe Boeck Université
- Guerrero, S. (2014). *Les outils des RH: Les savoir-faire essentiels en GRH* (3 ed.). Paris: Dunod.
- Karim, M. M. (n.d.). Evaluation des effets de la formation dans une. *la revue des sciences commerciales* (20), pp. 141-155.
- La formation Comme Outil de Développement des Compétences**Revue DIRASSAT – numéro économique* 5117-29
- LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES: tendances, enjeux et pratiques actuelles*2001ParisVillage Mondial
- Le Renforcement des Compétences à travers la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein de l'entreprise cas de la Sonalgaz de la wilaya Saida*2015-2016Thèse en vue de l'obtention du diplôme de doctorat en : sciences de gestion, option: Management des ressources HumainesUniversité ABOU BAKR BELKAID (Tlemcen), Faculté des Sciences Economiques, de Gestion et des sciences commerciales
- Master Ressources Humaines*2013Editions Eska
- Maurice Thévenet, C. D.-F. (2007). *Fonctions RH: politiques, métiers et outils des ressources humaines*. Pearson Education.
- MEKHELFI, A., BARKA, M., & MESGHOUNI, M. (2019, 01). Évaluation de l'efficacité du processus de formation au sein de l'entreprise SONATRACH -HBK-Ouargla (2013-2016). *DIRASSAT Journal* , 16 (01), pp. 421-443.

Sofiane, A. S., & Larbi, B. (2020, 03 30). Système d'appréciation et politique de formation au sein de la Sonelgaz. *Revue finance et Marché* , 07 (01), pp. 86-105.

Sylvie St-Onge, M. A. (2004). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines* (2 ed.). Gaetan morin éditeur.

8. Annexes

a) Le système d'évaluation des compétences et de performances installé au niveau de la société SOMIZ selon le contrat signé avec les consultants

3. Évaluation Globale (Récapitulatif)

Appréciation d'ensemble pour la fonction actuelle de l'employé :

Critère d'évaluation	Points attribués par critères
1. Qualité du travail accompli	/ 12
2. Compétences	/ 12
3. Efficacité	/ 12
4. Civilité	/ 12
5. Déontologie	/ 12
6. Initiative	/ 10
7. Investissement professionnel	/ 10
8. Communication	/ 10
9. Collaboration	/ 10
10. Gestion d'équipe*	/ 35*
Total des points pour l'ensemble des dix critères d'évaluations :	

* Attention, ce dernier critère est uniquement applicable aux employés exerçant des fonctions d'encadrement.

Évaluation Finale de l'employé :

☐ Excellente	☐ Très positive	☐ Positive
☐ À améliorer	☐ Insuffisante	

b) La grille d'évaluation

L'échelle de notation des critères d'évaluation :

- Un nombre de points supérieur à 90 ou 121 pour les employés exerçant des fonctions d'encadrement : **Excellente (E)**
- Un nombre de points compris entre 80 et 89 ou entre 108 et 120 pour les employés exerçant des fonctions d'encadrement : **Très positive (TP)**
- Un nombre de points compris entre 70 ou 79 ou entre 95 et 107 pour les employés exerçant des fonctions d'encadrement : **Positive (P)**
- Un nombre de points compris entre 60 et 69 ou entre 81 et 94 pour les employés exerçant des fonctions d'encadrement : **Satisfaisante (S)**
- Un nombre de points compris entre 50 et 59 ou entre 67 et 80 pour les employés exerçant des fonctions d'encadrement : **A améliorer (A)**
- Un nombre de points inférieur à 50 ou inférieur à 67 pour les employés exerçant des fonctions d'encadrement : **Insuffisante (I)**