

La structuration de système d'évaluation des compétences et de performances au niveau de la société SOMIZ : enjeux et limites

Structuring a skills and performance evaluation system at SOMIZ company level: challenges and limits

Reziga Amina *

Université Ahmed Ben Ahmed Oran2 (Algérie), Laboratoire LARAFIT, reziga.amina@univ-oran2

Date de réception : 04/26/2023 ; **Date de révision :** 02/05/2023 ; **Date de publication:** 30/06/2023

Résumé : L'objectif de cette étude est de décrire la structuration de système d'évaluation des compétences et des performances nouvellement intégré au niveau de la société SOMIZ. Ce système est intégré par le biais des consultants dans le domaine RH. Cette étude s'est appuyée sur une analyse descriptive sur les étapes, les acteurs et les composantes de système d'évaluation au niveau de la société. Nous concluons que ce système se focalise sur la contribution individuelle en vue des résultats réalisés. La compétence et la performance sont les deux objets d'évaluation. En revanche, ce système ne prend pas en compte la contribution collective et organisationnelle dans l'évaluation.

Mots-clés : système d'évaluation ; performance ; compétence ; contribution individuelle ; SOMIZ.

Codes de classification Jel :M12

Abstract: The objective of this study is to describe the structuration of the competence and performance evaluation system newly integrated at the level of the SOMIZ company. This system is integrated through consultants in the HR field. This study was based on a descriptive analysis of the stages, actors and components of the evaluation system at the level of society. We conclude that this system focuses on the individual contribution in view of the results achieved. Competence and performance are the two objects of evaluation. On the other hand, this system does not take into account the collective and organizational contribution in the evaluation.

Keywords: evaluation system ; performance; competence; individual contribution; SOMIZ

Jel Classification Codes :M12

I- Introduction :

L'évaluation est l'une des pratiques RH. Elle est un outil qui sert à évaluer les capacités et le rendement des employés. Généralement, l'évaluation se déroulera à partir d'un entretien qui fait réunir le supérieur hiérarchique et leurs subordonnés. Cet entretien se déroule annuellement. C'est-à-dire il se fait à la fin de l'exercice de l'entreprise dont l'évaluateur discute avec leurs évalués les objectifs réalisés cette année et planifier en fur et en mesure les objectifs de l'année prochaine..

Pour faciliter la démarche d'évaluation, l'entreprise a élaboré un guide d'évaluation pour le manager afin d'encadrer et assurer l'objectivité de l'évaluation.

A ce niveau la société de la maintenance industrielle d'Arzew Oran (SOMIZ) comme d'autres sociétés a implanté un nouveau système d'évaluation des compétences et des performances. Ce système a été élaboré par les consultants en GRH après avoir diagnostiqué la société. Il s'appuie sur un ensemble des critères. Chaque critère est aligné par une note (voir l'annexe).

A ce propos, l'objectif de cette étude est de décrire la structuration du système d'évaluation récemment installé en déterminant les étapes, les acteurs, les objets d'évaluations et la nature de système adopté. A cet égard, la question centrale de notre étude est élaborée comme suit :

Comment la société SOMIZ arrive-t-elle à structurer leur système d'évaluation des compétences et des performances ?

En vue de la problématique ci-dessus, on souligne les hypothèses suivantes :

H1 : la structure du système d'évaluation consiste à élaborer un guide d'évaluation, déterminer les acteurs et la démarche d'évaluation

H2 : le système doit prendre en compte les trois aspects : individuel, collectif et organisationnel

Pour vérifier les hypothèses, nous abordons en premier lieu les éléments constitutifs d'un système d'évaluation : les objets, les acteurs et les méthodes. Pour illustrer notre étude, nous présentons en parallèle la modèle de Bazinet (1980) dans l'élaboration d'un système d'évaluation. Ce modèle sert à vérifier dans chaque étape les éléments d'un système d'évaluation.

Dans la deuxième partie, nous présentons la société SOMIZ, la démarche d'adoption de système, une approche analytique entre système de la SOMIZ et le modèle de Bazinet. Et comme dernier point, on aborde la nature de système d'évaluation : individuel ou bien collectif. Cette partie est élaborée à propos d'un stage au niveau de la société durant 3mois.

I.1. Bâtir un système d'appréciation : quel objet clé :

Dans le langage courant, l'appréciation et l'évaluation revoie en même sens. Par contre en matière de sciences de gestion et plus particulièrement en ressource humaines, les deux concepts se différencient l'une à l'autre. Dans ce rapport, l'évaluation est : l'action pour quantifier quelque chose par apport à sa valeur, à son prix ou bien à sa durée (Pierre, 1993, p. 146). En parallèle, Martory et Crozet définissent l'appréciation comme : «*un jugement porté par un supérieur hiérarchique ou des collègues de travail sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de sa fonction. Le jugement pourra s'exprimé par : la notation, l'inventaire des points faibles et des points forts, le bilan professionnel, l'entretien d'appréciation* » (Derraz, 2013-2014, p. 7). A l'égard de cette définition, l'appréciation commence par un jugement porté par un supérieur hiérarchique sur ses collaborateurs. En plus, elle visualise les comportements comme un objet d'appréciation. Et comme dernier point, elle se figure dans des canaux multiples comme la notation, un entretien, un bilan... etc. Dans ce contexte, (Teboul, 2003, pp. 26-27) relève l'ambiguïté entre un entretien d'évaluation et l'entretien d'appréciation ou il trouve que l'entretien d'évaluation regroupe l'ensemble des échanges verbaux et non verbaux entre les intervenants. En revanche, l'entretien d'appréciation reflète toutes les transactions transmises d'une façon implicite entre les collaborateurs et leur supérieur. (Lecointe, 1997, p. 38) trouve que l'appréciation est un enjeu social car elle met en jeu l'ensemble des valeurs morales et l'éthique.

Historiquement, le système d'appréciation a connu une révolution au niveau d'objet d'appréciation ou dans les années 70, le système est focalisé sur des critères identiques, globales pour toutes les catégories. Ces critères ont été alignés par une échelle de mesure de 1 à 5. Par la suite, et devant les exigences d'emplois, les critères d'appréciation sont revisités sous forme d'un comportement-type spécifique, pointue pour chaque catégorie socioprofessionnelle. (Boucher, 2005, pp. 79-82). Pour titre d'exemple, l'organisation du travail chez un employé est exprimé par : la capacité de ce dernier à définir des priorités, optimiser efficacement les outils et les méthodes...etc. Devant cette émergence, une restructuration au niveau d'organisation du travail (classification, emploi) est marquée qu'auparavant et même au niveau des hommes (des compétences, potentiel, talents).

Avant d'accéder au différent objet d'appréciation, nous mettons la lumière sur l'effet bidimensionnel pour un système d'appréciation ou nous distinguons une dimension individuelle et une dimension collective.

- La dimension individuelle s'inscrit dans le cadre d'apprécier la contribution individuelle sans prendre en compte l'équipe qu'il appartient. L'appréciation collective (par apport à l'individualisation) est exclusive dans le cadre de règlement collectif.
- La dimension collective sert à apprécier la contribution pure de l'équipe dans le travail ou bien lié la contribution individuelle avec l'équipe. La figure suivante, nous explique le mieux le rapport individuel / collectif avec le système d'appréciation (Guillot-soulez, 2016-2017)

Figure 1). Le système d'appréciation au regard de la contribution individuelle et collective

| | | | |
|-----------------------|---------------------------------|---|--|
| Relations d'emploi | Individuali sation | Appréciation des performances ou compétences individuelle (3) | Appréciation de la contribution individuelle à l'action collective (4) |
| | Objectivati on collective | Appréciation du respect des règles de travail (1) | Appréciation du travail d'équipe (2) |
| | | Travail individuel | Travail collectif |
| | Relations de travail | | |

Source : (Guillot-soulez, 2016-2017, p. 70)

Le point de départ pour adopter un système d'appréciation est de poser la question suivante : Que cherchons-nous à apprécier ? La réponse à cette question revoie aux critères, aux dimensions choisis par l'entreprise. Ces critères doivent répondre aux objectifs stratégiques de cette dernière. Donc la pertinence de n'importe quel système renvoie à la pertinence des critères sélectionnés. A cet égard, plusieurs notions voisines ont été émergés tel que : le rendement, la performance, la compétence et le potentiel. A ce stade, (Annick, 2006, p. 167) propose une définition pertinente pour chaque notion afin d'enlever la confusion entre ces notions. Il définit la performance comme la capacité d'une personne à atteindre les objectifs prédéfinis et mesurables. De l'autre côté, il définit la compétence comme l'ensemble des acquis théoriques, pratiques et comportementales mises en œuvre dans une fonction. Et le potentiel comme l'ensemble des acquis non exploités chez un individu ou l'entreprise doit le détecter, valoriser et le gérer.

Le rendement consiste à mesurer le degré de l'atteinte des objectifs d'une façon quantitative comme la productivité, chiffre d'affaire...etc. Dans la littérature, chaque critère est traité séparément l'un à l'autre (Vontron, 2003, pp. 217-218). Par contre dans les entreprises, on trouve une mixture entre ces critères comme la performance avec la compétence, le potentiel et la performance, la compétence et le potentiel et le rendement avec la performance.

I. 2. Le système d'appréciation : acteurs et méthodes :

La finalité d'un système d'évaluation s'inscrit dans le cadre d'évaluer le rendement d'un employé durant la période d'exercice. Généralement, cette période est annuelle et traduite sous forme des objectifs déclinés par le supérieur hiérarchiques à ses subordonnés en assurant les même objectifs stratégiques de l'entreprise. A ce propos, nous différencions deux formes d'appréciations : une appréciation ascendante (Botton-up) et l'appréciation descendante (Top down).

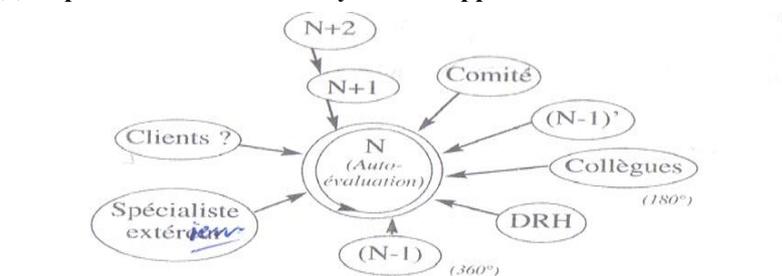
L'appréciation ascendante est une appréciation verticale ou le subordonné (N) est évalué par son supérieur hiérarchique (N+1). Ce dernier est évalué par son supérieur (N+2). Ce second supérieur valide en même temps l'appréciation menée par son subordonné (N+1). Par opposition, l'appréciation descendante se fait d'une façon inverse que la première ou l'évalué (N) lui-même joue le rôle d'appréciateur par apport à son supérieur (N+1). Généralement, ce type est impratique au sein des entreprises.

Dans ce contexte, le mode d'appréciation a changé auparavant ou il a dépassé les frontières de l'entreprise et fait appel à des intervenants extérieures comme les clients, les fournisseurs, partenaires...etc. Ces intervenants apparaissent d'une façon régulière ou momentanée au sein de l'entreprise. Ce mode d'évaluation figue au moment où l'exercice de l'entreprise dépend totalement ou partiellement à l'extérieur (sous-traitante). A ce propos, nous distinguons deux méthodes d'évaluations : la méthode de feed-back à 180° et à 360° et la méthode de centre d'évaluation.

II-2 La méthode de feed-back à 180° ou 360

Cette méthode trouve sa racine dans l'approche anglo-saxonne ou la distance hiérarchique est moindre (Igalens Jacques, 2013, p. 143). Elle est nommée par l'appréciation de multi sources car elle récolte des informations de différentes sources. (Jean-Claude, 2005, p. 83). Cette méthode sert à prévenir les futurs cadres en précisant les capacités et les compétences pour bénéficier d'une promotion. En même, elle aide à élaborer un plan de formation adéquat avec les besoins soulevés. Dans ce cadre, la figure suivante nous amène à comprendre la tournante de 360° et 180° ou nous pouvons remarquer que l'évalué est centralisé entour des intervenants internes et externes.

Figure (2). Représente les acteurs de système d'appréciation selon la tournante de 360°



Source : (Igalens Jacques, 2013, p. 144)

Les évaluateurs internes sont le supérieur hiérarchique direct (N+1), le supérieur hiérarchique (Les pairs), la DRH, le subordonné (N-1). Par contre, les évaluateurs externes sont les clients, spécialiste externe (les consultants), le comité (peut être externalisée) comme est indiquée dans la figure ci-dessus. Au point de vue de degré, la tournante à 180° s'arrête au niveau des collègues. Ce qui signifie que plus le curseur s'éloigne, plus il tend vers une tournante de 360°. L'entreprise récolte le fruit de cette méthode au moment où les évalués sont prêts à progresser et même assumer les conséquences. A cet égard, (Guerrero, 2014) mentionne les limites de cette méthode ou il a soulevé les points suivants :

- Un alourdissement de processus d'évaluation ;
- Intervention de plusieurs acteurs ;
- Un conflit entre les collaborateurs.

II-2 Centre d'évaluation (Assessment Center)

Est une méthode qui consiste à élaborer un ensemble 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 des individus devant des situations stimulantes. En plus, elles soulignées par des échelles de mesures appropriées pour chaque exercice. Ce qui caractérise cette méthode qu'elle favorise l'aspect opérationnel chez un individu. En plus, elle est une méthode interdisciplinaire car elle regroupe trois approches : la psychométrie, l'observation du comportement et l'approche de l'évaluation clinique. Elle est apparue pour la première fois dans l'armée Allemande ou elle est pour but de recruter les candidats officiers. Après cette méthodes était externalisé vers la Grande Britannique ou elle était pour but de sélectionner les cadres supérieur de l'armée pendant la guerre mondiale (Tekfi, 2006-2007). Durant cette période, elle était externalisée vers les États Unis Américaines ou elle était utilisée pour sélectionner les futurs espions. (Beaujouan, 2003, p. 111). La réussite de cette méthode est liée plus souvent par la pertinence de l'entreprise à définir les compétences à évaluer (l'objet d'évaluation), et puis sélectionner les exercices adaptés. Mais elle peut avoir une difficulté à choisir entre les critères pour un seul exercice ou différentes exercice pour un seul critère. Dans ce cadre, Beaujouan sollicite les évaluateurs à concentrer sur l'observation décrite et minimiser le nombre des critères pour un exercice donné. (Beaujouan, 2003, p. 125). L'usage de cette méthode reste limité car elle est très couteuse.

III. La validité et la fiabilité d'un système d'appréciation : quel arbitrage ?

La diversité des méthodes d'évaluation renvoie au besoin évolutif à des collaborateurs innovants, performants et pertinents. A cet effet, l'entreprise cherche à adopter un système d'appréciation efficace, pratique et pertinent qui répond à leurs valeurs et leurs intérêts. C'est pourquoi, elle doit fixer en préalable la finalité de son système d'appréciation soit pour contrôler ou bien pour développer les compétences de ses collaborateurs. A cet égard, le tableau ci-dessous, nous sert à différencier entre une appréciation pour but de contrôler ou bien pour développe

Tableau (2). Représente la différence entre une évaluation pour une fin de contrôle ou bien développement

| | Appréciation de contrôle | Appréciation de développement |
|-------------------------|---|---|
| Objectifs | Jugement, sanction, sélection | Compréhension, conseil, formation |
| Forme | Notation, classement (tourné vers le passé) | Diagnostic, pronostic (tourné vers l'avenir) |
| Référence | Résultats, Conformité par rapport à une description de poste ou un référentiel de compétences | Points forts / faibles/ à améliorer, compétences, potentiel |
| Rôle de d'évalué | Passif, réactif, défensif | Actif, s'implique, propose |

Source : (Igalens Jacques, 2013, pp. 140-141)

Selon le tableau ci-dessus, nous remarquons que les deux types sont complètement différents l'un à l'autre car l'appréciation fondée sur l'approche de contrôle est pour but de sélectionner les collaborateurs en deux classes : une classe de haute qualité et une classe à améliorer. Cette sélection est traduite par la fin par des décisions de sanctions ou bien de récompensassions des collaborateurs. Par contre, l'approche fondée sur le développement cherche à consolider les compétences de collaborateurs par la formation et le conseil. Même le rôle de l'évalué est totalement différent ou il se réagit comme passif dans l'approche de contrôle et actif, dynamique dans l'approche de développement. A ce stade, Bazinet(1980) propose un ensemble d'étapes pour implanter un système d'appréciation au sein de l'entreprise. Ces étapes sont réparties en cinq axes. Chaque axe inclue un ensemble d'éléments complémentaires. Nous les résumons sous le tableau suivant :

Tableau N° 3. Représente les axes pour construire un système d'appréciation selon Bazinet(1980)

| Définir | | Quels sont les responsables ? |
|--|--|--------------------------------------|
| Les objectifs du système Pour qui ? (entreprise, manager, | La stratégie d'implantation Période | |

**La structuration de système d'évaluation des compétences et de performances au
niveau de la société SOMIZ : enjeux et limites compétences et des performances au
niveau de la société SOMIZ : enjeux et limites (PP. 385-399)**

| | | |
|---|--|--|
| individu) Critères d'évaluation de la démarche | Démarche (sommets/ base, secteur pilote...) | |
| Choisir | | |
| Les évaluateurs Qui ? Quel est leur rôle ? | Le cycle d'évaluation Ordre (haut/bas ?) Fréquence (périodes régulières/ occasion spéciales ?) | |
| Déterminer | | |
| Les formulaires Nombre, titre (s) Contenu, critères Commentaires, signatures Guides de l'évaluateur | Le mode de gestion Distribution (papier/ informatique) Feedback, suivi Conservation (lieu/durée) Consultation (qui) | |
| Préparer | | |
| A « jouer le jeu » Communication Ecrite (journal, notes d'information) Orale (séminaires, réunions) | A l'entretien Former Qui ? (évaluateurs, évalués, nouveaux venus) A quoi ? (écoute, définition d'objectifs...) | |
| Evaluer | | |
| La fiabilité Influence de l'évaluateur, de le l'évalué, du contexte | La validité Mesure-t-on bien ce qu'on veut mesurer ? | |
| Contrôler | | |
| Le contenu des évaluations Qualité des réponses Propositions constructives | L'application de la procédure Respect des étapes et des délais Confidentialité des informations Application des mesures correctives | |

Source : (Igalens Jacques, 2013, p. 148)

A propos de tableau, on distingue six étapes pour élaborer un système d'appréciation. Ces étapes sont comme suit :

- 1. La première étape (définir) :** est de définir les objectifs attendus par ce système et la stratégie adéquate pour l'intégrer. A cet effet, nous distinguons deux systèmes d'appréciation: un système par objectif et un système par les traits. Le système par objectif : Est un système qui sollicite une discussion entre l'évaluateur et l'évalué sur les objectifs réalisés pendant l'année et l'élaboration d'une feuille de route pour l'année prochaine. Et en parallèle, la direction souligne un plan d'action adapté aux écarts soulevés (plan de formation, promotion, des primes). (Pierre, 1993, pp. 154-156) | Le système par les traits : Est le système qui interpelle l'entreprise à préciser les critères ou bien les grilles d'évaluation accompagnés par des échelles de mesures. Dans la littérature, on aborde le concept d'objet d'évaluation plus qu'un trait d'évaluation. Dans ce cas, l'entreprise a le choix entre des grilles standards ou des grilles changeantes d'une catégorie socioprofessionnelle à l'autre. (Pierre, 1993). A cet égard, (Annick, 2006, pp. 190-200) catégorise les champs d'évaluation en :

- Evaluation de conformité aux exigences de l'emploi ;
- Une évaluation des objectifs ;
- Une évaluation des compétences individuelles et collectives ;
- Une évaluation du potentiel de chaque collaborateur ;
- Une évaluation de contribution sur chaque projet ;
- Une évaluation sur la contribution globale de collaborateur.

La fixation pertinente des critères d'évaluation est la phase qui assure la validité de système soit dans le sens de mesure ou bien de résultat. Dans ce contexte, (Teboul, 2003, p. 11) pose la question de confusion chez l'évaluateur à distinguer entre l'évaluation du potentiel et le résultat, le résultat avec la compétence professionnelle, et l'évaluation du potentiel ou bien de compétence.

2. La deuxième phase (choisir) : consiste à préciser les points suivants :

- ✓ Les acteurs (les évaluateurs et les évalués)
- ✓ La période (annuelle ou périodique)
- ✓ La fonctionnalité de système (de haut vers le bas ou l'inverse)

Généralement, la mission d'évaluation est exclusive pour les employés qui occupent un poste d'encadrement (chef, chef de service, chef département...etc.)

3. La troisième étape (déterminer): prend en compte deux points complémentaires : la forme et le fond de système. En termes de forme, le système est présenté sous forme des guides ou des supports en papier ou électronique (informatisé) qui seront exploités par un comité d'analyse de données. En termes de fond, l'entreprise doit déterminer le contenu des formulaires en précisant: le nombre des critères, les sous critères, la méthode de mesure, le langage...etc.

4. La quatrième étape (préparer) : vient à expliquer le rapport entre contenu et le contenant. C'est-à-dire le lien entre le support fourni et les acteurs qu'ils le fait vivre. Dans ce cadre, l'entreprise doit familiariser ses collaborateurs (cadres/ non cadres) avec le système envisagé en planifiant des sessions de formations. Cette procédure concerne les employés permanents et même les arrivants pour éviter l'ambiguïté du système lui-même chez les utilisateurs. (Igalens Jacques, 2013, p. 147)

5. La cinquième étape (évaluer): renvoie au point d'évaluer la fiabilité et la validité de système. la validité du système est la capacité de ce système à mesurer ce qui a cherché à mesurer. La fiabilité de système relève à la capacité de système à enlever deux cas extrême :

- Un même jugement porté sur un évalué devant un ensemble des évaluateurs
- L'absence des influences externes/internes qui peuvent faillir les jugements. Ces jugements peuvent être qualifiés comme des jugements subjectifs qui
- influent sur la relation professionnelle entre le subordonné et son supérieur hiérarchique. (Guerrero, 2014, p. 109)

6. La dernière étape (contrôler): consiste à vérifier la pertinence des réponses des évalués et des évaluateurs. ET même voir si les acteurs ont remplis les formulaires d'une façon sérieuse et soigneuse. Afin de valider l'évaluation menée par les acteurs, la DRH évalue la fiabilité de l'évaluation par une comparaison entre les réponses soulevées et les qualités reconnus par ses

acteurs. Au point de vue procédurale, elle vérifie si les acteurs respectent les démarches et les délais d'évaluation. (Igalens Jacques, 2013, p. 148)

II- Méthodes et Matériels :

A propos de notre stage au niveau de la société SOMIZ, nous avons suivi l'implantation du système d'évaluation pas à pas jusqu'à la mise en œuvre de celui-ci. Dans ce cadre, nous avons synthétisé notre analyse dans les points suivants :

- Déterminer la définition de la compétence et la performance comme un objet d'évaluation à propos de consultants ;
- Vérification des éléments clés constitutifs l'élaboration d'un système d'évaluation à propos du modèle théorique de Bazinet ;
- Analyser la validité de système tout en précisant le type et l'objectif de système installé.

Avant de traiter ces points, nous présentons en préalable la société SOMIZ, l'adoption et la description et la démarche du système

III. Présentation de la société SOMIZ

L'externalisation des activités de soutien devient un élément primordial chez les grandes entreprises afin de maîtriser les coûts de production et maximiser les recettes. A cet égard, la sous-traitance devient plus en plus indispensable pour répondre au besoin évolutif de ces dernières. La SOMIZ (société de maintenance industrielle d'Arzew) en tant qu'une société sous-traitante, elle offre des services dans le domaine de l'ingénierie, de la maintenance industrielle et de la rénovation des installations industrielles pour les entreprises opérantes dans le domaine des hydrocarbures. Elle a été créée le 5/5/1991 à Arzew (Oran, Algérie). Depuis sa création, elle joue un rôle incontournable dans le marché national afin de répondre à la demande croissante de l'industrie du pétrole et de gaz. A cet effet, le potentiel humain et la technologie sont les deux piliers indispensables au sein de la société afin d'assurer la qualité de ses services. A ce propos, cette société en tant qu'une société prestataire cherche à garantir à ses clients la trilogie suivante : qualité, délai et coût.

III-Résultats et Discussion :

Pour faciliter la présentation des résultats et leur discussions, nous les synthétisons dans les points suivants : l'adoption du système, la description du système, la démarche d'évaluation, vérification du système implanté par rapport au modèle théorique, la définition et l'objectif de système.

III.1. L'adoption de système d'évaluation des compétences et de performance

Dans le but de valoriser et gérer les compétences de leurs salariés, la SOMIZ a décidé d'installer un nouveau système d'évaluation en 2019. Dans ce cadre, un contrat a été signé avec des consultants expérimentés dans le domaine de l'ingénierie de gestion de ressource humaine. L'intitulé de ce système est : « l'évaluation des compétences et de performances ». La période estimée pour installer ce système d'évaluation est deux ans. Elle peut se prolonger s'il est nécessaire. Et afin d'assurer le bon déroulement de système, la SOMIZ a créé une cellule de gestion et développement des

compétences (CGDC). Cette cellule joue le rôle d'un intermédiaire entre les consultants et la société.

III.2. La description du système d'évaluation installé au niveau de la SOMIZ

Après avoir récolté des informations nécessaires concernant l'atmosphère concurrentiel de la société, la nature de l'activité, les différents métiers (les métiers de cœur et de soutien, une analyse documentaire sur les supports de gestion de personnel (fiche de poste, fiche d'évaluation...etc.) les consultants ont proposé un système composé de dix critères. Ces critères sont comme suit : Qualité du travail accompli, Compétences, Efficacité, Civilité, Déontologie, Initiative, Investissement professionnel, Communication, Collaboration et Gestion d'équipe. Chacun de ces critères est subdivisé en sous critères. Ce système favorise une note supplémentaire pour les employés qui occupent un poste d'encadrement (chef service, chef de section, chef département...etc. (voir l'annexe).

III.3. La démarche de l'évaluation

L'évaluation se fait d'une façon ascendante ou le subordonné (N) est évalué par son supérieur hiérarchique (N+1). Ce dernier est évalué par son supérieur (N+2). A propos de notre cas, les subordonnés sont les exécutants qui sont à la base de classification socioprofessionnelle. Ces derniers représentent 70% du total de l'effectif. Après la mise en avant de l'évaluation, un bilan d'évaluation sera élaboré par la cellule GDC. Ce bilan sera discuté avec un comité d'évaluation constitué de DRH et la cellule afin de valider l'évaluation menée et élaborer un plan d'action (de formation) selon les résultats obtenus.

II. 4. Une approche analytique entre le modèle de Bazinet(1980) et le modèle installé par la SOMIZ

Dans ce point, nous avons comparé le système théorique élaboré par Bazinet(1980) et le système empirique installé par la SOMIZ afin de détecter les différents écarts. Le tableau 07 récapitule les deux systèmes. Selon le tableau, nous remarquons que les éléments constitutifs d'un système d'appréciation selon Bazinet sont notamment vérifié dans le système adopté par la SOMIZ dont on distingue les suivants : la définition de la stratégie et les objectifs attendus par ce système, les acteurs en jeu et périodicité, le support d'évaluation (Papiers / informatisé), les préparations des entretiens, la vérification le suivi de la procédure de l'évaluation par la cellule et la GRH. En plus, le traitement des résultats de l'évaluation par la GRH et la cellule afin de définir le plan d'action

Tableau (3). Représente une comparaison entre le modèle Bazinet(1980) et le modèle de la SOMIZ

| | Les sous-éléments du modèle | Le modèle théorique (Bazinet) | Le modèle empirique (SOMIZ) | Commentaires |
|--|-----------------------------|-------------------------------|-----------------------------|--------------|
| | | | | |

La structuration de système d'évaluation des compétences et de performances au niveau de la société SOMIZ : enjeux et limites compétences et des performances au niveau de la société SOMIZ : enjeux et limites (PP. 385-399)

| | | | | |
|----------------------|---|--|---|--|
| Définition | <p>-Les objectifs</p> <p>-La stratégie</p> | <p>- conception du système et l'intérêt d'ensemble</p> <p>-L'installation et lancement du système</p> | <p>-Définit par la direction et traduit par les consultants</p> <p>-Création d'une cellule chargée par le projet GDC¹</p> <p>-Déléguer chaque département par l'évaluation</p> | <p>Une longue durée pour la mise en place</p> <p>La difficulté à souligner les objectifs</p> |
| Choix | <p>-Des évaluateurs</p> <p>-Le cycle d'évaluation</p> | <p>-Supérieur direct et plus 1(0N+1, N+2....)</p> <p>*Haut/bas</p> <p>- fréquence : Annuelle, semestrielle</p> | <p>le N+1 et N+2</p> <p>-Haut vers le bas</p> <p>-Annuelle</p> | <p>-vérifié</p> <p>Mais un nombre élevé des subordonnés pour chaque supérieur</p> |
| Détermination | <p>-Les formulaires</p> <p>-Le mode de gestion</p> | <p>-Nombre des formulaires, -*contenu</p> <p>*Critères, commentaire , *signatures</p> <p>Papier/informatisé</p> <p>*Feedback, * suivi</p> <p>*Conservation</p> | <p>12 formulaires + 10 critères</p> <p>une case pour commenter l'évaluation + signatures et validation de N+1, N+2 et évalués</p> | <p>Des critères répétitifs et long selon les évaluateurs</p> <p>L'évaluation se fait en deux fois papier / informatisé</p> <p>Conservé dans des boites d'archives</p> <p>Une évaluation Limité²</p> |

La cellule de gestion et développement des compétences (GDC) ¹

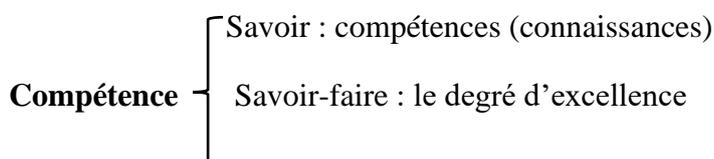
Une évaluation limitée signifie que le système est valide à l'intérieur bien que les collaborateurs sont attachés à ² l'extérieur (La SOMIZ est un prestataire de service)

| | | | | |
|--------------------|--|---|---|--|
| Préparation | <p>-A « Jouer le jeu</p> <p>-A l'entretien</p> | <p>-Communication Ecrute / orale</p> <p>-Former à l'entretien</p> | <p>Communication + des séances de formation + des réunions</p> <p>Des explications misent en avant par les supérieurs</p> | <p>L'insuffisance du temps</p> <p>Incompréhension entre les consultants et les managers dans différents domaines du travail (concepts professionnel / académiques)</p> |
| Evaluation | <p>-La fiabilité</p> <p>-La validité</p> | <p>- vérification de l'évaluation portée</p> <p>-Influence de l'évaluation</p> <p>-Unité de mesure et vérification de système</p> | <p>Avis de N+2 seulement</p> <p>La hiérarchie</p> <p>Pas de vérification par GRH</p> | <p>Les cadres ne sont pas un objet d'évaluation</p> <p>La conception du système par les consultants</p> <p>Le rapport de classement (notes)</p> |
| Contrôle | <p>-Le contenu des évaluations</p> <p>-L'application de la procédure</p> | <p>- qualité des réponses</p> <p>*Des propositions</p> <p>- respect des délais / étapes</p> <p>- confidentialité des informations</p> <p>-Application des mesures correctives</p> | <p>-Vérification des réponses</p> <p>-Délais (le retour)</p> <p>-Confidentialité</p> <p>-Des corrections</p> | <p>Absence de feedback pour les évalués (la peur)</p> <p>Elaboration d'un logiciel connecté par tous les départements afin suivre l'état d'avancement</p> |

Source : élaboré par nous mêmes

III.5. Déterminer la définition de la compétence et de la performance

En termes de validité, Bazinet focalise dans son modèle sur la capacité de système à mesurer ce qu'il faut mesurer. A cet égard, le système de la SOMIZ vient à évaluer deux objets en même temps : les compétences et la performance. Selon les consultants, la compétence se définit par la trilogie : savoir / savoir-faire et savoir-être. Et au fur et mesure aux critères proposés, on peut les rapprocher à la définition ci-dessus :



Savoir- être : efficacité, civilité, Initiative, Déontologie, collaboration, communication, Investissement professionnel.

Les critères s'appuient sur l'aspect comportemental que le l'aspect connaissance et pratique. Et au point de performance, les évalués doivent atteindre l'ensemble des objectifs soulignés par le supérieur hiérarchique.

III.6. L'objectif et le type de système adopté par la SOMIZ

Afin de déterminer de type de système adopté, nous avons référé à la figure 01 citée dans le cadre théorique. Cette dernière sert à déterminer le niveau d'évaluation : individuelle et collective. A ce stade, nous avons classé critères d'évaluation selon l'objet d'évaluation. Le tableau suivant, nous permette à définir le type de système adopté par la SOMIZ

Tableau (4). Représente la classification des critères d'évaluation selon la typologie de système d'appréciation

| | Appréciation des performances ou compétences individuelles | Appréciation de la contribution individuelle à l'action collective |
|----------------------------------|---|---|
| Individualisation | Le degré d'excellence, compétences, efficacité, communication, investissement professionnel, Initiative | Collaboration, communication, civilité |
| Objectivation collective | Appréciation du respect des règles de travail | Appréciation du travail d'équipe |
| Les critères d'évaluation | Déontologie | Absence |

Source : élaborer par nous même

Selon le tableau, modèle adopté par la SOMIZ est de type : modèle de direction par objectif. Ce qui signifie le modèle focalise sur la contribution individuelle et les résultats obtenus. Et plus, il favorise la compétition ente les salariés en stimulant l'autonomie et l'initiative.

En rapport avec le plan de la formation, les évalués sont orientés vers des formations pratiques e théoriques et même comportementale.

IV- Conclusion:

L'objectif de notre étude est de déterminer la structure du système d'évaluation installé au niveau de la société SOMIZ. Ce système a été installé par la tripartie : la direction générale, la DRH par le biais de la cellule de gestion et développement des compétences (GDC) et les consultants. Il est pour but de réaliser un diagnostic sur les compétences acquises et les compétences requises par les salariés.

Selon notre analyse, nous avons conclu que le système d'évaluation installé au niveau de la société SOMIZ vérifie les éléments constitutifs d'un système d'évaluation selon le modèle de Bazinet (1980) au point de la stratégie et la conception de système, les acteurs, les supports, la périodicité...etc. Ce qui signifie que première hypothèse est confirmée. Or, la deuxième hypothèse est rejetée car le système ne prend pas en compte le niveau collectif dans l'évaluation. Il prend en compte le supérieur hiérarchique comme un gestionnaire d'équipe dont il s'évalue.

En plus, nous avons conclu que la compétence et la performance sont les objets d'évaluation dont elles se définissent selon les consultants comme suit :

- « **La compétence** est l'ensemble de savoir, savoir-faire et savoir-être »
- « **La performance** est la capacité à atteindre les objectifs ».

En contrepartie, ce système a servi l'entreprise à évaluer ses employés et découvert les anomalies. En parallèle, les salariés se trouvent contrôler et évaluer par la hiérarchie selon un ensemble des critères liés au travail envisagé. Ce système devient un outil de pilotage car il sert à déterminer le besoin en formation et même de promotion.

En vue d'installation de celui-ci, la société SOMIZ a connu une forte résistance auprès de leurs salariés car le système a changé complètement les règles de jeu du travail. Et en même temps, la difficulté à comprendre et à adapter avec le système. (Reziga, 2020, pp. 205-206)

A propos de ces résultats, la société SOMIZ doit restructurer leur système et intégrer le niveau d'équipe dans l'évaluation afin de valoriser la performance d'un individu par rapport au groupe. En plus, il faut élargir le cycle d'évaluation et adopté la méthode de 360° car la plupart des employés travaillent hors la société (elle est prestataire de service).

- Annexes :

a. 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)**

**La structuration de système d'évaluation des compétences et de performances au
niveau de la société SOMIZ : enjeux et limites compétences et des performances au
niveau de la société SOMIZ : enjeux et limites (PP. 385-399)**

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

Referrals and references:

Abdelbaki Belhadj, T. L. (s.d.). 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. pp. 85-108.

Ahmed Belbachir, M. (2002-2003). *L'évaluation du personnel dans l'entreprise cas de L'E.N.C.G Maghnia-Tlemcen*. Mémoire de Magistère en Gestion de Ressources Humaines: Université Abou Bakr Belkaid Faculté de sciences Economiques et sciences de Gestion.

Annick, C. (2006). *Toute la Fonction Ressources Humaines : Savoirs, Savoir-faire , Savoirs-être* . DUNOD.

Beaujouan, Y.-M. (2003). *La psychologie du travail* (éd. 2). Editions d'Organisations.

Bégin, L., & Vénier, A. (2013). L'évaluation à 360° : le rôle du feedback par les pairs comme outil de développement des compétences comportementales des futurs managers. *Management & Avenir*, 4(62), p. 32 à 51.

Bernatchez, J.-C. (2005). *L'appréciation DES PERFORMANCES AU TRAVAIL : de l'individu à l'équipe*. Presses de l'Université du Québec.

Boucher, M. T. (2005). La gestion fondamentale des ressources humaines.Promouvoir une dynamique RH étendue à l'international. Dans s. l. Weiss, *Ressources Humaines* (éd. 3, pp. 55-119). Paris: Editions d'Organisation.

Boumediene, R. (2005-2006). *L'évaluation de la performances des salariés: le cas de société Industrielle Algérienne de Télécommunications SITEL*. Thèse de Magister en Management de Ressources Humaines et Développement des compétences : Université Abou-Bakr Belkaid .

Cerdin, J.-L. (2000). *Gérer les carrières: Vade Macum*. Edition EMS.

Chaded, W., & Ait-Habouche, O. (2019, 7 31). L'offre de services aux entreprises industrielles : cas de SOMIZ. *Revue Stratégie et Développement*, 9(3), pp. 245-260.

Dalton, M. (2003). Quand, comment et pourquoi utiliser un questionnaire à « 360° » ? Dans C. Lévy-Leboyer, M. Huteau, C. Louche, & J.-P. Rolland, *La psychologie du travail* (pp. 233-243). Paris: Les Editions d'Organisation.

Derraz, T. I. (2013-2014). *Système de rémunération et management de la performance des entreprises: cas des entreprises Algériennes*. thèse pour l'obtention du diplôme de Doctorat LMD en Management des Organisation : Université Abou Bekr Belkaid -Tlemcen.

Guerrero, S. (2014). *Les outils des RH : Les savoirs-faire essentiels en GRH* (éd. 3). Paris, France: Dunod.

Guillot-Soulez, C. (2016-2017). *La Gestion des Ressources Humaines* (éd. 9). Gualino.

Igalens Jacques, R. A. (2013). *Master Ressources Humaines* (éd. 2). Editions Eska.

Le diagnostic stratégique interne. (2020, Juin 18). Récupéré sur AID BTS SAM : <http://coursbtsam.fr/diagnostic-strategique-interne/>

Lecoine, M. (1997). *les enjeux de L'Evaluation*. Paris: L'Harmattan.

**La structuration de système d'évaluation des compétences et de performances au niveau de
la société SOMIZ : enjeux et limites compétences et des performances au niveau de la
société SOMIZ : enjeux et limites (PP. 385-399)**

- Maxine, D. (2003). *La PSYCHOLOGIE du Travail : Nouvelle édition de l'ouvrage RH, les apports de la psychologie du travail* (éd. 2). Editions d'Oranisation.
- Pierre, R. (1993). *GESTION DES RESSOURCES HUMAINES*. ARMAND COLIN.
- Porter, M. (1982). *Choix stratégiques et concurrence. Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*. Paris: Economica.
- Teboul, J. (2003). *L'Entretien d'Evaluation : comment s'y comporter, comment le mener* (éd. 2). Paris: Dunod.
- Tekfi, S. (2006-2007). L'évaluation des compétences professionnelles dans l'entreprise (Etude de cas au niveau de l'entreprise SONALEGAZ, directionj de regionale de Tlemcen) . *Mémoire de Magister Option: Gestion de Ressource Humaine*, p. 70.
- Vonthron, A.-M. (2003). Qu'évaluent les systèmes d'appréciation des performances professionnelles. Dans M. H.-P. sous la direction de Claude Lévy-Leboyer, *La psychologie du travail* (éd. 2, pp. 215-243). Paris: Editions d'Organisation.

Comment citer cet article par la méthode APA:

Reziga Amina (2023), **La structuration de système d'évaluation des compétences et de performances au niveau de la société SOMIZ : enjeux et limites compétences et des performances au niveau de la société SOMIZ : enjeux et limites**, Revue du développement économique, Volume 08 (numéro 01), Algérie : Université Eloued, pp. 385-399.

