

Système d'évaluation des ressources humaines : le cas de SONELGAZ

Tayeb BOUSSAFEL *

Préambule

La gestion de la ressource humaine est un processus visant à prendre en charge le potentiel humain d'une entreprise.

Pour ce faire, il doit s'inscrire dans une logique et une perspective de progression dynamique visant la détection des compétences latentes ou potentielles, apte à assumer un ensemble d'attribution et de responsabilités dans l'organisation à travers un horizon plus ou moins long.

A travers l'évolution historique des concepts dans ce contexte, la «mesure» a été constamment conditionnée par la nature et la qualité des objectifs attendus et de là par la nécessité d'une recherche plus affinée des techniques à maîtriser et à mettre en œuvre pour ce faire.

La diversité des concepts utilisés parmi lesquels nous retenons les plus usités tel que «notation» «appréciation» «évaluation» a suivi, la même tendance logique, mesurer, estimer, évaluer la performance de l'individu face à une tâche, sinon offrir la capacité de pronostiquer le même objectif face à des situations professionnelles futures qu'elles soient plus riches ou plus complexes.

Dans cet ordre d'idées, nous pouvons aisément déduire sans le moindre doute de confusion, que rechercher le meilleur résultat de rendement, signifie simplement viser la plus haute performance possible.

* Sociologue, directeur du personnel à la direction régionale de SONELGAZ, Annaba.

1- objectifs du système d'évaluation de la rh

Un système d'évaluation s'articule principalement sur trois axes fondamentaux à savoir :

- ❖ L'évaluation du rendement (sanctionner objectivement le rendement atteint)
- ❖ L'évaluation des compétences (évaluer les compétences professionnelles et qualités personnelles)
- ❖ L'évaluation des potentiels (recenser les capacités d'évolution disponibles)
- ❖ Et vise, au sein d'une activité, essentiellement trois objectifs qu'il doit interpréter, en terme de résultats mesurables, le savoir, savoir-faire, savoir être et d'aptitudes potentielles, en d'autres termes.
- ❖ L'accomplissement de tâches ou de missions compatibles avec un rôle prédéfini, a travers des résultats mesurables et des comportements observables.
- ❖ L'aptitude à la réalisation de programme de travail et d'objectifs spécifiques et intégrés,
- ❖ La capacité de renseigner sur les potentialités d'une personne à assumer des responsabilités différentes et/ou plus complexes.

2- Les différents modes d'évaluation de la ressource humaine

2.1 - L'évaluation du rendement :

Celle-ci consiste à mesurer, par les résultats obtenus, le rendement d'un agent sur un poste donné en termes quantitatifs et qualitatifs.

Elle est généralement liée à des objectifs de travail prédéterminés et consignés dans un programme individuel de travail et obéit à des paramètres et indicateurs connus.

2.2- L'évaluation des compétences :

Elle tend vers l'évaluation de la manière avec laquelle un agent s'acquitte des tâches inhérentes à son poste de travail ; ainsi la notion

de compétence est défini conventionnellement comme étant «un savoir-faire opérationnel validé», donc par opposition à la qualification, qui elle, renvoie à des connaissances académiques générales ou spécialisées.

Par conséquent on évalue un **savoir lié à l'activité exercée, un savoir-faire prouvant la maîtrise professionnelle d'une activité exercée, un savoir être justifiant des aptitudes nécessaires à l'occupation d'un poste en termes de comportements et habilités**

2.3- l'évaluation du potentiel :

Outil ou technique permettant d'évaluer les aptitudes d'une personne à occuper un poste de travail de complexité équivalente ou plus importante.

Ceci nous permet donc de mettre en exergue deux éléments essentiels dans ce contexte à savoir, **la capacité latente à s'adapter à une situation professionnelle nouvelle.**

3. Aperçu historique sur le système d'évaluation à Sonelgaz

L'individu en situation professionnelle a fait l'objet de toutes les politiques d'évaluation engagé par l'entreprise SONELGAZ depuis sa création sous les différents statuts qu'elle a connu à travers son historique (ELECTRICITE ET GAZ d'Algérie - 1956 - SONELGAZ - 1985/ 86 – SONELGAZ EPIC 1991/95).

- Dés lors il sous tend toutes les philosophies développées à cet effet. Ainsi, **le système EGA**, le considéra comme **un système de «notation» générale du personnel en vue de l'application du tableau d'avancement.**

Cependant, deux objectifs principaux le caractérisent à savoir :

❖ **Un objectif immédiat** : notation générale du personnel, portant sur l'étude du comportement des agents dans leurs fonctions et qui constituera une entrée pour le second objectif global et à long terme.

❖ **Un objectif long terme** : celui - ci repose sur les résultats du premier, et tend vers une évaluation bipolaire à savoir :

- l'appréciation de la valeur professionnelle de l'agent (la compétence)
- l'appréciation de l'aptitude à occuper un emploi supérieur (le potentiel)
- (Un cadre réglementaire devait être élaboré en vue de concrétiser cet objectif).

Comme il serait intéressant de savoir que ce modèle concernait uniquement la population des cadres et une partie de la maîtrise (que nous supposons être la haute maîtrise ou la maîtrise de commandement) et avait une périodicité annuelle.

Par ailleurs, lors de la mise en place du SGT, l'entreprise mettra en place un nouveau système «d'appréciation » avec pour objectif :

La connaissance de la ressource humaine de l'entreprise, ayant pour finalité une meilleure gestion collective et individuelle de son personnel selon une périodicité annuelle.

Nous considérons inapproprié de faire la critique de ce système en cette approche limitée de la question que nous reléguons au chapitre suivant.

4. Les principales carences et insuffisances du système d'appréciation actuel

Les principaux vecteurs de dysfonctionnement du système actuel ont été l'objet de plusieurs diagnostics entrepris aussi bien par des consultations externes à l'entreprise dans un cadre d'audit, que par des études internes que l'entreprise avait engagées dans le même esprit et que nous nous permettons de relater dans la synthèse ci-après :

- ❖ Les objectifs sont insuffisamment reliés à la gestion et au développement des ressources humaines (formation, promotion)
- ❖ Les critères d'appréciation :
 - Non définis en termes de résultats mesurables et quantifiables
 - Ne renvoient pas à un programme de travail
 - Standard
- ❖ Absence d'entretien annuel

- ❖ Mauvaise conception des supports, imprécis (guide et fiches de notation)
- ❖ Les supérieurs hiérarchiques directs ne sont pas préparés pour assumer le rôle de notateurs
- ❖ L'exploitation du système n'est pas prise en charge.

5- Le nouveau système d'évaluation ; approche d'une problématique

L'évaluation des cadres responsables de structures :

Dans le but d'introduire un effet de synergie au sein du système de gestion des ressources humaines, l'acte d'appréciation du personnel en général et celui de l'encadrement en particulier, doit contribuer à :

- ❖ Développer un état d'esprit commun.
- ❖ Instaurer des règles communes dans la gestion des ressources humaines.

L'acte d'appréciation de part les outils et approches qu'il développe, constitue avant tout, un processus d'échange continu et privilégié dans le vécu d'un cadre, qu'il soit notateur ou noté.

Les pratiques modernes en matière de GRH, font de l'appréciation de l'encadrement une priorité et une opportunité de discussion des objectifs de rendement en termes opérationnel et tangible, comme il constitue une entente claire sur les attentes liées à la notion de rôle et de programme.

Les pratiques modernes en matière de GRH, font de l'appréciation de l'encadrement une priorité pour discussion des objectifs de rendement en termes opérationnel et tangible, comme il constitue une entente claire sur les attentes liées à la notion de rôle et de programme.

Intervenant en fin d'année, il représente un outil privilégié de suivi et de contrôle systématique (s'inscrivant dans une dynamique concrète d'ajustement et de modification).

Bien évidemment, les principes de transparence, d'objectivité, d'équité et de double niveau de notation doivent être un principe fondamental.

De ce fait et au-delà des aspects de développement des compétences de l'encadrement et leur meilleure rentabilisation par rapport aux choix et objectifs de l'établissement, l'appréciation des performances permet d'entreprendre de manière plus efficiente l'ensemble des actes de GRH, dans le sens où elle permet :

- ❖ Une utilisation objective des compétences et la résorption des écarts par les différents modes de développement
- ❖ La rétribution de l'effort individuel, par la valorisation de la qualité du rendement (l'attribution de prime, distinctions ou sanctions).

En ce sens, un système d'appréciation intégré et engageant, s'avère un outil de pronostic et de décision fondamentale à la gestion des compétences et le développement des collaborateurs à travers tout acte d'évolution de carrière :

- ❖ Recrutement
- ❖ Mutation
- ❖ Promotion
- ❖ Redéploiement
- ❖ Reconversion

6- Présentation du système

6.1- Caractéristiques :

L'évaluation vise la performance globale d'un individu en termes de résultats atteints et tenue du rôle.

Ce processus s'inspire des principes suivants et en fait son fondement :

- ❖ **Le dialogue permanent**
- ❖ **L'entente et la compréhension dans l'expression et la définition des objectifs de rendement.**
- ❖ **La dynamique du processus** ce qui permet **l'introduction des mesures d'ajustement** et de **modification en fonction des nouvelles données imprévues.**
- ❖ **L'itération** dans la **prise en charge des résultats de l'évaluation au compte de l'an N+1**

6.2 - Critères d'évaluation :

La démarche retenue dans le présent système, repose sur deux référentiels de mesure significatifs, à savoir :

a. L'évaluation du rendement individuel par référence au rapport de réalisation du programme individuel de travail et la concrétisation des objectifs opérationnels.

b. L'évaluation liée au rôle.

6.2.1 - L'évaluation du rendement

Ainsi, **l'évaluation du rendement** est la résultante de deux composantes fondamentale pour sa détermination :

a- L'évaluation de la performance en relation avec les objectifs opérationnels inscrits au programme individuel de travail (PIT).

b- L'appréciation individuelle résultant de l'avis de la hiérarchie attribué au cadre.

6.2.1.1 - La performance du cadre.

- ❖ La définition du paramètre
- ❖ Les sources d'information
- ❖ Le mode opératoire
- ❖ L'unité de mesure
- ❖ La pondération
- ❖ La grille d'évaluation
- ❖ Les paramètres d'appréciation

6.2.1.2 - L'appréciation individuelle :

L'appréciation individuelle sera basée sur des critères préalablement affichés et validés par les directions en même temps que les éléments de mesure du rendement.

Le paragraphe suivant sera consacré exclusivement à la définition de certains concepts fondamentaux dans l'approche de toute modalité d'évaluation du rendement.

6.2.1.3 - Définition et caractéristiques d'objectifs opérationnels:

❖ **Définition** : un objectif est un but à atteindre, de ce fait il doit s'exprimer sous forme de résultats mesurables et définis dans le temps.

❖ Eclairage conceptuel préliminaire :

Une tache, bien qu'elle permette d'atteindre un résultat, son exécution ne peut se substituer à lui.

Cependant, **le rôle** au sein d'une fonction, souvent assimilé à une mission constitue un **but permanent et courant**.

A la différence d'un **objectif**, qui lui, doit avoir le caractère **spécifique, distinct et définit dans le temps**.

Ainsi, nous tenterons aisément de définir les éléments caractérisant **les objectifs physiques opérationnels** d'après les critères suivants, ceux-ci doivent être :

❖ **Dans leur nature** : réalistes (cohérents), concrets, mesurables, pertinents, opportuns et distincts non contradictoires.

❖ **Dans leur expression** : clairs, précis et acceptés (discussion, concertation, négociation).

❖ **Dans leur visée (perspectives-planification)** : réalisables, limités dans le temps, exprimant des priorités et des enjeux, de complexité graduelle, itératifs.

❖ **Dans la chronologie** : limités dans le temps (max.05) afin d'éviter la dispersion, échelonnés (pour faciliter leur application, de 03 à 18 mois).

❖ **Dans leur accompagnement** : assortis de moyens et outils de contrôle.

❖ **Dans leurs sources** :

a. **Probables / prévisionnelles** : tableau de bord, rapports et bilans périodiques, budget prévisionnel, contrat de gestion, plan de charge.

b. **Résultats antérieurs** : bilans et diagnostics (en termes de points forts et points à améliorer), données et normes de réalisation.

Dés lors il nous apparaît opportun de traiter le **programme individuel de travail (PIT)** et d'en dégager deux notions étroitement liées et imbriquées à savoir l'objectif spécifique et l'objectif typique qu'en retrouve compris au sein du PIT.

Il est bien entendu que ces deux objectifs concourent à la détermination du rendement dans une fonction ou un poste de travail d'où la nécessité de les prendre en charge et les situer dans ce contexte.

Ainsi, un objectif spécifique se distingue d'un objectif typique par les éléments référentiels de leur origine propre, où le premier découle du contrat de travail, du bilan annuel, du rapport d'activité (distinct par nature), donc de références relatives dynamiques ; pendant que le second tire son essence de références prédéfinis permanentes et courantes (une mission, attributions...).

6.2.2 - L'évaluation du rôle

6.2.2.1 - Les compétences liées au rôle :

Notations de compétences liées au rôle :

Ce sont «**des répertoires de comportements que certaines personnes maîtrisent mieux que d'autres, ce qui les rendent efficaces dans une situation donnée.**»

Caractéristiques des Compétences liées au rôle :

Les compétences à mesurer sont :

- a-** Compétences génériques propres
- b-** Compétences communes aux cadres responsables de tous les niveaux hiérarchiques confondus.
- c-** Compétences susceptibles d'être observées et mesurées par les lignes hiérarchiques.
- d-** Les compétences visées doivent être convenues et comprises aussi bien par les évaluateurs que les évalués.

6.2.2.2. Critères d'évaluation du rôle :

Les critères proposés à l'évaluation du rôle de cadre responsable de structure, couvrent les principales habiletés attendues du tenant de cette fonction de commandement lesquels sont regroupés dans les rubriques suivant :

a. Compétences d'Encadrement :

- Planification / Encadrement
- Décision
- Contrôle
- Délégation
- Gestion du développement des équipes et des personnes

b. Habiletés interpersonnelles :

- Sens de la communication
- Animation des équipes de travail
- Relation avec l'environnement intérieur et extérieur

c. Habiletés personnelles :

- Autonomie et sens de l'initiative
- Dynamisme

6.3- Principes, règles et modalités d'évaluation

6.3.1- Principes :

Les mécanismes du nouveau système d'évaluation reposent sur deux méthodes universelles en vigueur, approuvées en la matière :

La **DPO** (direction par objectifs) dont le choix se trouve justifié par l'option actuelle suivie par l'entreprise en matière d'organisation et de maîtrise de sa gestion globale (la recherche prioritaire de la performance des niveaux de commandement qui constituent le générateur de la dynamique économique).

❖ **L'entretien d'évaluation** : en entérinant le principe de la rencontre indispensable entre l'évaluateur et l'évalué au sein de l'ensemble des démarches d'évaluation, l'entreprise consacre et institue de manière formelle cet outil et lui confère tout l'intérêt qui lui est dû, dans le sens où il constitue :

1. Un espace de communication (interaction, échange) entre collaborateurs ou différents niveaux hiérarchiques,

2. Un outil d'investigation et de recherche d'information,
3. Une méthode d'approche, d'analyse de situation et de résolution de problèmes.

L'organisation l'entretien s'inscrit parmi les objectifs implicites auxquels tend le management moderne dans les techniques de GRH où il permet :

L'établissement conjoint d'objectifs, d'où la recherche de l'engagement du collaborateur et de son adhésion ?

La perception par la hiérarchie, à ses différents niveaux, des problèmes des collaborateurs, de leurs aspirations et de leurs motivations réelles.

Le nouveau système consacre de manière encore plus formelle le principe de la double évaluation, par le supérieur hiérarchique N + 1 et N+ 2

Si Le N + 1 demeure l'évacuateur direct du fait de l'objectivité de principe de la démarche, le N + 2 a pour rôle de maintenir la cohésion globale et représente par ailleurs le niveau de recours possible et d'**arbitrage probable**.

6.3.2 - Règles :

La règle empruntée par la démarche et la suivante :

Les deux concernés se rencontrent pour évaluer l'exercice écoulé et précisent le contenu du programme de travail pour l'exercice à venir.

Ils s'entendent sur des objectifs précis et mesurables que l'évalué doit atteindre

Ils se rencontrent périodiquement, à la demande de l'un ou de l'autre, afin de procéder à des évaluations partielles et introduire le cas échéant les ajustements nécessaires.

A la fin de l'année, les deux parties se rencontrent de nouveau pour discuter sur le rendement atteint et fixer les objectifs pour l'année suivante.