

L'IMPACT DU SYSTEME D'APPRECIATION SUR LA FORMATION AU SEIN DE LA
SONELGAZ

THE IMPACT OF EVALUATION SYSTEM ON THE TRAINING IN
SONELGAZ

* AMARI Sofiane Salah-Eddine, l'ENPO d'Oran.

** BENKAMLA Mohammed Abdelaziz, -Université d'Oran 2.

تاريخ النشر: 2020/01/15

تاريخ القبول: 2019/12/15

تاريخ الإيداع: 2019/11/12

RESUME

L'objectif de cet article est de tester à quel degré le système d'appréciation peut influencer la politique de formation au sein de l'entreprise. Le présent papier examine cette question, en se basant sur l'étude descriptive du système d'appréciation nécessaire à réalisation de la formation au sein de l'entreprise publique, opérant dans l'électricité et le gaz (LA SONELGAZ). Les résultats obtenus montrent que le système d'appréciation mis en place pour améliorer le potentiel des salariés reste largement insuffisant du fait que la politique de formation ne se traduit pas par des gains effectifs en matière de qualité et de productivité.

Mots-clés : Appréciation, Salariés, Formation, SONELGAZ.

ABSTRACT:

This study examined the extent to which the evaluation system affects training policy in the company relying on a case descriptive study of a public company called SONELGAZ working in the electricity and gas sector.

The results of the study show that the evaluation system put in place to improve the worker's potential is insufficient because training policy does not necessarily induce actual gains in quality and productivity.

Keywords: Appreciation, Workers, Training, SONELGAZ.

* AMARI Sofiane Salah-Eddine, , Maitre de Conférences A, l'ENPO d'Oran.

Courriel : Amari_Sofiane@gmail.com

** BENKAMLA Mohammed Abdelaziz, Maitre de Conférences A, -Université d'Oran 2.

Courriel : benkamla2010@yahoo.fr

INTRODUCTION

L'appréciation est un élément important dans la gestion des ressources humaines, elle intervient dans chaque acte (recrutement, formation, rémunération...). Le but de l'appréciation consiste dans la recherche de l'efficacité, de l'efficience, et de l'effectivité.

Cependant, l'appréciation n'est pas perçue de la même façon par tous les salariés. Certains espèrent et souhaitent être évalués afin de reconnaître leurs compétences, d'autres craignent d'être évalués non-compétents. Ce qui est synonyme de dépréciation voire d'exclusion.

Il faut bien se rendre compte que l'évaluateur évalue non pas les compétences mais ce que le dispositif d'évaluation nomme compétence(G. Le Boterf, 2003,P129). Donc, ce qui est évalué ce n'est pas la compétence, mais c'est ce qui est nommé et reconnu compétence par le dispositif d'appréciation.

L'appréciation en effet n'est pas neutre. Elle propose un mode de lecture d'une organisation, et c'est seulement dans le cadre particulier des règles édictées par un système donné que se joue la question de l'objectivité(V. Marbach,1999,p11). A ce titre, la compétence ne peut pas exister si elle n'est pas reconnue, en d'autres termes, il est primordial qu'il existe un regard et un jugement d'autrui. En effet, personne ne peut s'auto-déclarer compétent sans un jugement d'une autre personne spécialiste en la matière, ou la reconnaissance d'un collectif.

Compte tenu de cette nouvelle logique, dans quelle mesure les systèmes d'appréciation influencent-elle la formation au sein de la SONELGAZ ?

Afin de répondre à cette problématique, deux hypothèses se posent, notamment :

H1 : La société SONELGAZ ne donne pas une importance au système d'appréciation pour mieux cibler les besoins de formation ;

H2 : La politique de formation de la SONELGAZ n'arrive pas à atteindre les objectifs fixés.

Nous avons limité notre champs d'étude à la fonction Ressources Humaines pour exposer dans un premier temps tous les modes d'appréciation des compétences nécessaire au ciblage des besoins de formation, puis analyser du système d'entretien pour enfin tester l'impact de l'appréciation sur la formation au sein de la SONELGAZ.

1- MODES D'EVALUATION DES COMPETENCES

Il existe trois manières afin d'évaluer la compétence, à savoir :

1-1- Evaluation par la performance

Dans ce critère la compétence est liée directement à la performance, en bref, il existe une compétence s'il y'a performance.

Dans ce cas, la compétence est conditionnée par le résultat atteint, mais dans plusieurs situations, la performance n'est pas le produit d'une seule compétence, mais de la coopération entre plusieurs compétences.

En effet, comment juger que telle ou telle personne est compétente si on la positionne par rapport à un résultat qui ne peut être obtenu que collectivement ? Ce jugement ne sera pas pertinent que si au départ (c'est-à-dire avant l'évaluation) on fixe la contribution de chaque individu dans la performance collective

Par ailleurs, il faut prendre en considération d'autres facteurs qui peuvent influencer de manière directe ou indirecte sur la performance de l'entreprise, comme la motivation, l'état et la qualité des équipements

A ce titre, il est très important de prendre en compte tous les éléments qui interviennent entre la mise en œuvre de la compétence et la performance. Ces éléments sont constitués des modes opératoires, et des paramètres d'exploitation ; ces éléments sont constitués des paramètres d'exploitation qui influencent la mise en œuvre de la compétence et les modes opératoires qui y sont liés.

Il est donc nécessaire de ne pas négliger ces éléments au moment de l'évaluation, faute de quoi l'évaluation sera subjective.

1-2- Evaluation par les situations professionnelles

Dans cette perspective, la compétence est liée au respect de l'activité professionnelle. Il y a compétence si l'individu montre une capacité à exercer une activité conformément à aux règles qu'elle exige.

Cette évaluation par l'activité professionnelle ne peut se faire qu'auprès du terrain. Pour cela, il existe des activités qui peuvent être observées en direct comme la réparation d'une machine par exemple, et donc elles peuvent être évaluées rapidement, et celles qui nécessitent une certaine durée de temps, et par conséquent exigent des rapports de suivi de l'activité et qui ne seront évaluées qu'à la fin de cette période ; c'est le cas par exemple d'un PDG qui aura la charge d'accroître la part de marché.

Dans le cadre de l'évaluation par les situations de travail, il existe deux situations d'évaluation et ceci en fonction du curseur de la compétence qu'on a vu dans la première section.

En effet, si la compétence signifie un savoir-faire, donc l'évaluation porte sur sa conformité, et si la compétence signifie un savoir agir et interagir, donc l'évaluation devra montrer la capacité de l'individu à combiner les différentes ressources (savoirs, savoir-faire, savoir être), et porte sur la maîtrise de la situation professionnelle.

A noter que certaines situations ne permettent pas une évaluation à posteriori, en d'autres termes qu'après que l'accident ou le problème surgisse, et ceci à cause de leurs sensibilités. C'est le cas par exemple des situations professionnelles à haut risque telle que le travail dans un sous-marin nucléaire.... il est donc important de ne pas attendre le déclenchement de l'accident pour évaluer le comportement, mais de procéder à des évaluations sur des situations de simulation.

Par ailleurs, être compétent ce n'est pas seulement savoir agir, mais c'est aussi savoir pourquoi et comment on a agi de cette façon ; c'est être dans la capacité de décrire ses faits et gestes. Plus il sera dans la capacité de décrire le pourquoi et le comment de ces gestes, plus il sera capable de les transférer, voire les faire évoluer. Ainsi, il sera évalué.

1-3- Evaluation par les ressources

C'est la plus ancienne méthode en matière d'évaluation des compétences. Son principe est simple. On cherche à identifier les ressources possédées par les individus en matière de savoir (connaissances, diplômes, ...), d'intelligence, de capacité physique...et qui permettent de gérer une situation professionnelle. Par exemple, pour un médecin, l'évaluation se porte sur le ou les diplômes possédés par ce dernier.

En effet, il faut posséder les ressources nécessaires et ceci afin de bien les combiner face à une situation donnée.

Par ailleurs, il ne suffit pas d'avoir les ressources nécessaires dans une fonction pour être évalué comme étant compétent, car ce n'est qu'un élément parmi d'autres dans le chemin qui conduit à la compétence, *les ressources constituent en effet une condition nécessaire mais non suffisante pour agir avec compétence* (G. Le Boterf,2003,p142) . C'est le cas d'un enseignant qui possède les diplômes nécessaires pour son métier, mais qui n'est pas compétent (pédagogue).

2- ENTRETIEN D'APPRECIATION

Le lien entre l'évaluation des compétences et la formation est incomplet si on n'introduit pas l'entretien annuel d'appréciation. En effet, on constate que généralement l'entretien annuel d'appréciation est la seule méthode d'évaluation utilisée par les entreprises. L'appréciation consiste à juger le personnel de l'entreprise par un supérieur hiérarchique, ce jugement peut prendre la forme :

- ✓ D'une notation par la hiérarchie vis-à-vis du personnel ;
- ✓ D'un inventaire des points forts et points faibles de l'individu afin de les renforcer par rapport à l'activité exercée ;
- ✓ D'un bilan professionnel en fonction des objectifs fixés de la période précédant l'évaluation.

L'entretien d'appréciation est un élément très important de la gestion des ressources humaines. Il sert de base pour toutes les décisions de gestion.

3- IMPACT DE L'APPRECIATION SUR LA FORMATION SEIN DE LA SONELGAZ

3-1-Présentation de l'entreprise

SONELGAZ, l'opérateur historique dans le domaine de la fourniture des énergies électrique et gazière en Algérie, a dans son actif, cinq décennies de savoir-faire au service du développement économique et social. Ses missions principales sont la production, le

transport et la distribution de l'électricité ainsi que le transport et la distribution du gaz par canalisations. Ses nouveaux statuts lui confèrent la possibilité d'intervenir dans d'autres segments d'activités présentant un intérêt pour l'entreprise et notamment dans le domaine de la commercialisation de l'électricité et du gaz à l'étranger.

Depuis sa création en juillet 1969, la SONELGAZ a vécu plusieurs changements de statut et des restructurations. La promulgation de la loi sur l'électricité et la distribution du gaz par canalisations (Décret présidentiel n° 02-195 du 1^{er} juin 2002, publié en Journal officiel N° 62), a permis la restructuration de la société pour s'adapter au nouveau contexte. Elle est, aujourd'hui, érigée en Groupe industriel composé de 40 sociétés dont 6 en participation.

Le Groupe SONELGAZ est l'un des principaux employeurs en Algérie. Près de 3 000 agents permanents et 10 600 agents temporaires ont été recrutés en 2009. L'effectif global de l'ensemble des sociétés du Groupe s'élève désormais à 65 560 salariés dont 38 183 agents permanents et 27 377 agents temporaires. Ces derniers travaillent notammen

pour le compte des sociétés travaux (INERGA, KAHRAKIBN ETTERKIB, KANAGHAZ, KAHRIF) et de la société de Prévention et d'Action de Sécurité Spas.

Le total du chiffre d'affaires du groupe SONELGAZ est en évolution de 84% de la période 2007-2009 et de 61% rien dans l'énergie. Le chiffre d'affaire de l'électricité est nettement supérieur de celui du gaz. Ceci est dû d'une part à la forte consommation de l'électricité

par rapport au gaz, et d'autre part au prix de vente de l'électricité qui est nettement supérieur.

3-2- Evolution de la fonction RH au sein de la SONELGAZ

La gestion des ressources humaines ou plutôt la fonction RH au sein de la SONELGAZ n'a existé, que vers les dernières années où elle a commencé à voir le jour et à prendre une place de plus en plus importante dans la stratégie de l'entreprise.

Avant, la gestion de la ressource humaine était assurée par une Direction du Personnel. En effet, dans les premières années de son existence, le volet principal de la fonction RH, et plus précisément le recrutement, était considéré comme un plan social (besoin social), plus qu'un besoin économique. Le recrutement était opéré dans le but d'absorber le chômage. A l'époque on ne s'intéressait nullement aux qualifications voire aux compétences des employés. A cette époque, parler de chômage était un tabou. L'Etat obligeait les entreprises à recruter même lorsque ces dernières souffraient d'un sureffectif.

C'est vers les années 1980 et plus précisément en 1985, avec la mise en œuvre du Statut Général des Travailleurs, que la fonction RH a émergé au sein de la Sonelgaz. L'évolution de la fonction RH s'est accompagnée d'un renouvellement de son champ d'action à travers :

- ✓ La modification de la place de la fonction dans la structure de l'entreprise, où elle occupe une place prépondérante notamment en matière de ressources humaines (nombre d'employés dans la DRH) et financières (particulièrement dans le domaine de la formation).
- ✓ Un renouvellement du profil du responsable de la fonction dont on exige des capacités de communications et de négociations, ainsi qu'une force de persuasion.
- ✓ La diversification des outils de gestion avec l'élaboration et l'application d'une politique sociale et d'une politique d'intégration et de motivation ; l'utilisation d'indicateurs sociaux issus du bilan social ; d'audits sociaux ainsi que la mise en place d'un système prévisionnel de gestion des compétences.

En vue des changements effectués sur l'environnement de SONELGAZ, changements réglementaires et institutionnels mais aussi concurrentiels, est apparue une nouvelle politique managériale pour la SONELGAZ. Désormais SONELGAZ est contrainte par le résultat et la performance, d'où l'importance des différents systèmes de pilotage notamment au niveau de la GRH.

Actuellement, la SONELGAZ dépense des sommes importantes dans le but de moderniser, de perfectionner et de mettre à niveau ses RH.

3 3- Introduction et les modalités pratiques d'évaluation de la SONELGAZ

En 1999, la SONELGAZ a fait appel à un consultant Canadien en l'occurrence HYDRO Québec *et ceci afin de proposer un modèle de gestion des compétences. Ce dernier, et suite à un audit réalisé au sein du groupe SONELGAZ en matière d'activité,

Culture traditions... a proposé un modèle pour la société. Ce modèle comporte entre autres un système d'évaluation, appelé aussi programme d'évaluation.

Le système d'évaluation des compétences est le même pour les trois catégories socio- professionnelles, à savoir pour les cadres, les agents de maîtrises et les agents d'exécution, sauf que le contenu est différent. En effet, les cadres sont évalués par rapport à leur prise d'initiative, par contre les agents d'exécution sont évalués sur la base de leurs efforts physiques. L'évaluation au sein de la SONELGAZ se compose de l'évaluation du rendement, l'évaluation du rôle, et enfin l'évaluation globale.

3-3-1- Evaluation du rendement

L'évaluation du rendement est une procédure semestrielle qui consiste à apprécier les individus en matière de résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés. Ces derniers sont inscrits dans son programme de travail.

* Hydro-Québec est un important distributeur, transporteur et producteur d'électricité en Amérique du Nord

Ces résultats sont calculés semestriellement d'une manière arithmétique (selon le mode opératoire arrêté pour les paramètres retenus) pour attribuer une note sur 20. Cette dernière est composée de deux notes qui sont :

- ✓ La première note calculée sur 15 points : le degré d'atteinte des résultats fixés.
- ✓ La seconde calculée sur 5 points : une appréciation individuelle.

Par la suite une note annuelle sera donnée sur 20 points sur la base de la moyenne des notes semestrielles.

Afin que cette évaluation soit objective, la Société exige que les objectifs fixés soient :

A- concrets : il faut que les objectifs fixés soit concrets, autrement dit il faut qu'ils soient formulés en termes de produits et résultats fixés (taux de réalisation, délais ou qualité de réalisation, plan de formation...)

B- mesurables : ils doivent être facilement contrôlables par la hiérarchie. Et ceci par la mise en place de critères de mesure connus et affichés (unité de mesure, pondération...).

C- convenus : il faut que l'évalué et sa hiérarchie soient d'accord sur les objectifs fixés avant le début de l'exercice.

3-3-2- Evaluation de l'exercice rôle

C'est une évaluation annuelle qui se fait sur la base des habiletés attendues de l'évalué. Ces dernières sont définies et accompagnées des comportements qui s'y rattachent dans la liste des comportements établie par la société.

Ces habiletés regroupent : le niveau de planification et organisation de l'évalué, la pertinence de ses décisions, son contrôle, sa capacité de délégation, sa gestion du développement des équipes et des personnes, son sens de la communication, sa capacité à animer des équipes de travail, ses relations avec les autres membres, son autonomie et son sens de l'initiative, et enfin son dynamisme.

L'évaluateur devra donner une note de comportement pour l'évalué. Cette note est annuelle et regroupe les dix habiletés (citées au-dessus). Par la suite une cotation de 1 à 4 sera donnée pour chacune de ces habiletés. La signification des côtes est la suivante :

Tableau 1 : signification des côtes

	Côtes			
	1	2	3	4
Résultat	De 0 à moins d'1/3 des comportements exigés	De 1/3 à moins de 50% des comportements exigés	De 50% à moins de 2/3 des comportements exigés	2/3 et plus des comportements exigés

Signification	Compétence à acquérir	Compétence à développer	Compétence à parfaire	compétence acquise
Mention	Très faible	Faible	Moyen	Satisfaisant

Source : La cotation est obtenue en utilisant une table de conversion.

Tableau 2 : Répartition des cotes

Côtes	Nombre de points
1	0
2	6
3	6
4	10

Source : Département Ressources humaines de la SONELGAZ

Additionner le total des points obtenus pour les dix habiletés, ce qui va nous donner une note de l'évaluation du rôle sur 100.

Enfin, diviser cette note sur 5 et ceci afin d'avoir une note sur 20.

3-3-3- Evaluation globale

L'évaluation globale regroupe les deux évaluations précédentes à savoir, l'évaluation du rendement et l'évaluation du rôle. Cette évaluation consiste à attribuer une note sur 20 sur la base des deux notes obtenues. La pondération proposée est la suivante :

- ✓ Evaluation du rendement : 60
- ✓ Evaluation du rôle : 40

Cependant, dans le but d'avoir une évaluation pertinente, la SONELGAZ recommande :

- ✓ Que l'évalué et l'évaluateur se réunissent pour évaluer la période écoulée et préciser le contenu du programme de travail pour la période à venir,
- ✓ Qu'ils s'entendent sur des objectifs précis et mesurables que l'évalué doit atteindre, sans négliger pour autant les progrès à faire sur le plan des habiletés,
- ✓ Que les deux parties se rencontrent régulièrement, à la demande de l'un ou de l'autre.
- ✓ Qu'à la fin de l'année les deux parties se rencontrent encore une fois afin d'évaluer la période passée et fixer les objectifs de l'année à venir.

Les éléments de l'évaluation doivent être transcrits dans le formulaire d'évaluation.

3-4- Conduite de l'entretien d'évaluation

L'entretien annuel d'évaluation est un outil de management des ressources humaines qui a comme but de créer un accord entre l'évalué et l'évaluateur sur le résultat de l'évaluation, et ceci en terme d'apports pour l'entreprise (détection des point forts et des points faibles...) et d'intérêts individuels (formation, promotion...).

3-4-1- Objectifs de l'entretien

L'entretien annuel d'évaluation a pour finalité de permettre à l'évalué et l'évaluateur de :

- ✓ Apprécier ensemble l'évolution du premier nommé en l'occurrence l'évalué sur la période écoulée en terme de rendement individuel et d'exercice du rôle ;
- ✓ Discuter ensemble sur le contenu de l'exercice suivant pour construire un programme de travail, et proposer un plan d'amélioration des habiletés si c'est nécessaire ;
- ✓ De se mettre d'accord sur les perspectives du parcours professionnel (promotion, mutation...).

3-4-2- Le contenu de l'entretien

Afin qu'il soit conforme, l'entretien d'évaluation doit remplir certaines conditions, à savoir :

3-4-2-1- Information de l'évalué

Il faut s'assurer que l'évalué connaît très bien et à l'avance ses objectifs, en d'autres termes ce qui est attendu de lui en matière de rendement (son programme de travail individuel), et en matière de l'exercice de son rôle (les habiletés qui sont attendues de lui).

3-4-2-2- Evaluer les réalisations

Les réalisations de l'évalué porte sur deux éléments qui sont :

A- S'entretenir sur le rendement

L'évaluation du rendement porte sur les réalisations faites par rapport aux objectifs fixés, et celles qui n'ont pas été réalisées.

L'entretien est une occasion pour expliquer les raisons ou les obstacles qui n'ont pas permis à l'évalué d'atteindre les objectifs fixés.

B- S'entretenir sur l'exercice du rôle

L'évaluation du rôle permet de savoir si l'évalué a fait preuve de prise d'initiative ou pas. A côté de cela, elle permet d'avoir une idée sur le savoir- être de l'évalué c'est-à-dire ces rapports avec son environnement (collègues de travail,...)

Elle permet aussi de savoir quelles sont les habiletés qui peuvent être améliorées.

3-4-2-3- Conclusions tirées de l'entretien

Ce dernier point est très important car il permet de tirer des conclusions sur le rendement et sur l'exercice de rôle de l'évalué.

A- Les conclusions par rapport au rendement

Ces conclusions concernent les moyens qui ont permis à l'évalué d'atteindre ces objectifs (formations...), et les obstacles rencontrés par ce dernier.

Ainsi, sur la base de ces conclusions le programme de travail de l'exercice suivant sera conditionné.

B- Les conclusions par rapport à l'exercice du rôle

Les conclusions faites permettent à l'évaluateur de comprendre plus ou moins les habiletés de l'évalué, comme par exemple sur le plan de l'autonomie ou du pouvoir de prise de décisions...

C- Les conclusions par rapport aux perspectives de développement personnel

Ces conclusions peuvent aussi déboucher sur des perspectives de développement personnel, par exemple si l'évalué a des insuffisances dans son rendement à cause de sa faible maîtrise de l'outil informatique alors une action de formation en informatique sera recommandée, ou un individu qui n'est pas fait pour le poste dans lequel il travaille alors une réorientation dans son domaine de travail sera bénéfique pour lui et pour l'entreprise en même temps...

4- LA POLITIQUE DE FORMATION AU SEIN DE LA SONELGAZ

La formation contribue au développement du personnel et de l'entreprise. Pour le salarié la formation peut être un moyen d'accéder à des postes plus importants et d'assurer sa carrière en s'adaptant aux exigences de l'emploi, et pour l'entreprise la formation peut constituer un moyen pour améliorer la qualité et la quantité (réduire les coûts de production).

En effet, l'entreprise attend de la formation une contribution active aux changements recherchés, puisque cette dernière est un atout majeur dans les rapports concurrentiels très agressifs imposés par l'ouverture du marché.

4-1- Evolution de la formation au sein de la SONELGAZ

La formation à la SONELGAZ est passée par trois étapes

1^{ière} étape (1965-1985) durant cette période la fonction RH et en particulier la formation n'était pas considérée comme un axe important de développement

La formation n'avait pas l'ampleur qu'elle a aujourd'hui, la société se contentait d'embaucher des salariés et de les affecter par la suite sans se soucier de leurs formations

La politique de l'époque se préoccupait uniquement par l'absorption du chômage qu'autre chose.

2^{ème} étape (1985-1990) cette étape est marquée par la mise en place du SGT (Statut Général des Travailleurs). Ce dernier a été appliqué à la lettre par la société au niveau de toutes ses unités.

Cependant, ce statut a été source de conflit car les employés n'étaient pas mis en place sur les postes de travail suivant leurs profils et leurs compétences réelles.

Par ailleurs, ce statut a donné naissance à une nouvelle ère de recrutement. On ne recrutait pratiquement que des techniciens, des licenciés et des ingénieurs pour relever le niveau de la RH ; mais là aussi les individus qui étaient recrutés ne recevaient pas une formation en adéquation avec leurs besoins propres.

3^{ème} étape (de 1990 à nos jours) ayant compris sur la base des défis réels que la ressource humaine est la meilleure garantie pour l'entreprise et suite aux problèmes rencontrés vu les résultats insuffisants en matière de gestion des hommes, la SONELGAZ a décidé de mettre à profit les expériences des grandes entreprises étrangères similaires.

Cette période est marquée par des vagues énormes d'encadrement dans le but d'acquérir l'expérience des grandes firmes internationales *. La Sonelgaz a opté pour une formation en Algérie au lieu d'envoyer les salariés à l'étranger. Cette façon de faire permettant d'une part de limiter l'investissement nécessaire et d'autre part de toucher un taux important des salariés.

En 1994, et suite aux accords passés entre l'Algérie et le FMI, le législateur algérien a prévu une autre modalité de licenciement mise à part le licenciement pour faute grave, il s'agit du licenciement pour des difficultés économiques (compression d'effectifs, départ volontaires...). Cette nouvelle modalité a été appliquée par la plupart des entreprises publiques ♦ qui se trouvaient en difficulté économique.

Le plan social a causé une cassure car les meilleurs employés qui ont quitté la société du moment où leurs compétences leurs permettaient de travailler ailleurs c'est-à-dire dans le secteur privé qui commencé a prendre de la place sur le marché algérien. Cette situation

* La SONELGAZ a signé des conventions de formation avec Hydro Québec (Canada) et l'ESSEC (France), elle a également fait réaliser le diagnostic par Mc Kinsey (USA).

♦ Les difficultés économiques et financière des entreprises publiques engendrées par l'ouverture du marché à la concurrence et à l'économie de marché au cours de la décennie 90, ont accentué la fréquence recours à la compression des effectifs. A noter, que la SONELGAZ n'a jamais procédé à des licenciements pour des raisons économiques. La compression d'effectif ou la suppression d'emploi doit s'inscrire dans le cadre du dispositif de préservation et de protection des salariés susceptibles de perdre de façon involontaire leur emploi et se traduire par un volet social tel que défini par les décrets législatifs n. 94 – 09 et 94 – 10 et 94 – 11 du 26 mai 1994

s'est traduite par la perte importante du geste professionnel (compétence), voir par la perte d'une mémoire organisationnel*.

Pour faire face à cette perte la société a lancé plusieurs plans de formation qui se sont avérés inefficaces du moment où les démarches concernant la formation étaient plutôt directive sans associer les salariés, or avant de lancer une action de formation il faut avant tout analyser les besoins réels. Cette dernière est une opération très délicate.

Les salariés concernés étaient exclus de toute décision de formation les concernant. Ceci dit que les besoins de formation étaient mal exprimés. En plus, les stagiaires étaient peu motivés pour suivre une formation. Car ils ne se sentaient pas comme acteur dans le processus.

Afin d'acquérir et de développer les compétences de ses salariés, le groupe SONELGAZ organise et réalise des plans de formation et ceci selon les besoins enregistrés

Certes, la formation n'est pas le seul moyen pour développer les compétences, mais c'est un levier très important à ne pas négliger afin d'acquérir de nouvelles compétences, ou d'en renforcer d'autres déjà existantes.

En effet, la formation est un moyen pour permettre aux salariés d'avoir des compétences intermédiaires ou de renforcer d'autres déjà existantes.

4-2- Impact du système d'appréciation sur la formation au sein de la SONELGAZ

La formation constitue le meilleur moyen d'action pour la Société, et ceci afin de développer les compétences des salariés.

Par ailleurs, ces plans de formation sont réalisés en fonction des besoins détectés chez les salariés.

Ce besoin est décelé par le résultat du système d'évaluation. Ce dernier permet à l'entreprise de détecter le besoin (les points à améliorer) et de lancer par la suite les plans de formation adéquats.

Dans ce cadre, l'identification des besoins en formation est une tâche à la fois délicate et capitale.

Il existe deux sortes de formation au sein de la SONELGAZ, la première est la formation professionnelle spécialisée (FPS), et la seconde est le perfectionnement professionnel (PP).

La FPS regroupe toute les formations qui sont égales ou supérieures à 6 mois. Ces dernières ont un impact direct sur la carrière professionnelle.

* En effet, la mémoire de l'entreprise se nourrit par la capitalisation des expériences et des acquis, l'inscription des savoirs se réalise dans différents lieux qui constituent la mémoire organisationnel.

Le PP regroupe toutes les formations inférieures à 6 mois, elles ont comme objectif le bon déroulement de l'activité professionnelle. Pour cela la SONELGAZ dispose de trois écoles de formation, à savoir :

- **L'école de Blida** : spécialisée dans les domaines suivants :

- ✓ Etude, réalisation, exploitation.
- ✓ Production d'électricité.
- ✓ Transport de l'électricité, et du gaz.
- ✓ Distribution de l'électricité, et le gaz.
- ✓ Sécurité et secourisme.

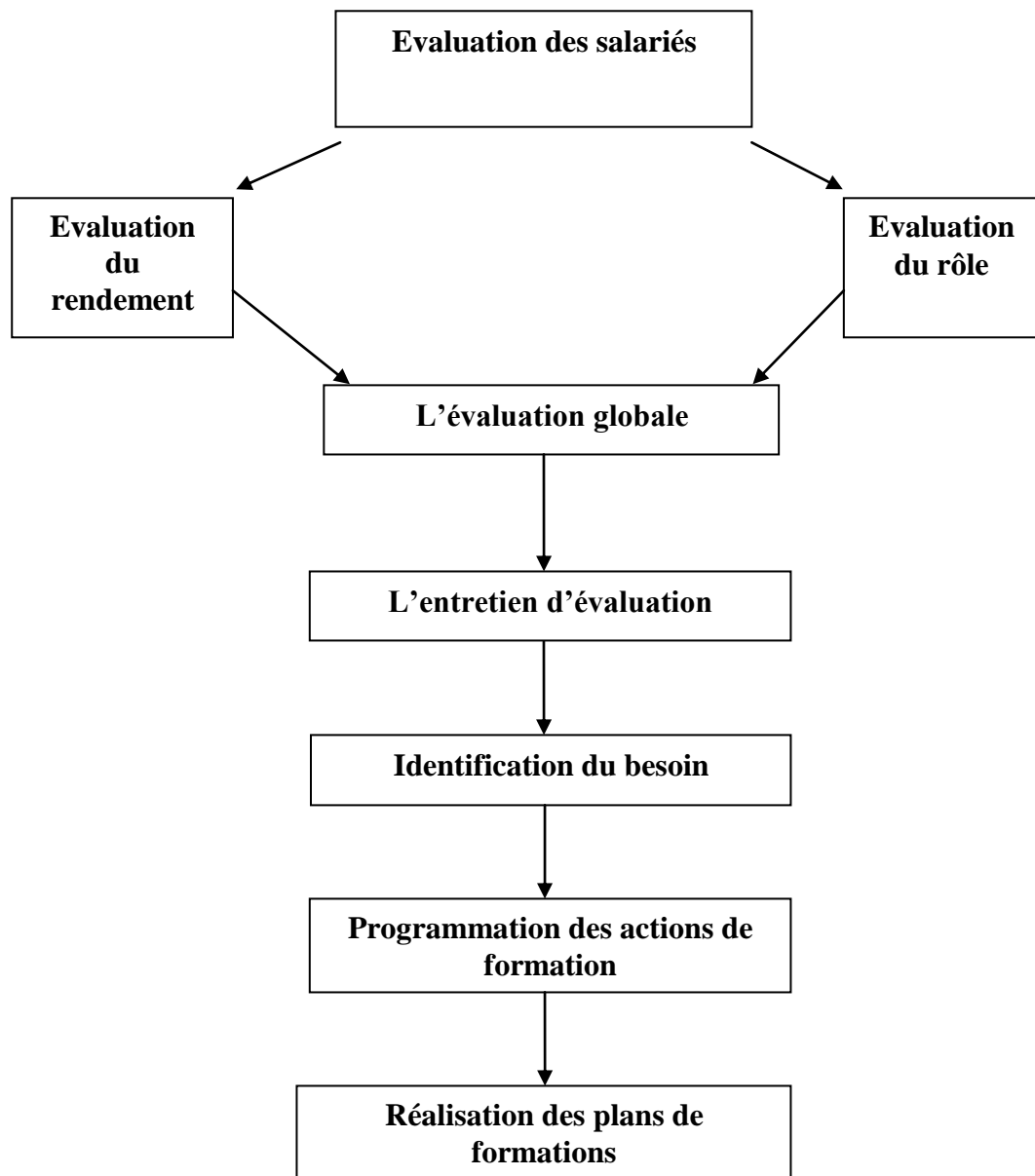
- **L'école de Ben Aknoun** : spécialisée dans les domaines suivants, à savoir :

- ✓ Initiation aux relations humaines.
- ✓ Formation à la statistique de gestion.
- ✓ Formation à la microinformatique.
- ✓ Apprentissage de la langue Anglaise.
- ✓ Formation à la bureautique.

- **L'école de Ain M'lila** : spécialisée dans les domaines suivants, à savoir :

- ✓ Etude, réalisation et exploitation
- ✓ Production, transport et Distribution de l'Electricité
- ✓ Transport et Distribution du Ga
- ✓ Sécurité des personnes et des ouvrages
- ✓ Eclairage public Informatique
- ✓ Relations humaines

Figure n° 1 : Le processus de formation au sein de la SONELGAZ



Source : schéma établi par nous même

CONCLUSION

Notre modeste enquête au sein de la SONELGAZ nous a permis de constater que la fonction ressource humaine est présente au sein de la société mais son existence comporte quelques lacunes qui ont comme origine d'une part l'encadrement et d'autre part les salariés

Une des causes de ces lacunes vienne du fait qu'il n'existe pas une réelle communication entre les deux parties.

En effet, ces deux parties ont des visions totalement différentes. L'encadrement se plaint du fait que les salariés ne s'impliquent pas totalement et

réellement dans le travail et dans les décisions prises par la société, de leur côté, les salariés trouvent qu'ils sont exclus de toute décision les concernant.

Cependant, il ressort que la politique de formation de la SONELGAZ n'a pas atteint tous les objectifs fixés ces dernières années, ceci est dû au fait que les besoins en matière de formation sont mal ciblés et mal identifiés. En effet, globalement la formation ne se traduit pas par des gains effectifs en matière de qualité de travail et de la productivité.

La société planifie des formations sans donner aucune importance au processus d'identification des besoins des employés à cause de l'absence d'une objectivité

Par ailleurs, il faut d'abord arriver à former l'encadrement avant de chercher à former les salariés (manque de bonnes équipes d'encadrement), sans oublier de motiver les salariés car la motivation se crée. Elle est directement liée à la volonté de l'entreprise.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

-BARNEY JB (1986). "Types of competition and the theory of strategy: toward an integrative framework", *Academy of Management Review*, vol.11 (4).

-BATAL C (1997), « La gestion des ressources humaines dans le secteur public », édition d'Organisation.

-BATAL C (2002)., « Les méthodes d'évaluation en ressources humaines », édition d'Organisation.

-BOUTOU O (2003), « Investir dans son personnel », les éditions Afnor.

-CITEAU J-P (2000)., « Gestion des ressources humaines », édition Armand Colin.

-GILBERT P. et SCHMIDT P (1999)., « Evaluation des compétences et situation de gestion », édition Economica.

-HAMEL G., PRAHALAD CK (1989). "Strategic intent", *Harvard Business Review*, vol.67.

-HAMEL G., PRAHALAD CK (1994). "Competing for the Future", *Harvard Business Review*, vol.72.

-ISTVAN RL (1992). "A new productivity paradigm for competitive advantage", *Strategic Management Journal*, vol.13.

-KOENING, G. (1999), "l'apprentissage organisationnel : repérage des lieux", *Revue Française de Gestion*, n°97.

-LE BOTERF G. (2003). , « Construire les compétences individuelles et collectives », édition d'Organisation.

- MARBACH V (1999)., « Evaluer et rémunérer les compétences », édition d'Organisation.
- METAIS E., ROUX-DUFORT C (1997).“Vision stratégique et formes d'apprentissage organisationnel : des stratégie d'adéquation aux stratégies ”, 6 conférence de l'AIMS., Montréal,.
- METAIS E., SAÏAS M (2001). “Stratégie d'entreprise : évolution de la pensée”, Finance, Contrôle, Stratégie, 4/1, 2001.
- METAIS, E (2004). “Stratégie et ressources de l'entreprise”, Edition Economica, Paris.
- METAIS, Emmanuel (2000). « La Transformation de l'Environnement Concurrentiel comme Enjeu de l'Approche fondée sur les Ressources : Le Cas du Groupe SEB »
- PETERAF MA (1993). “The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view”, *Strategic Management Journal*, vol.14.
- Quelin, B., Arrègle, J-L (2000). “Le management stratégique des compétences”, Edition Ellipses.
- SCMHIDT, A (1993). “Le concept de vision stratégique : tentative de définition, mise en lumière de sa construction, mesure des implications stratégiques, IAE Aix-en-Provence, Université Aix-Marseille III..
- WEISS D (1999)., « Les ressources humaines », édition d'Organisation.