Gestion des compétences dans un contexte de changement organisationnel : une étude exploratoire du cas de la Sonelgaz Distribution Es-Senia(Oran)

Skill management in a context of organizational change: an exploratory study of the case of Sonelgaz distribution

NEHAL NACER[1],

[1]Université DJILLALI LIABES , Faculté des sciences commerciales et de gestion SIDI - BEL ABBES, nacernehal@yahoo.com

Reçu le : 28-04-2025 *Accepté le :* 28-04-2026

Résumé :

Cet article est le fruit d'un travail de recherche doctorale et porte sur la relation gestion des compétences et changement organisationnel. Il propose dans une perspective exploratoire de questionner les conditions de l'intégration d'une démarche compétences dans l'entreprise publique et ces enjeux au plan organisationnel et individuel .L'objectif recherché est de savoir si les démarches adoptées par la compagnie Sonelgaz permettent ou non de concilier dans le même système de GRH une gestion des compétences et une gestion dominante basée sur le poste.

Mots Clés : *Stratégie RH - Gestion des compétences Changement Organisationnel*

Jel Classification Codes : A1

Abstract :

This article is the result of doctoral research and focuses on the relationship between skills management and organizational change. It proposes, from an exploratory perspective, to examine the conditions for integrating a skills approach into a public company and its organizational and individual challenges. The objective is to determine whether the approaches adopted by Sonelgaz allow for the reconciliation of skills management and job-based management within the same HRM system.

Keywords : - HR Strategy - Skills management - Organizational change.

Jel Classification Codes : A1

[1] *Auteur correspondant:* ***NEHAL NACER***, **e-mail:** nacernehal@yahoo.com

Introduction :

Depuis la promulgation de la loi n° 02-01 du 5 Février 2002 relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisation, la Sonelgaz opérateur historique dans la la fourniture énergétique est au cœur de grands changements tant sur le plan stratégique et organisationnel que dans le registre du management global de l'entreprise. En vue de se conformer à la nouvelle loi la société s'est engagé depuis l'année 2004 dans un processus de restructuration dans une stratégie explicite de modernisation de l'entreprise. Les grands enjeux de cette nouvelle stratégie s'articulent autour de quatre principaux axes:

- La satisfaction de la demande énergétique et l'amélioration du service public rendu aux clients
- Développement et amélioration de l'efficience globale du groupe par l'appropriation des instruments de gestion
- Développement de la ressource humaine et sa préparation aux métiers futurs
- Développement du système d'information et de gestion

Cette transformation organisationnelle et institutionnelle qui est à l'origine le fait de la législation nous amène à soulever un certain nombre de questions sur la réalité du terrain: Quel est l'impacte de cette transformation sur le mode de gouvernance de l'entreprise, et ces exigences en termes de mécanismes de gestion par résultat en vue de l'optimisation des ressources et l'amélioration du service rendu aux usagers? Quel rôle est dédié à la fonction ressources humaines dans ce contexte de changement? S'agit-il d'une simple fonction de support ou au contraire une structure moteur du changement ?. Pour faire face à ces enjeux la Sonelgaz Distribution s'est engagé dans un processus de refonte des systèmes de gestion des ressources humaines en faveur de politiques et pratiques innovantes qui tiennent compte des compétences individuelles et collectives à coté d'une gestion dominante basée sur la logique du poste.

Problématique

Le présent article tente de répondre à la question centrale suivante : **En quoi et sous quelles conditions le changement organisationnel peut-il affecté le mode de GRH dans l'entreprise publique dans sa dimension gestion des compétences?**

Hypothèses

Afin de répondre à cette question nous avons formulé l'hypothèse principale suivante:

Le changement organisationnel impacte positivement le gestion des compétences dans le sens d'une adaptation des emplois et compétences. Pour aller au bout de notre problématique la variable dépendante qui est la gestion des compétences est déclinée en 04 dimensions qui feront l'objet des hypothèses suivantes:

- H1: Le changement organisationnel impacte la dimension gestion prévisionnelle des emplois et compétences dans le sens d'une anticipation et actualisation du référentiel des emplois et compétences

-H2: Le changement organisationnel impacte la variable formation dans le sens d'une reconfiguration des besoins, de contenus et finalités

- H3 : Le changement affecte positivement le système d'évaluation des compétences

- H4: Le changement impacte positivement la validation et la reconnaissance des acquis de l'expérience(VAE)

Intérêt de la recherche:

L'intérêt de notre recherche réside dans l'exploration d'un champs d'investigation dont le moins qu'on puisse dire est nouveau ou peu abordé dans la recherche empirique en contexte de l'entreprise publique en Algérie. Il s'agit de questionner les conditions et les spécificités de l'intégration d'une démarche compétence dans un contexte ou prime une logique de gestion des hommes basée le poste et le statut. Les réponses et perceptions des acteurs de l'entreprise peuvent constituer un maillon important dans la conception des outils et démarches futures dédiées à une GRH orientée vers la reconnaissance et le développement des compétences.

Objectifs de la recherche:

Les objectifs visées par ce modeste travail s'articulent autour des points suivants:
-Explorer un champs thématique qui est la gestion des compétences dans un contexte organisationnel des entreprises publiques marquée par un système de GRH qui tend à évoluer d'une logique administrative vers une approche plus stratégique.

-Elle vise non seulement la gestion du personnel mais aussi la mobilisation, le développement et la reconnaissance des compétences dans un environnement en mutation. La GRH devient ainsi un levier essentiel d'accompagnement du changement organisationnel.

Positionnement épistémologique

Notre étude s'inscrit dans une approche qualitative. Le choix de l'approche qualitative comme perspective épistémologique est justifiée par les objectifs de la recherche d'explorer, décrire et interpréter un phénomène contemporain à savoir la gestion des compétences dans un contexte réel celui de changement organisationnel. Le cadre d'analyse mobilisé est le paradigme contextualiste développé par M.Pettigrew (1987)qui met l'accent sur l'importance de l'articulation de trois dimensions interdépendantes: le contexte, le contenu et le processus du changement.

Études empiriques antérieures

-Aidoud M.F. (2020).**Appropriation du changement : quel rôle pour la conduite du changement organisationnel?Cas de l'Entreprise Eau Minérale de SAIDA**. Revue Organisation & Travail, Vol.8, n°3, pp. 145-163.

Cette étude empirique porte sur l'impact de la conduite du changement organisationnel sur le degré d'appropriation de cette démarche par les acteurs dans le contexte d'une restructuration organique affectant l'entreprise Eau Minérale(EMS)de SAIDA.L'auteur pose comme hypothèse de recherche que la démarche de conduite du changement à travers les outils de diagnostic - planification - formation - communication et gestion des résistances au changement impacte positivement le degré d'appropriation du changement. Les résultats de l'étude empirique par questionnaires révèlent que seule la formation a eu un effet significatif sur la maîtrise et appropriation du changement.

- BOUSLAH Mohamed, A.(2016). **Le Renforcement des Compétences à travers la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) au sein de l'entreprise: cas de la Sonalgaz de la wilaya Saida (**Thèse de doctorat en sciences de gestion).Université ABOU BAKR BELKAID (Tlemcen).

Dans son travail de recherche doctorale l'auteur a tenter de répondre à la question suivante :comment l'entreprise Sonelgaz peut-elle renforcer ses compétences à travers une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et compétences ? L'auteur a formulé trois hypothèses:

1- La formation continue comme outil de développement des compétences a une influence positive sur la réussite d'une démarche de GPEC.
2-Le recrutement comme variable médiatrice est positivement et significativement influencé par la formation dans une démarche de GPEC.
3-L'évaluation comme dispositif médiateur affecte positivement la réussite d'une démarche de GPEC.
Les résultats de l'étude empirique par questionnaires révèlent que les variables de la formation continue et recrutement ont positivement et significativement impacté la variable dépendante la GPEC. A l'opposé les résultats de l'analyse ont montré que la GPEC comme variable dépendante est négativement influencé par l'évaluation.

- Boutiba, M. (2020). L'évaluation des performances des cadres de SONATRACH. Recherches économiques et managériales , 14 (5), pp. 187-204.
Cette recherche a pour but de tester l'influence du système d'appréciation des performances (SAP) des cadres de SONATRACH sur la prise de décision en gestion des ressources humaines. Pour l'analyse de cette relation l'auteur a avancé les hypothèses suivantes:
1- Les informations fournies par le système d'appréciation des performances aident les managers en matière de prise de décision d'augmentation des salaires et primes de rendement.
2 – Les décisions de formation sont basées sur les informations fournies par le système d'appréciation des performances.
3- le système d'appréciation des performances a une influence sur la prise de décision en matière de recrutement
4- Le système d'appréciation des performances peut motiver le personnel.
Les résultats de l'enquête empiriques par questionnaire ont montré que prés de 60 % de l'échantillon d'enquête pensent que le SAP n'a aucune influence sur la prise de décision en matière de GRH.Le système d'appréciation des performances n'a pas d'incidence ni sur la valorisation des salaires et primes ni sur les perspectives de promotion et ne constitue pas une source de motivation des salariés pour plus de 70% de la population d'enquête. Par contre plus de 70% des employés pensent que le système d'appréciation des performances affecte positivement les dispositifs de formation.

I. Revue de la littérature

Cette partie de l'étude aborde les soubassements théoriques et conceptuels des notions de compétence et changement organisationnel.

1. La notion de compétence

Dans le domaine des sciences de gestion, en ressources humaines plus particulièrement, l'accent est mis sur les compétences individuelles des collaborateurs en situations professionnelles.Vu sous cet angle(P.Zarifian,1999,p.70) nous propose une approche multidimensionnelle de la compétence qu'il définit comme:«*une prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté».*
Pour d'autres auteurs la compétence se ramène à la capacité d'un individu, d'un collectif de travail, ou d'une entreprise à mobiliser et à combiner des ressources (connaissances, savoir-faire et comportements) en vue de mettre en œuvre une activité ou un processus d'action déterminé (G. Le Boterf, 1994). Pour le mouvement des entreprises de France(MEDEF) la compétence peut être définie comme « *une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa*

mise en œuvre en situation professionnelle. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer et, en lien avec les institutions, branches, système éducatif d'une part et les salariés d'autre part, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer » (MEDEF, 1998, p.68).

En définitif, il n'existe pas une seule définition du concept de compétence mais plutôt différentes perspectives théoriques qui ont donné lieu à une panoplie de définitions dont il est difficile de répertorier**.** En ce qui concerne la notion de compétence retenue dans le cadre de notre travail est celle qui s'appuie sur l'action ce que (Le boterf Guy,1994) qualifie de compétence-en-acte celle qui n'a de sens que dans le cadre de situations de travail. Les entreprises et les organisations ont besoin d'un concept de compétence qui soit en accord avec l'évolution des contextes et des situations de travail(Le Boterf Guy, 2010, p. 49).

2. La gestion des compétences

Gérer les compétences apparaît donc comme un ensemble de pratiques diverses d'instruments de gestion en usage très fréquent dans le domaine de la gestion des ressources humaines (gestion prévisionnelle des emplois et compétences,l'évaluation des compétences,le référentiel des compétences, la formation, la reconnaissance et valorisation des compétences individuelles).La gestion des compétences correspond à un processus global d'identification , de mobilisation , de développement et de reconnaissance des compétences visant à articuler la stratégie de l'entreprise et la gestion des ressources humaines. (Bayad, M., & Delobel, B. (2002). al., P.29).

3. Les principaux outils et instruments de la gestion des compétences:

3.1 La gestion prévisionnelle des emplois et compétences(GPEC) :

Le modèle de la GPEC fait partie d'un domaine plus large à savoir la gestion prévisionnelle des ressources humaines (G.P.R.H). Cette thématiques a connu depuis 1960 une nette évolution liée aux changements dans les contextes de sa mise en œuvre partant de la planification des effectifs à la gestion prévisionnelle des carrières, de la gestion prévisionnelle des emplois jusqu'à la gestion prévisionnelle des compétences (P. Gilbert,2006, pp.31-50). La GPRH est une action d'ajustement pour réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins en emplois et les ressources humaines disponibles. Elle s'organise sous forme de démarches qualitatives de gestion prévisionnelle des compétences et des démarches quantitatives de gestion prévisionnelle des effectifs. Mais au-delà du changement de sémantique, cette instrumentation de gestion se situe au centre du paradigme rationaliste qui semble le discours dominant.

3.2 Évaluation des compétences

L'appréciation est une phase importante de toute politique de développement des carrières. Les différentes significations du terme appréciation ne sont pas sans rapport avec la culture gestionnaire qui les véhicule, d'aucuns parlent d'évaluation, d'estimation et même de jugement selon le contexte de la culture dominante. S'agissant des méthodes d'appréciation, il existe une panoplie de techniques d'évaluation allant de l'appréciation globale à l'appréciation multicritères des individus. Selon les caractéristiques techniques on peut mettre en évidence une classification non exhaustive des méthodes :

-**L'entretien annuel d'appréciation** :Cette méthode s'érige comme une opportunité d'amélioration des relations de travail dans le sens où elle met le salarie évalué en relation directe avec son évaluateur. Le collaborateur expose son bilan professionnel en rapport avec la période précédant l'entretien et permet à l'évaluateur d'apporter son jugement.

-**Évaluation à 360° degrés feed-back:** L'originalité de cette méthode d'évaluation des compétences managériales c'est qu'elle met en jeu une multitude de sources d'évaluation (la personne à évaluer-le supérieur hiérarchique direct - les pairs, les subordonnés) ce qui confère à cette méthode une certaine objectivité par rapport à une évaluation faite par un seul responsable hiérarchique.

- L'assesment center

Est un outil de détection du potentiel des salariés à l intérieure de l'entreprise, cette méthode est reprise dans le langage francophone sous la méthode de bilan comportemental et consiste à mettre la personne évaluée sous observation dans un contexte professionnel futur et tenter d'en tester les comportements et performances potentiels par rapport à une situation professionnelle future.

3.3 La formation

Sous le double effet de la mondialisation et de la digitalisation les entreprises se trouvent confrontées à des défis et enjeux vitaux imposées par des mutations profondes de l'environnement. Face à ces transformations la formation s'érige en un levier stratégique d'accompagnement du changement organisationnel. Elle permet non seulement de développer les compétences nécessaires à la mise en œuvre de nouvelles orientations mais aussi de soutenir l'évolution des représentations et des pratiques managériales. Dans cette perspective beaucoup de travaux ont mis en évidence le caractère stratégique de la formation comme levier de changement organisationnel et managérial. Argyris et Schön,(1996) ont introduit la notion d'apprentissage organisationnel, soulignant que la formation favorise la remise en cause des schémas mentaux existants. Dans le registre de la gestion des compétences, (Le Boterf, 2010; Zarifian 1999) montrent que la formation ne se limite pas à la transmission de savoirs, mais qu'elle doit être conçue comme un dispositif d'accompagnement des transformations du travail.

3.4 La validation des acquis de l'expérience (VAE) en tant que mode de reconnaissance de la compétence

La VAE est une voie un mode d'obtention d'un titre ou d'un diplôme qui prend en considération les compétences professionnelles acquises à travers des activités salariales ou non salariales en rapport avec le titre ou du diplôme. Ce dispositif constitue une opportunité à l'ensemble des salariés ne possédant pas de diplômes universitaires ou titre professionnel d'évoluer et de progresser dans leurs parcours professionnel. Les entreprises disposent d'un ensemble de leviers et dispositifs dans le cadre du management des ressources humaines pour faire de la VAE un axe d'évolution des compétences. En effet, la VAE permet de redessiner le paysage de la formation professionnelle tout au long de la vie à travers la professionnalisation et l'individualisation des programmes. Par ailleurs, la VAE constitue une perspective et une opportunité potentielle permettant de favoriser la mobilité et l'employabilité des salariés et se se situe au cœur de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences.

3.5 Rémunération des compétences

La question de la rémunération des compétences se situe au cœur des débats en GRH sur les articulations possibles entre le modèle de compétence et celui des classifications liées au poste. D'aucuns considèrent que le modèle de la compétence tend à se substituer à l'orthodoxie classique centrée sur la logique de cotation du poste et constitue donc une rupture avec le système d'organisation du travail Fordo - taylorien (K.Chatzis et al.,1995, pp.35-47). Dans cette perspective la reconnaissance de la compétence individuelle passe inéluctablement par un système de rémunération individualisé qui rétribue et valorise les compétences effectivement mobilisées par le salarié au lieu et à la place des dispositifs classiques de rémunération liée aux exigences du poste à pourvoir.Pour d'autres auteurs il est possible d'envisager des pratiques de GRH qui concilient qualification et compétences tout en restant dans le schéma classique des classifications au poste (Parlier 2012, Deflix 2005).

4. Le changement organisationnel

4.1 Fondements théoriques

Le changement organisationnel est un processus d'adaptation subi ou voulu par une organisation et qui affecte en fonction de sa nature, de son contenu, de son envergure l'une des dimensions de l'entreprise (sa structure organisationnelle, sa stratégie, son système de gestion et sa culture).Pour (A.Guilhon, 1998, p.98-106):*«Le changement organisationnel désigne toute modification dans les structures et/ou les comportements des membres de l'organisation résultant d'une adaptation à l'environnement ou d'une action volontaire du dirigeant en vue d'assurer le maintien ou la croissance de l'entreprise dans son environnement». Pour (*Grouard et Meston , 1998, p.98) le changement organisationnel est «*un processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations ».*

Les arrières plans théoriques sur le changement organisationnel nous ramènent au courant du changement planifié dont le fondateur est (Kurt Lewin,1951) qui considère le changement comme un processus planifié qui suit 3 phases (le gel, dégel, regel) . Les tenants du courant de la contingence ont également enrichi ce champs paradigmatique par leurs apports empiriques et ont conclu que l'efficacité des formes structurelles est déterminée par des variables intrinsèques de contingence comme la technologie, l'âge et la taille des entreprises(Alfred Chandler,1962; Joan Woodward,1989) et des variables liées aux caractéristiques de l'environnement externe:turbulent, stable, dynamique(T. Burns et G. M. Stalker,1966 ; R. Lawrence et Jay Lorsh, 1967) .

Le développement organisationnel (DO) est un autre courant qui a émergé entre les années 1960-1970 et qui rassemble des auteure comme (W.G. Bennis,1969; R.Beckhard,1975) dont les thèses se rejoignent sur l'idée que le changement doit être focalisé sur le facteur humain. Le DO apparaît donc comme processus de transformation planifié et maîtrisé, cette approche linéaire et normative dans l'analyse et la conduite du changement a été sujet à critiques et a constitué le prélude à l'émergence d'un autre courant le contextualisme. L'approche contextualiste développée par (Pettigrew 1987) offre un cadre d'analyse qui appréhende le changement à partir de trois dimensions: le contexte - le contenu - le processus du changement.

- Le contexte interne et externe

- Externe: environnement politique, économique, sociétal, réglementaire, technologique
- Interne: structure, jeu de pouvoir, culture et valeur de l'organisation.

-**Le Contenu du changement:** désigne les domaines et objets du changement:stratégie, structures, pratiques de gestion, leadership, technologie,culture de l'entreprise.

- Le processus du changement : désigne la manière dont le changement est conçu, conduit et appréhendé par les acteurs. Ces processus incluent divers dispositifs allant du diagnostic des besoins et attentes des acteurs, la communication et mobilisation des salariés, négociations sociales .

Enfin, la théorie néo-institutionnelle est un autre courant de recherche mobilisé par des chercheurs fondateurs à l'image de (DiMaggio et Powel, 1983)qui considèrent le changement organisationnel déterminé par les pressions institutionnelles à travers des phénomènes d'isomorphismes . Ces pressions selon ces auteurs revêtent 3 formes:

-**Pressions coercitives :** traduites par les contraintes réglementaires et institutionnelles

-Pressions normatives : l'effet des normes sectorielles et professionnelles sur l'intégration de nouvelles formes organisationnelles.

-Pressions mimétiques : imitation des stratégies, structures ou pratiques similaires à des organisations jugées plus performantes.

4.2 La relation changement organisationnel/GRH

4.2.1 Principales problématiques

Pour certains auteurs la question du changement organisationnel ne s'est érigée en problématique autonome en sciences de gestion qu'à l'occasion du discours sur le rôle et la place que devrait occuper la gestion des ressources humaines dans la conduite des projets de changement dans les organisations (Bayad et Dolobel,2002).Plusieurs questions peuvent être soulevées lors de l'analyse de cette relation:Comment les processus de changement influencent-ils la dynamique des pratiques de GRH au sein de l'entreprise? dans quelle mesure la fonction RH peut s'ériger en un véritable acteur dans la conduite et le succès du changement organisationnel?Comment le changement organisationnel affecte-il l'engagement, la motivation et la fidélité des employés? Comment la gestion des compétences est-elle mobilisée par les responsables RH pour accompagner les mutations organisationnelles?

Les recettes préconisées par les entreprises face à ces enjeux s'est généralement basées sur un raisonnement normatif par l'adoption de démarches universalistes pouvant aboutir à des échecs certains .Dans ce cadre l'approche contingente pour beaucoup d'auteurs s'impose comme perspective théorique pertinente dans l'étude de l'articulation entre changement organisationnel et GRH. Nous citons dans ce contexte les travaux de (Pichault et Nizet 2000) qui en s'inspirant des apports d'Henri Mintzberg(1982) sur les configurations organisationnelles, nous proposent des modèles de gestion des pratiques RH(Modèle arbitraire - Modèle objectivant - modèle individualisant) en fonction du design organisationnel de l'entreprise.

4.2.2 Le changement organisationnel et le dilemme de la centralisation vs décentralisation RH

Le débat déjà ancien sur la tendance de la centralisation ou la décentralisation de la fonction RH est évoqué de façon récurrente dans le cadre des stratégies de changement des entreprises

publiques. La centralisation de la fonction RH auprès du sommet stratégique est souvent invoqué pour justifier la quête de cohérence dans la mise en œuvre des politiques RH et une capacité à aligner plus efficacement les pratiques avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.Toutefois cette centralisation doit être appréhendée dans le sens de la coordination et de l'unité de décision dans l'efficacité organisationnelle autour de la situation et non dans le sens d'une centralisation hiérarchique (Mary Follett , 1941, citée dans Plane, 2019, p.37).Pour d'autres auteurs l'organisation doit être conçue comme un système coopératif ayant comme assises la communication et la coordination que seule la centralisation peut en renforcer la cohérence (Chester Barnard, 1938, cité dans Plane,2019, p.54). D'autres part la centralisation peut aussi présenter des limites notamment en terme de réactivité locale et de compréhension des spécificités des unités opérationnelles. Pour beaucoup d'auteurs la performance et la cohérence des politiques et pratiques RH dépendent de l'articulation entre autorité centrale, adaptation locale et implication des acteurs de proximité.(Dave Ulrich 1996; Gary Becker& Mark Huselid 1998).

4.3 Changement organisationnel et gestion des compétences

Dans le champs de la gestion des compétences, le changement stratégique et organisationnel entraîne une adaptation des emplois et compétences à moyen terme obligeant l'entreprise à intégrer des démarches susceptibles d'identifier les compétences clés,d'anticiper les besoins futures et de gérer les hauts potentiels pour faire face aux contraintes imposées par l'évolution de l'environnement(P. Gilbert,2006;L.Mallet 1991). En tant que levier de développement des compétences l'interaction entre le changement organisationnel et la formation est bidirectionnelle.D'un coté la formation s'érige comme moteur du changement elle permet non seulement de développer les compétences nécessaires à la mise en œuvre de nouvelles orientations,mais aussi de soutenir l'évolution des représentations et des pratiques managériales (Le Boterf ,1994 ; Zarifian, 1999).Argyris et Schön, (1996) ont introduit la notion d'apprentissage organisationnel, soulignant que la formation favorise la remise en cause des schémas mentaux existants. En retour le changement organisationnel influence la formation dans la mesure ou tout changement structurel, technologique ou stratégique reconfigure les besoins, les contenus et les finalités de la formation.

Par ailleurs le changement organisationnel peut affecter positivement le système d'évaluation des compétences **.**Pour certains auteurs les compétences ne peuvent s'analyser ou s'identifier que par rapport à un réfèrent qui est l'organisation: il n'existe pas de compétences dans l'absolu mais plutôt par rapport à une situation professionnelle **(A**nnick Cohen-Haegel, 2010, p.210).Enfin, le changement impacte également la reconnaissance des compétences acquises par l'expérience dans le sens d'une validation des acquis, un outils d'évolution et de développement des compétences aussi bien au niveau de l'entreprise et de son capital humain qu'au niveau de l'individu lui même (ANSART, S. et al., 2010, p.145-146).

II. Étude empirique

1. Présentation du cas d'étude

La Sonelgaz distribution d'électricité et du gaz est une filiale du groupe depuis 2004 composée de 03 entités: la Sonalgaz Distribution Centre (SDC), la Sonalgaz Distribution Ouest (SDO),

la Sonalgaz Distribution Est (SDE). En 2017 une nouvelle organisation fut adoptée ou le métier de la distribution relève, désormais, d'une seule entité dénommée Société Algérienne de Distribution de Électricité et du Gaz (SADEG) résultat de la fusion - absorption des sociétés de distribution du centre (SDC),de l'est (SDE), et de l'ouest (SDO). La filière distribution comptait à fin 2024 un effectif total de **39231** salariés. Notre cas d'étude la Sonelgaz Direction Régionale de Distribution d'électricité et du gaz ES- SENIA est une entité qui relève de la filiale distribution structurée en agences commerciales et districts .Elle a pour missions la distribution de l'énergie électrique et gazière et de satisfaire la demande de raccordement des clients en assurant la bonne gestion de la conduite, exploitation et maintenance du réseau électricité pour la moyenne et basse tension et la gestion du réseau gaz en moyenne et basse pression. L'effectif permanent de la société est passé de **676** salariés à fin de l'année 2020 à **723** à fin 2024 dont 299 cadres, 240 maîtrise et 184 exécution.

2. Les démarches adoptées par l'entreprise en matière de gestion des emplois et compétences

Dans le cadre de la réadaptation de son système de management à la nouvelle organisation en filiales métiers et travaux la Sonelgaz a intégré de nouveaux dispositifs de gestion des ressources humaines allant dans le sens d'un recrutement et formation à la mesure des défis, une définition plus rigoureuse des postes et profils, un soutien des capacités d'études et anticipation des métiers futurs liés à l'expertise et la digitalisation du travail.

2.1 La gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC)

La direction générale du groupe affiche dans son plan stratégique le caractère vital du processus de planification des emplois et compétences.Depuis l'année 2005, un nombre important de directives et notes d'orientation ont été adressées par la direction générale à l'intention des responsables de filiales dans la perspective d'une décentralisation progressive des prérogatives et d'une responsabilisation des sociétés filiales en matière de GRH. Il est à noter dans ce cadre le rôle pilote de de la direction exécutive du capital humain(DECH) au niveau de la direction générale du groupe .Le processus de planification des ressources humaines au niveau des directions locales et filiales de la société, s'inscrit dans le cadre d'un programme prévisionnel et se décline en plans à court ou à moyen terme de recrutement et de formation de la société. Les enjeux en faveur d'une GPEC ont été rendu nécessaires sous la pression des phénomènes suivants :

- une démultiplication des besoins en compétences managériales ;
- la stabilisation des niveaux d'effectifs suite au flux de départ en retraite anticipée ;
- le vieillissement des équipes dirigeantes et le taux inquiétant de départ prévisionnel en retraite au cours des années à venir.
- le risque de départs volontaires du a l'attrait par des compagnies étrangères concurrentes.

2.2 La formation

La formation dans la société Sonelgaz distribution s'intègre au cœur du processus de gestion des ressources humaines, elle est étroitement liée aux orientations des sommet stratégique pour faire des actions de formation un levier important d'amélioration des performances techniques et économiques ainsi que le développement des compétences des travailleurs et managers. Il est à noter dans ce cadre que le Groupe Sonelgaz dispose de son propre réseau de formation à travers des structures spécialisées. Les formations et perfectionnement dispensés aux personnels dans le cadre des différents plans de formation revêtent plusieurs formes:

- **Une formation Professionnelle Spécialisée (FPS) qui relève des instituts** de Formation en électricité et gaz de Ain M'lila **(IFEG**) et de Blida (IFEG – ETB).

-**Une formation Spécialisée en gestion et communication** assurée par l'institut de Formation IFEG–Ben Aknoun qui est chargé exclusivement des actions de Formation liées aux domaines de la gestion et communication.

- La Formation Par Moyens Propres de l'Unité (FMP):un mode de formation adopté par l'entreprise particulièrement pour le perfectionnement professionnel des travailleurs au niveau de leur lieu de travail.

- **Le Perfectionnement Professionnel (PP):** une forme d'apprentissage qui vise l'adaptation permanente du travailleur à son poste de travail pour améliorer ses performances et lui permettre d'être toujours au fait des évolutions techniques, technologiques et de gestion.

2.3 Le système d'évaluation des compétences en vigueur dans la Sonelgaz :

Les premières démarches de refonte du système d'évaluation dans l'entreprise datent de l'année 2000, ou un nouveau dispositif d'appréciation des performances des cadres responsables de structures est mis en œuvre. L'originalité de ce système réside non seulement dans l'adoption de techniques et supports d'évaluation très sophistiqués similaires à ceux en vigueur dans les grandes firmes à l'image de l'entreprise d'électricité de France(EDF) et Gaz De France (GDF), mais également le fait que les critères d'appréciation on été élargi à un grand éventail du corps salarial intégrant encadrement maîtrise et exécution contrairement à d'autres grandes entreprises publiques dans le contexte algérien ou certaines études de cas à l'image de Sonatrach par exemple ou l'on a constaté un usage restreint de ce dispositif au personnel d'encadrement mettant en évidence le manque de clarté et d'objectivité des critères d'évaluation. (BOUTIBA M. 2020. p.187-204).

La mise en œuvre du nouveau dispositif d'évaluation est entré en vigueur le 2/1/2002 et a touché dans une première phase les responsables de structure puis généralisé aux autres catégories professionnelles de maîtrise et exécution. Le processus d'évaluation des cadres de structures se décline en 02 parties:

-L'appréciation du rendement: les critères arrêtés dans ce cadre prennent comme référentiel des paramètres physiques c'est à dire le degré d'atteinte d'objectifs consignés dans le programme de travail du cadre de la structure et qui est sanctionné par l'octroi d'une prime de rendement individuel(PRI). Le calcul de la PRI se fait selon le mode opératoire arrêté par les directions et donne lieu à une note annuelle qui constitue la moyenne des quatre notes des PRI trimestriels : $\frac{\text{PRI T1+PRI T2+PRI T3+PRI T4}}{4}$

La même formule s'applique pour la cotation de la performance liée au rendement au personnel occupant les postes de maîtrise et d'exécution.

- Le second mode d'appréciation est **l'évaluation dite de rôle,** il s'agit des habilites et compétences attendues d'un cadre de structure en rapport avec un référentiel de compétences (compétences acquises-compétences à parfaire-compétences à développer –compétences à acquérir).La cotation de la performance liée au rôle de cette catégorie est rattachée à un ensemble de 10 habilites auxquelles on attribue une note totale de 100 points divisée par 5 pour obtenir une note sur 20. L'évaluation de la performance globale est pondérée de la manière suivante :

- évaluation du rendement(PRI) 60%

- évaluation du rôle 40%.

2.4 Des mesures préliminaires de validation des acquis de l'expérience (VAE) comme mode de reconnaissance de la compétence

Le processus de recrutement dans la société Sonelgaz Distribution privilégie le diplôme comme critère fondamental pour l'accès aux postes ouverts.Cette situation n'est pas sans incidences sur une catégorie d'anciens salariés (techniciens et agents gaz et électricité) ne disposant pas de diplômes mais détenteurs de compétences techniques et un savoir-faire pratique non reconnu.Par ailleurs d'autres catégories de personnel relevant de la petite maîtrise technique et commerciales détenteurs de diplômes de(TS, DEA, cadres d'application) mais ne justifiant pas de titre académique adéquats ne peuvent progresser et pourvoir des postes de cadre de structures.Face à ces tensions et soucieux de l'importance de la ressources humaine dans cette phase de changement, une démarche de reconnaissance des compétences fut adoptée par les responsables du groupe et intégrée dans le cadre de la convention collective au profit de certaines catégories de personnes les plus méritantes.

Il est à noter dans ce cadre qu'il n y a aucun cadre juridique ou réglementaire régissant la mise en œuvre de telles dispositions dans nos entreprises publiques, cette démarche est un dispositif interne et exceptionnel mis en œuvre par la direction de Sonelgaz. Les contraintes liées à la mise en place de la VAE dans nos entreprises publiques s'expliquent par l'absence d'un dispositif juridique imposant aux entreprises d'adopter des démarches de gestion prévisionnelle des emplois et compétences,d'inscrire la formation dans une perspective tout au long de la vie, et d'engager avec les partenaires sociaux un dialogue sur la stratégie de l'entreprise en matière de gestion des ressources humaines. Compte tenu de la récente expérimentation de cette démarche il nous a pas été possible d'accéder aux premiers bilans de cette opération.

3. L'enquête du terrain

3.1 Méthodologie et cadre d'analyse

Pour répondre à notre question de recherche nous nous sommes appuyés sur l'étude de cas une méthode adaptée à la recherche qualitative.Pour la collecte des données on a eu recours à la méthode de triangulation mobilisant analyse documentaire,entretiens semi-directifs et enquête par questionnaire. Les matériaux recueillis à l'issue de la phase exploratoire (notes d'orientation et rapports de synthèse concernant le management de l'entreprise) ont servi à l'élaboration d'un guide d'entretien destiné exclusivement à l'encadrement ciblé par l'étude. La dernière phase de l'étude est complétée par une enquête par questionnaire adressé à un échantillon aléatoire plus large regroupant d'autres catégories professionnelles (Maîtrise et exécution).La structure du modèle conceptuel comporte une variable indépendante qui est le changement organisationnel et d'une variable dépendante principale déclinée en quatre sous-dimensions:La Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences(GPEC) - La formation - L'évaluation des compétences - La validation des acquis de l'expérience.

Appliquée à notre problématique de recherche le cadre d'analyse de PETTIGREW se décline en trois dimensions chaque dimension comportant un ensemble d'items qui constituent par la suite la structure du guide de l'entretien d'enquête . le schémas ci-après synthétise le modèle proposé:

Figure N°1 : La dimension contextuelle

Axe d'analyse	Objectifs exploratoires	Sous-thèmes / Indicateurs
Contexte externe	Identifier les influences extérieures sur les choix stratégiques et organisationnels	- Rôle du milieu politique et institutionnel - Réformes publiques - Attentes des clients
Contexte interne	Analyser les caractéristiques intrinsèques de l'entreprise	- Culture du service public - Structure hiérarchie-fonctionnelle - Climat social - Gestion RH axée sur le statut et logique de poste

Figure N° 2: La dimension processus de la démarche compétence

Axe d'analyse	Objectifs exploratoires	Sous-thèmes / Indicateurs
Étapes et temporalité du processus	Identifier les principales étapes de mise en œuvre de la démarche	Lancement, mise en œuvre, appropriation
Principaux acteurs intervenant dans le processus	Comprendre qui pilote et accompagne la mise en place du dispositif	Rôle de la direction, de la tutelle, de la structure RH, des syndicats, des salariés
Modes de conduite du changement	Analyser les pratiques d'accompagnement	Communication et sensibilisation , négociation avec les syndicats et partenaires sociaux, formation, accompagnement social,résistances

Figure N° 3: La dimension contenu (Gestion des compétences)

Axe d'analyse	Objectifs exploratoires	Sous-thèmes / Indicateurs
Gestion des compétences	Analyser l'impact du changement sur le mode de GRH	- Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences - Formation - Évaluation des compétences - Reconnaissance et Validation des Acquis de l'Expérience.

3.2 Les Outils de collecte des données

3.2.1 Les entretiens semi-directifs comme outil de collecte des données

Un nombre de 17 entretiens ont eu lieu avec l'encadrement intermédiaire constitué du directeur des ressources humaines, des cadres techniques et commerciaux et représentants syndicaux durant la période entre Décembre 2023 et Février 2024.La durée moyenne de chaque entretien était de 30 à 60 minutes environ. Les entretiens réalisés dans différents départements sont illustrés dans le tableau 1 ci-dessous:

Figure N° 4: :Ventilation des entretiens par qualité de l'encadrement

Qualité des interviewés	nombre	Structure
Directeur des ressources humaines	01	Direction des ressources humaines

Cadres techniques	05	Unité exploitation réseau électricité/Gaz HT
Cadres d'étude et ENGINEERING	03	Unité Étude et ENGINEERING
Cadres commerciaux, finances et approvisionnement	05	Unité commerciale
Cadres syndicaux	03	Structure syndicale
total	17	

Sur la base du corpus théorique relatif au changement et la documentation interne de l'entreprise un guide d'entretien fut construit des dimensions illustrées dans le tableau 2 ci-après:

Figure N° 5 : Structure du guide d'entretien

Axes d'analyse	Objectifs de l'analyse exploratoire	Sous thèmes	Quelques extraits des questions d'entretien
Axe stratégique et organisationnel du changement (variable explicative)	-Mettre en relief les raisons des nouvelles orientations stratégiques - Identifier les transformations structurelles et procédurales de la nouvelle organisation	- Organisation de l'entreprise en filiales -Modernisation du service public - La digitalisation de la gestion et appropriation des outils de management moderne	- Quels sont les principaux changements constatés depuis la restructuration de l'entreprise en filiales? - A quoi attribuez-vous la nouvelle stratégie de la compagnie: à une pression du milieu institutionnel ? à la volonté des dirigeants de l'entreprise ? à l'évolution technologique? Autres à préciser ?
Axe gestion des compétences (variable dépendante)	Identifier l'impacte du changement sur la GRH et les pratiques de compétences	- Gestion prévisionnelle des emplois et compétences(GPEC) - Évaluation et reconnaissance des compétences - La formation - Validation des acquis de l'expérience	- Quelles sont selon vous les principales modifications sur le modèle de GRH suite à la filialisation de l'entreprise? - Quelles compétences sont jugées prioritaires dans le contexte de changement? - Les formations sont elles en adéquation avec les nouveaux besoins en compétences? - Les acquis de l'expérience sont-ils reconnus et validés par l'entreprise?

Pour l'analyse des entretiens on a eu recours à l'analyse qualitative de contenu0,cette technique repose sur une démarche thématique itérative.Les 17entretiens menés auprès d'acteurs directement ou indirectement impliqués dans le processus d'accompagnement du changement

et dont les profils sont hétérogènes visent à croiser les opinions et cerner la pluralité des expériences.Les donnes qualitatives recueillies ont été analysés à l'aide d'une analyse thématique assistée par le logiciel NVIVO 12. Les données sont par la suite soumises à une transcription intégrale puis à un codage systématique et itératif,les codes ont été regroupés en catégories thématiques afin comprendre le sens précis du contenu avec chaque variable constituant la question de recherche.

3.2.1.1 Présentations des axes émergents à l'issue des entretiens

L'enquête réalisée a permis de dégager des observations intéressantes et à faire émerger empiriquement des axes analytiques qui constituent le socle de l'enquête par questionnaires. **Il est important de noter que les extraits des entretiens mobilisés sont analysés comme des discours propres aux acteurs interviewés révélateurs de leurs perceptions et non comme une posture du chercheur dans un souci de neutralité et de prudence épistémologique.**

❖ Dans le registre organisationnel et stratégique :

-L'analyse met en évidence l'axe relatif à **la dimension contextuelle du changement organisationnel** ou les acteurs de l'encadrement intermédiaire interviewé décrivent le changement stratégique comme principalement impulsé par le sommet du groupe et contraint par l'environnement politique et institutionnel.

-L'analyse met en relief l'axe relatif **à la centralisation/décentralisation du pouvoir décisionnel.** Les discours issus des entretiens marquent les tensions crées par l'instabilité structurelle de la filière Distribution. Les acteurs se réfèrent à le restructuration de la filière Distribution entamée en 2017 par la fusion - absorption des 3 directions Est-Ouest et Centre en une seule entité juridique la "SADEG"Alger, une restructuration qui a induit une centralisation des décisions(Achats, contrats, vente, recrutements...) et un redéploiement du personnel d'encadrement des départements administratifs des entités fusionnées.

❖ Dans le registre GRH et gestion des compétences

-L'analyse des entretiens avec le DRH mettent en relief une forte **centralisation des décisions en matière de stratégie RH assurées par la direction exécutive du capital humain(DECH) au niveau de la direction générale du groupe Sonelgaz**.

- L'analyse met en évidence l'axe analytique relatif à **la transformation numérique et digitalisation de l'activité de distribution** à travers l'implémentation de la technologie Micro - SCADA (Supervisory Control and Data Acquisition) un système informatique permettant la supervision, le contrôle à distance et la collecte de données sur les installations électriques. Les entretiens révèlent l'impact de ce système sur la performance du réseau et surtout sur la mutation de l'organisation du travail perçue comme allant d'avantage vers des formes plus flexibles et autonomes des unités opérationnelles exigeant de nouvelles compétences autour de la cybersécurité et des systèmes d'information énergétiques.

- L'analyse des entretiens met en évidence **le rôle de la formation comme levier central de production et actualisation des compétences techniques et managériales** depuis la restructuration en filiales.

-L'analyse met en évidence l'axe relatif a**u dispositif de validation des acquis de l'expérience avec des** perception globalement positives à l'égard des nouveaux dispositifs comme source de motivation, de reconnaissance des savoir-faire et expériences accumulées par le personnel technique et commercial ne possédant pas de diplômés pour progresser dans leurs carrières.

-L'analyse met en relief l'axe lié **au nouveau dispositif d'évaluation des salariés** avec des perceptions mitigés des acteurs interviewés quant à l'impartialité et l'équité de ce dispositif entre ceux qui voient dans ce système une véritable source de reconnaissance des compétences acquises et un levier pour le développement des compétences pour les métiers futures et ceux qui y voient une source de frustration en raison de la continuité avec les pratiques antérieurs au changement .

- L'analyse met en évidence un axe important celui **de la culture et les valeurs de l'entreprise en rapport avec le modèle de GRH.** Les discours font apparaître des positions contrastées au sujet d'une possible cohabitation entre une GRH dominante basée sur les statuts et le poste avec une nouvelle GRH orientée vers les compétences.

3.2.1.2 - Ancrage théorique des résultats empiriques des entretiens

❖ Sous l'axe du changement organisationnel et stratégique

- Les résultats empiriques révèlent le poids et la complexité de la dimension contextuelle et processuelle du changement qui consiste à comprendre ce phénomène dans le contexte externe et interne dans lequel il est mis en œuvre. Au plan théorique le contextualisme (Pettigrew, A, M. 1987) s'impose comme une approche privilégié à l'opposé des modèles prescriptifs de l'universalisme.

- Les résultats empiriques mettent en évidence comme ancrage théorique le courant néo-institutionnel qui part de l'idée que le changement organisationnel est fortement influencé par les pressions de l'environnement institutionnel (D. Maggio et Powel (1983).

❖ Sous l'axe de la GRH et gestion des compétences

- Les tensions liées au processus de Centralisation/ Décentralisation de la GRH nous revoie un phénomène déjà ancien dans les débats théoriques surtout dans sa dimension humaine et communicationnelle (Mary Follet,1941; Dave Ulrich 1996; Gary Beker & Mark Huselid, 1998).

- Les perceptions des acteurs interviewés à l'égard de l'impacte du changement sur l'insertion des dispositifs de formation et de la validation des acquis de l'expérience comme des mécanismes permettant l'apprentissage collectif, le développement et la reconnaissance compétences peuvent être interprétées à la lumière des des travaux de Zarifian, (1999); P.Louart, (2003) ;Argyris & Schon, (1997).

-Les perceptions mitigées des acteurs au sujet du dispositif d'évaluation des compétences des salariés conjuguées aux tendances d'un durcissement du modèle de gestion humaine basée sur les statuts nous renvoie à une scénario ou l'on assiste à une **hybridation des dispositifs de gestion** au plan humain et organisationnel. Cette hybridation peut être interprétée à la lumière des travaux sur la culture organisationnelle comme frein ou catalyseur du changement(J. Kotter,1993; Thevenet,1993, Hafsi & Demers, 1997).

3.3 L'enquête par questionnaire

3.3.1 Caractéristiques de l'échantillon d'étude

La population visée par l'enquête est constitué d'un échantillon aléatoire simple de 100 salariés(encadrement-maîtrise-exécution)appartenant aux différents divisions de la branche distribution (exploitation, maintenance, commerciale, informatique, DRH, étude) de manière

à cerner la perception d'un éventail plus large de l'entreprise et pas exclusivement celui du noyau technique du métier. Au total 80 questionnaires sur les 100 distribués ont été récupérés et dont 45 seulement sont exploitables à l'issue du dépouillement comme consigné dans le tableau ci-dessous:

Figure N° 6:Résultat du traitement des questionnaires

Nombre de questionnaires récupérés	Nombre de questionnaires incomplets	Nombre de questionnaires mal renseignés	Nombre de questionnaires exploitables
80	25	10	45

Figure N° 7 : Caractéristiques des répondants par Sexe

Genre	Fréquence	Pourcentage
Homme	**35**	**77,8 %**
Femmes	**10**	**22,2 %**
Total	**45**	**100 %**

Source: élaboré par le chercheur selon les données de l'enquête par SPSS V27.

Les résultats de l'enquête font apparaître clairement que la proportion des enquêtés hommes est prépondérante avec un taux de 77,78% par rapport à la tranche féminine avec un taux de 22,22 %. Cet échantillonnage n'est pas fortuit il tient compte de la nature du métier d'électricité et du gaz dans lequel les unités opérationnelles techniques font appel plus aux candidats du genre masculin alors que le personnel féminin est affecté dans les activités relevant des départements du commercial, de l'informatique et étude.

Figure N° 8: Caractéristiques des répondants par catégorie professionnelle

Genre	Fréquence	Pourcentage
cadre	15	33,3 %
maitrise	18	40 %
exécution	12	26,7 %
Total	45	100 %

Source: élaboré par le chercheur selon les données de l'enquête par SPSS.

Au vu des résultats du traitement statistique de la population enquêtée on constate une répartition équilibrée de ' échantillonnage entre les trois catégories professionnelles Encadrement -Maîtrise -Exécution.

Figure N° 9: Caractéristiques des répondants par ancienneté

Ancienneté	Fréquence	Pourcentage
Moins de 5 ans	5	11,1 %
De 5 à 10 ans	12	26,7 %
De 11 à 20 ans	19	42,2 %
20 ans et plus	9	20,0 %
Total	45	100 %

Source: Élaboré par le chercheur selon les données de l'enquête .

La répartition de l'échantillonnage entre les anciens salariés et nouveaux est si important dans cette perspective dans le sens ou il nous fournit si les deux catégories partagent les mêmes perceptions quant aux effets du changement sur le fonctionnement global de l'entreprise ou au contraire les avis sont divergents .

3.3.2 . Structure du questionnaire

Deux types de questions ont été retenus pour la construction du questionnaire:

- 35 questions à choix multiples à l'échelle de Likert de 1 à 5 ou chaque répondant donne sa perception vis-à-vis de chaque item séparément selon la graduation suivante:

1- Pas du tout d'accord 2- Pas d'accord 3- Plutôt d'accord 4- D'accord 5- Tout à fait d'accord

- 05 questions fermées à choix uniques.

Les 40 questions du questionnaire ont été ventilées suivants les items retenus pour chaque variable de recherche.La variable relative au **changement** est mesurée par 07 items répartis selon les trois dimensions contexte - contenu-processus comme suit :

- La dimension contextuelle avec 03 items: Nature et origine du changement - place et rôle du milieu politique et institutionnel dans les choix stratégiques - le climat social et culture organisationnelle avant et après le changement .
- La dimension contenu du changement avec 2 items: l'impacte du changement sur les pratiques de gestion et les outils de management - l'impacte du changement sur le mode de gestion des compétences.
- La dimension processuelle du changement est mesurée par 02 items: : Planification et communication du changement - accompagnement et adaptation au contexte du changement.

Pour ce qui est de la variable indépendante **"gestion des compétences"** elle est mesurée par 15 items :

- **La dimension gestion prévisionnelle des emplois et compétences** comporte 04 items.
- **La dimension formation** est mesurée par 04 items.
- **La dimension Évaluation des compétences** est mesurée par 03 items.
- **La dimension validation des acquis de l'expérience** est appréhendée à partir de 04 items.Les données statistiques de l'échantillon d'étude issues du questionnaire ont été soumis à l'analyse par SPSS **27.**

3.3.3 - Analyse des résultats de l'enquête

A - Analyse de fiabilité interne

Avant qu'il ne soit administré au personnel questionné, nous avons procédé initialement à tester la validité interne du questionnaire sachant que le score de validité interne d'un questionnaire se mesure généralement à l'aide du coefficient alpha de Cronbach (**α**), qui évalue la cohérence interne entre un groupe d'items d'une même dimension. Les résultats obtenus sont insérés dans le tableau ci-dessous:

Figure N° 10: Analyse de fiabilité interne

Les variables	α de Cronbach
La Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences	**0,719**
Évaluation des compétences	**0,767**
La formation	**0,747**
Validation des acquis de expérience	**0,873**
Le changement organisationnel	**0,776**

Source: élaboré par le chercheur sur la base de l'analyse par SPSS.

S'il est admis qu'un score de Alpha Cronbach supérieur à 0,70 est satisfaisant dans le cadre de recherche qualitative exploratoire on peut dire que notre questionnaire assure une bonne cohérence interne entre les items d'une même dimension et qui se situe globalement entre 0,719 et 0,873.

B - Analyse des données statistiques descriptives (moyenne et Écart type)

Figure N° 11: structure de l'échelle de Likert

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
1- 1,80	**1,81 - 2,60**	**2,61- 3,40**	**3,41 - 4,20**	**4,21 - 5,00**

-Interprétation de la moyenne

La moyenne est un indicateur important pour expliquer la tendance centrale des répondants dans une échelle de Likert de 1 à 5.

- De 1-1,80 : Pas du tout d'accord/ Très faible ce qui correspond à une perception très négative
- De 1,81 - 2,60 : Pas d'accord/ Faible
- De 2,61- 3,40 :Plutôt d'accord / modérée
- De 3,41 - 4,20 : D'accord/ Élevée
- De 4,21 - 5,00 : Tout à fait d'accord / Très élevée

-Interprétation de l'écart type :

Dans un questionnaire ou une partie des questions sont formulées à l'échelle de Likert l'écart type mesure la dispersion des réponses par rapport à la moyenne, un écart type faible de 0 à 0,50 signifie une tendance très homogène des opinions, un écart type modéré est généralement situé dans un intervalle de 0,51 à 1,00 et indique une dispersion raisonnable des opinions mais pas totale.Un écart type >1 signifie une forte dispersion des opinions et traduit une forte divergence des répondants .

Figure N° 12: Statistiques de l'axe gestion prévisionnelle des emplois et compétences

N°	Les items	Moyenne	Ecart type	Interpretation
01	L'entreprise identifie régulièrement les compétences clés depuis la nouvelle organisation	3,17	0,72	Moyenne modérée avec une dispersion raisonnable des opinions
02	Les emplois sont planifiés en fonction des besoins futurs de l'entreprise	3,35	1,09	Moyenne modérée avec une forte dispersion des opinions.
03	Les mobilités internes sont encouragées pour le développement des compétences	3,11	0,83	Moyenne modérée avec une dispersion raisonnable des opinions
04	L'entreprise a mis en place une démarche prévisionnelle des emplois et compétences	4,24	0,77	Moyenne très élevée avec dispersion raisonnable des opinions

Moyenne et écart type total pour l'axe GPEC	3.46	0.51	Opinion globalement positifs avec une forte homogénéité des réponses

Source: élaboré par le chercheur sur la base de l'analyse par SPSS.

Une perception globalement positive de l'échantillon d'enquête au sujet de la mise en place d'une démarche prévisionnelle avec une moyenne arithmétique de 3,46 sur 5 de l'échelle de Likert se référant à la 3ème tranche "d'accord" avec des perceptions et opinions homogènes des salariés enquêtés et d'un écart type de 0,51.

Figure N° 13: Statistiques descriptives l'axe Formation

N°	Les items	Moyenne	Ecart type	Interpretation
01	Les formations proposées correspondent réellement aux besoins de compétences de l'entreprise	3,87	0,72	une dispersion raisonnable des opinions
02	Les salariés bénéficient d'un accès équitable à la formation	3,00	1,02	Moyenne modérée avec forte dispersion des opinions.
03	Les formations permettent d'acquérir de nouvelles compétences	4,49	0,58	Moyenne très élevée avec des opinions homogènes
04	La formation est un outils stratégique pour accompagner le changement	3,35	1,26	Moyenne modérée avec une forte divergence des opinions.
Moyenne et écart type total pour l'axe Formation		3,67	0,55	Moyenne élevée avec des opinions homogènes

Source: élaboré par le chercheur sur la base de l'analyse par SPSS

L'analyse de l'axe formation fait apparaître une perception globalement positive de l'échantillon d'enquête avec une moyenne arithmétique de 3,67 sur 5 de l'échelle de Likert se référant à la 3ème tranche "d'accord" avec des perceptions et opinions homogènes des salariés selon un écart type de 0,55. Les opinions les plus positives sont enregistrés par l'item N°3.

Figure N° 14: Statistiques descriptives l'axe Évaluation des compétences

N°	Les items	Moyenne	Ecart type	Interpretation
01	Les critères d'évaluation sont claires et compris par tous	2,31	0,90	Moyenne faible avec une dispersion modérée des opinions
02	Le nouveau système d'évaluation favorise la détection des compétences et l'employabilité des salariés	2,84	1,52	Moyenne modérée avec une forte divergence des opinions.

03	Le système d'évaluation des compétences est source de motivation et d'engagement	2,58	1,09	Moyenne faible avec une forte divergence des opinions.
Moyenne et écart type total pour l'axe Évaluation des compétences		2,57	0,76	moyenne faible ,des points de vues homogènes quelques différences .

Source: élaboré par le chercheur sur la base de l'analyse par SPSS

L'analyse statistique de l'axe Évaluation des compétences enregistrent le score le plus faible de l'échantillon d'enquête avec une moyenne arithmétique de 2,57 sur 5 de l'échelle de Likert se référant à la 2ème tranche "pas d'accord" avec des perceptions négatives et opinions homogènes malgré quelques divergences des salariés avec un écart type de 0,76 . Les opinions les plus négatifs sont enregistrés par les items N°1 et 3 qui semble susciter l'insatisfaction d'un large éventail de la population enquêtée.

Figure N° 15: Statistiques descriptives de l'axe Validation des acquis de l'expérience

N°	Les items	Moyenne	Ecart type	Interpretation
01	Le dispositif de la VAE permet la reconnaissance des compétences	4,00	0,90	Moyenne élevée avec une dispersion modérée des opinions
02	Le dispositifs de la VAE accompagnent les parcours individuels	2,97	1,09	Moyenne modérée avec une forte divergence des opinions.
03	La VAE contribue à l'adaptation des salariés au changement	3,88	0,80	Moyenne élevée avec dispersion modérée des opinions
04	Le changement a renforcé la VAE.	3,40	3,90	Moyenne élevée, une forte divergence des opinions.
Moyenne et écart type total pour l'axe VAE		3.56	1,04	Moyenne élevée, une forte divergence des opinions.

Source: élaboré par le chercheur sur la base de l'analyse par SPSS

L'analyse statistique de l'axe Validation des acquis de l'expérience met en relief des perceptions globalement positives de la part de échantillon d'enquête avec une moyenne de 3,56 sur 5 de l'échelle de Likert se référant à la 3ème tranche "d'accord", les opinions sont très divergents avec un écart type de 1,04 . Un large éventail de la population enquêtée semble avoir des perceptions positives pour l'item N° 01.

C - Analyse et discussion des hypothèses selon les résultats de enquête

Pour mesurer statistiquement la relation entre les deux variables le changement organisationnel (variables indépendante) et les sous thèmes de la gestion des compétences comme variable dépendante on a utilisé le **coefficient de corrélation Pearson** pour mesurer la force et la direction de la relation. L'idée est de voir quelles dimensions de la gestion des compétences sont les plus corrélées au changement organisationnel.Les paramètres de mesure sont formulés par les indices suivants:

- L'indice (*): indique que la corrélation est statistiquement significative au niveau $p \leq 0.05$ Sig.bilatérale.

- L'indice (**) montre que la corrélation est forte statistiquement et significative au niveau p ≤0.01.
- Le coefficient de corrélation de Pearson (r) mesure la direction et l'intensité de la relation entre les 2 variables (explicative et expliquée) sa valeur varie entre: $-1 \leq r \leq +1$ elle est positive si r est > 1, négative si r est <1 et l'absence de relation linéaire si r = 0.

Les données de l'analyse de corrélation sont mentionnées dans le tableau N° ci-dessous:

Figure N°16 : analyse de corrélation des variables selon le modèle Pearson

Variables	Coefficient de corrélation de Pearson	Valeurs
le changement organisationnel	Coefficient de corrélation	1,000
	Sig.bilateral	
	N	45
Gestion prévisionnelle des emplois et compétence	Coefficient de corrélation	0,359*
	Sig.bilateral	0,017
	N	45
Formation	Coefficient de corrélation	0,357*
	Sig.bilateral	0,016
	N	45
Évaluation des compétences	Coefficient de corrélation	0,247
	Sig.bilateral	0,102
	N	45
Validation des acquis de l'expérience	Coefficient de corrélation	0,571**
	Sig.bilateral	0,01
	N	45

Source: élaboré par le chercheur sur la base de l'analyse par SPSS

Discussion des résultats:

-1ère hypothèse: Le changement organisationnel impacte la dimension gestion prévisionnelle des emplois et compétences dans le sens d'une anticipation et actualisation du référentiel des emplois et compétences

Le résultat de l'analyse tel que présenté dans le tableau n° ci-dessus indique qu'il existe une relation statistiquement significative entre le changement organisationnel et la dimension gestion prévisionnelle des emplois et compétences avec un coefficient de corrélation r=**0,359* et un SIG= 0,017 qui est donc < 0.05.**

- 2ème hypothèse: Le changement organisationnel impacte la variable formation dans le sens d'une reconfiguration des besoins, de contenus et finalités.

L'analyse de la corrélation bivariée montre qu'il existe une relation statistiquement significative entre le changement organisationnel et la dimension formation avec un coefficient de

corrélation r=**0,357*** et un Sig=**0.016** sachant que la corrélation est significative au niveau **<0.05.**

- 3ème hypothèse : Le changement affecte positivement le système d'évaluation des compétences

Les résultats de l'analyse de corrélation montre qu'il n'existe pas de lien significatif entre le changement organisationnel et l'évaluation des compétences. Le coefficient de corrélation r=247 révèle une corrélation faible et une valeur Sig = 0,102 supérieure au seuil de significativité de 0,05.

- 4ème hypothèse: Le changement impacte positivement la validation des acquis de l'expérience

L'analyse de la corrélation bivariée montre qu'il existe une relation statistiquement forte et significative entre le changement organisationnel et la dimension validation des expériences un **coefficient de corrélation r** = 0**,571*** et le Sig = 0,01. C**es résultats sont confortés par les perceptions positives des techniciens gaz et électricité, des cadres commerciaux.

Conclusion

Au terme de notre recherche force est de constater que le chantier ouvert par la Sonelgaz Distribution pour la modernisation et l'adaptation de son système de gestion du facteur humain aux nouvelles donnes imposées par l'organisation en filiales est prometteur en dépit des contraintes juridiques du code du travail et les prescriptions qu'il impose tant dans la phase de recrutement que dans la phase de gestion des carrières. Les pratiques de gestion des compétences mises en œuvre par la Sonelgaz Distribution tentent tant bien que mal à se greffer progressivement à une GRH classique basée sur une gestion collective de l'emploi créant une sorte de modèle hybride de GRH.

La complexité inhérente à l'élaboration et la mise en œuvre de cette instrumentation n'est pas spécifique à l'entreprise publique algérienne, plusieurs chercheurs et experts ont mis en évidence le caractère complexe de la gestion des compétences par des grandes entreprises du monde capitaliste réputées d'être en avance dans l'intégration et le développement de ce modèle. En effet, la tendance aujourd'hui est beaucoup plus en faveur de démarches de gestion des compétences plus contingentes, hétérogènes tenant compte des spécificités sociales, économiques historiques et culturels de leurs contextes d'application : « *Il n'existe pas de modèle de la compétence car la complexité de notre monde actuel ne peut plus être pensée et organisée par un seul modèle généralisateur.Chaque entreprise, et même chaque établissement, construit en fonction de ses stratégies,de ses contraintes et de ses savoir-faire spécifiques les modes de gestion partiels et temporaires qui répondent le mieux possible à ses attentes».*(Defelix, C.,& Oiry, E., & Klarsfeld, A**.,**2006,p.3).

Si les résultats de la recherche empirique ont mis en évidence les effets positifs de la nouvelle organisation sur certaines pratiques dédiées au développement des compétences des salariés à l'image de la formation, la gestion prévisionnelle des emplois et compétences et la validation des acquis de l'expérience , les perceptions des salariés semblent négatives à l'égard de la mise en œuvre du dispositif d'appréciation des performances individuelles. Les critiques ne semblent pas focalisées sur le dispositif lui même mais plutôt sur les conditions de sa mise en œuvre donnant lieu à des bilans d'appréciations qui souffrent de clarté, de transparence et d'équité. Dans ce cadre un grand effort est attendu des responsables de l'entreprise pour redresser cette tendance à travers les suggestions suivantes:

1- Procéder à un diagnostic préalable avant la conception de tout programme d'appréciation pour cerner les besoins des appréciés et la culture organisationnelle qui les guide.La

participation des salariés quelque soit leurs catégories est requise au préalable de tout programme d'appréciation

2- Le programme d'appréciation doit comporter des objectifs clairs et réalisables, la communication interne s'impose comme levier important dans ce cadre.

3- Élargir le champs des évaluateurs à d'autres intervenants que les responsables hiérarchiques immédiats pour parer à toutes formes de complaisance .

4- La valorisation du processus d'évaluation par des perspectives de progression dans la carrière, et la rétribution des performances à travers l'octroi de bonus et autres récompenses physiques et financières.

5- La réalité du terrain ne semble pas conforter les ambitions affichées par le sommet stratégique en faveur de la la responsabilisation et la décentralisation des décisions de gestion des ressources humaines auprès des responsables de filiales et unités opérationnelles ,un retard considérable est enregistré dans ce cadre et le processus de décentralisation peigne à se mettre place.

Les pratiques de gestion et les routines conjuguées à une culture statutaire dominante, l'absence d'un système individualisant de rémunérations des compétences et habilités des collaborateurs, le manque d'une assise juridique pour l'intégration obligatoire des référentiels des emplois et compétences dans le cadre des conventions collectives, constituent autant d'écueils qui peuvent entraver l'appropriation et l'adoption à large échelle de cet instrument de gestion.

Références :

1. ANSART,S., SANSÉAU,P.Y., LEFORT,P. (2010).La VAE: un outil de développement des compétences. Dunod, Paris.
2. Argyris, C. & Schon, D.(2002). L'apprentissage organisationnel: Théorie, méthode, pratique .Édition De Boeck Université, Bruxelles.
3. Bayad, M., & Delobel, B. (2002). GRH et changement organisationnel discours et réalités. Dans Colloque métamorphose des organisations, Design organisationnel : créer, innover relier, le 23, 24,25 octobre, Vittel. France.
4. Beckhard,R.(1975). Le développement organisationnel, stratégie et modèles. Dalloz.Paris(Éd.originale:Organization Development:strategies and models.Sage.London. 1969.
5. Bennis,W.(1969).Organization Development: Its Nature, Origins, and prospects. Addison-Wesley Pub. Éditions française,Le développement des organisations : sa pratique, ses perspectives, et ses problèmes. Dalloz. 1975. Paris.
6. Besseyre Des Horts, C-H. (1988). Vers une gestion stratégique des ressources humaines. Éditions d'Organisation. Paris.
7. Boutiba, M. (2020). L'évaluation des performances des cadres de GNL2Z Sonatrach. Revue Recherche économiques et Managériales.Vol 14. p.187-204.
8. Burns, T., & Stalker, G.M.(1966). The management of innovations. Éditions Tavistock. London.
9. Chandler, .D.(1962). Strategy and Structure. Éditions MIT Press. Cambridg.
10. Chatzis, K., & Coninck, F., & Zarifian Ph**.** (1995). L'accord A. CAP 2000 :la logique compétence à l'épreuve des faits. Travail et Emploi, vol.N°64.Juillet 1995.(pp.35-47).
11. Cohen Hagel, A.(2010). Toute la fonction ressources humaines. Dunod. Paris.
12. Defelix, C.,& Oiry, E., & Klarsfeld, A**.** (2006). Nouveaux regards sur la gestion des compétences. Vuibert. Paris.
13. DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, *48*(2), 147-160.
14. Gilbert, P. (2006). La gestion prévisionnelle des ressources humaines. Éditions La Découverte. Paris.
15. Guilhon, A. (1998). Le changement organisationnel est un apprentissage. Revue Française de Gestion. Vol. (4) :p.98-107.
16. Grouard, B., & Meston, F. (1998). L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement. Dunod. Paris.
17. Hafsi T., Demers C., (1997), Comprendre et mesurer la capacité à changer des organisations, Montréal, Les Éditions Transcontinental.
18. Huselid, M. A. & J. T. Delaney. 1996. « The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance ». Academy of Management Journal, vol. 39, n° 4, 949-969.
19. Chatzis, K., & Coninck, F., & Zarifian Ph**.** (1995). L'accord A. CAP 2000 :la logique compétence à l'épreuve des faits. Travail et Emploi, vol.N°64.Juillet 1995.(pp.35-47).
20. KOTTER J-P. & HESKETT J. L., (1993), Culture et performances : le second souffle de l'entreprise. Édition d'Organisations,Paris.
21. Lawrence, P., & Lorsh, J**.** (1989). Adapter les structures de l'entreprise : intégration ou différenciation. Éditions D'organisation. Paris.
22. Le Boterf, G. (1994). De la Compétence. Essai sur un attracteur étrange.Éditions D'organisation. Paris. pp.16-18.

23. Le Boterf, G.(2000). Compétence et navigation professionnelle. Éditions D'organisation. Paris.
24. Le Boterf, G. (2010). Construire les compétences individuelles et collectives Agir et réussir avec compétence. Éditions D'organisation. Paris.
25. Lewin, K.(1978).Décisions de groupe et changement social, dans :"Psychologie sociale: textes fondamentaux anglais et américain". Sous la direction de A. Levy. Dunod. Paris.
26. Mallet, L. (1991). Gestion prévisionnelle de l'emploi. Éditions Liaisons. Paris.
27. MEDEF,(1998).Objectifs compétences.Journées internationales de la formation de Deauville (Tome2).Paris: CNPF.
28. MILLER, R. (1985). Une politique de ressources humaines au service de la stratégie. Revue Française de Gestion. Mars-Avril-Mai,(pp.57-67).
29. Mintzberg,H.(1982).Structure et dynamique des organisations.Éditions D'organisation. Paris
30. Oiry, E. (2005). Qualification et compétence : deux sœurs jumelles. Revue Française de Gestion. Lavoisier. vol.31, n°(158). Septembre/Octobre,(pp.13-34).
31. Pichault, F.(1993).Ressources humaines et changement stratégique: Vers un management politique.De Boeck. Bruxelles.
32. Plane, J.M. (2019). Théories des organisations. Dunod.Paris.
33. Rabasse,D. (2006). La gestion des compétences collectives. HARMATTAN.Paris.
34. Thevent, M., (1993), La culture d'entreprise, Paris, PUF, 128 pages.
35. Ulrich, D.(1996), Human Resource Champion, Harvard Business School Press. Boston.
36. Woodward, 1965.Industrial organization: Theoriy and practice.New York.Oxford University Press.
37. Zarifian, P.(1999). Objectif compétence : pour une nouvelle politique. Rueil Malmaison. Éditions Liaisons. Paris.
38. Zarifian, P. (2001). Le modèle de la compétence. Éditions d'Organisation. Paris.

Liste des abréviations

DRH	**Directeir des Ressources Humaines**
DECH	**Direction Exécutive du Capital Humain**
DO	**Développement Organisationnel**
EDF	**Électricité De France**
GDF	**Gaz De France**
GRH	**Gestion des Ressources Humaines**
GPRH	**Gestion Prévisionnelle des Ressources humaines**
GPEC	**Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences**
MEDEF	**Mouvement Des Entreprises de France**
SAP	**Système d'Appréciation des Performances**
SADEG	**Société Algérienne de Distribution de l'Électricité et du Gaz**
SCADA	**Supervisory Control and Data Acquisition**
SDC	**Sonelgaz Distribution Centre**
SDO	**Sonelgaz Distribution Ouest**
SDE	**Sonelgaz Distribution Est**
VAE	**Validation des Acquis de l'Expérience**