

# Les compétences et la performance des ressources humaines

Mlle Belghanami Wassila Nadjat

Enseignante à l'université de Béchar

## Résumé :

Cet article étudie la relation entre le concept compétence et la notion de performance de l'entreprise. Il montre que la gestion stratégique des RH est un facteur déterminant dans le processus de création de valeur de l'entreprise et de l'amélioration de sa performance. Au plan pratique, le thème de l'amélioration de la performance de l'entreprise, sur la base des compétences, devient, de nos jours, un des thèmes privilégiés de nombreuses recherches sur les processus de gestion des entreprises et des différentes organisations dont le but est de favoriser la compétitivité et la rentabilité de leurs activités par rapport aux impératifs suscités par la mondialisation de l'économie.

**Les mots clés :** Compétence – Efficacité-Efficience- Evaluation –Performance

## الملخص :

تتناول هذه الورقة البحثية العلاقة بين مفهوم المهارات الإدارية (كفاءات) ومفهوم أداء المؤسسة و يظهر جليا أن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية هو عامل رئيسي في عملية خلق القيمة المضافة للمؤسسة وبالتالي تحسين دائها، على المستوى العملي، أصبح موضوع تحسين أداء المؤسسة المبني على المهارات الإدارية محل اهتمام العديد من الدراسات و صلب اكتراث المؤسسات والمنظمات لرفع كفاءتهم وزيادة فاعليتهم في العمل.

**الكلمات المفتاحية :** المهارات الإدارية - الفعالية - الكفاءة - التقييم - الأداء

## Introduction :

Les termes « compétence » et « performance » présentent au moins un point commun : ils appartiennent à cette catégorie des mots polysémiques couramment employés dans différentes disciplines et dont il faut clarifier la signification dans l'intérêt de notre réflexion.

L'objectif de ce travail est de fournir quelques clarifications sur le sens utilisé des concepts de compétence et de performance et de traiter la problématique des compétences et des performances des ressources humaines des entreprises productives en prenant le cas de la SDO Bechar Rural. En général, et d'une manière systématique, une compétence n'existe pas spontanément. Elle est portée par un individu qui exerce une fonction ou une activité. Les compétences émergent avec des connaissances et des aptitudes et leurs mises en œuvre produisent des résultats qui se traduisent par des performances.

Ceci peut se résumer à travers le schéma suivant :

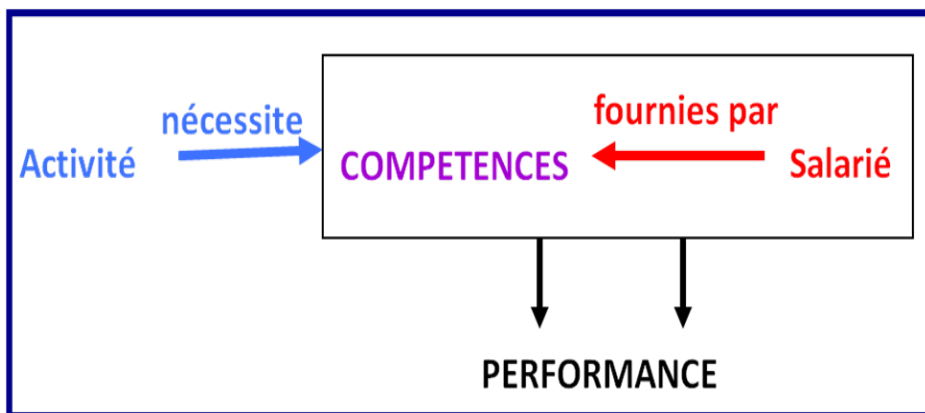


**Figure 01 : schéma explicatif de la problématique** établi par l'auteur

Pour réussir, l'entreprise doit posséder des salariés performants. Il faut recruter des salariés qui possèdent les qualifications, les aptitudes requises, des connaissances et des motivations de manière à ce que leur comportement individuel et collectif à l'effort de performance aboutisse à de bons résultats.

### Problématique :

Le domaine de la gestion des ressources humaines est très vaste. Nous avons tenté de répondre à un aspect important de la GRH qui est la compétence considérée comme facteur de performance de l'entreprise. La question qui mérite d'être posée est de savoir comment la compétence peut-elle contribuer à améliorer le taux de réussite des organisations et dans quelle mesure elle pourrait être bénéfique dans les processus de gestion des activités des organisations ?

## Hypothèses :

Nous partons donc d'une principale hypothèse de travail : la performance de l'entreprise est conditionnée par la compétence des RH comme un levier stratégique et une source de réussite durable de l'entreprise.

## Cheminement du travail :

Notre travail s'articulera à deux niveaux :

- au niveau de la partie théorique, nous essayerons de traiter l'ensemble des approches portant sur la notion de compétence, des performances et des objectifs stratégiques de l'entreprise.
- au niveau de la seconde partie, nous intéresserons à l'analyse des résultats empiriques d'une application à une entreprise SDO Béchar rural.

## Objectifs et raisons du choix du sujet :

Cet article nous permettra :

- de connaître quelques outils conceptuels relatifs à la gestion des compétences.
- de répondre aux besoins de l'entreprise en termes de compétences
- d'améliorer la performance de l'organisation et son efficacité,
- d'identifier les missions de la GRH autour de la logique de compétence et de l'intelligence, eu égard aux résultats enregistrés par l'entreprise SDO Béchar rural.

## 1- La notion de compétence

Il est difficile de trouver une définition exhaustive de la notion de compétence. Cependant la définition la plus pertinente est celle du célèbre trip type de Le Boterf. Il considère que les compétences sont les résultantes de trois facteurs : le savoir agir, le vouloir agir et le pouvoir agir. Nous reconnaitrons qu'une personne sait « agir avec compétence » si elle : sait combiner et mobiliser un ensemble de ressources pertinentes pour gérer un ensemble de situations professionnelles, afin de produire des résultats.\*

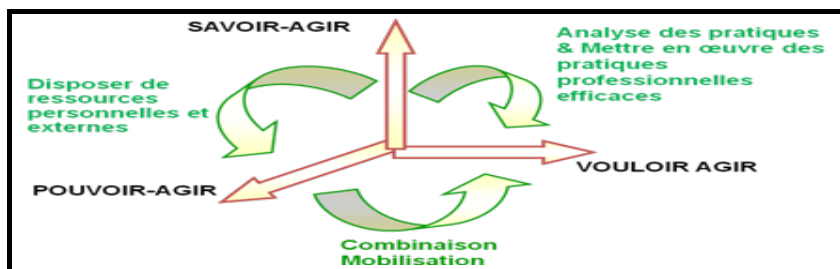


**Figure 02:** le triangle de la compétence. Source : A.Masson et M.Parlier, sous dir.les démarches compétences, Ed. ANCT, Paris, 2004, p. 31

## 2- Le concept de performance

Tout comme le concept de compétence, la notion de performance est aujourd'hui distinctement utilisée. Elle peut signifier une position d'équilibre entre efficacité, efficience et résultats. « La performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs, la performance est multidimensionnelle à l'image des buts organisationnels ; elle est subjective et dépend des référents choisis ».

Cette définition générique de la performance facilite son opérationnalisation dans un processus d'évaluation<sup>1</sup>. Ainsi, nous pouvons définir la performance comme étant tout ce qui contribue à améliorer le **couple valeur-coût** dans le système de fonctionnement de l'entreprise.



**Figure 03 :** la performance de l'entreprise à travers l'efficience et l'efficacité. Source : Bernard Martory, Christine Delay, Fabien Siguier, édition liaisons, 2008, P21.

L'entreprise est donc performante si elle est simultanément **efficace et efficiente** :

- l'efficacité est définie comme un rapport entre les résultats atteints et les objectifs visés, ce qui fait plus les résultats sont proches des objectifs, plus le système est efficace :

**l'efficacité = résultats atteints/ objectifs visés.**

- l'efficience exprime le rapport entre les résultats atteints et les **moyens** engagés :

**l'efficience = résultats atteints/ moyens engagés**

## 3- Compétence et performance :

N. Chomsky (1960) intègre le terme compétence dans sa terminologie en opposition à performance. Selon **Parlier Michel** (1992), la performance est la réalisation d'un travail. <sup>2</sup>. Aussi, elle peut être définie comme étant le résultat de la combinaison de compétences, de la motivation des individus à les mettre en œuvre, de la fixation pertinente des objectifs et de l'allocation des **ressources** nécessaires. <sup>3</sup> Cette combinaison s'exprime par l'équation :

$$E=k$$

$$P = (C, M, O, R)$$

- P : le niveau de performance requis ;
- C : les compétences de l'individu ;
- M : la motivation de l'individu ;
- O : les objectifs fixés à l'individu ;
- R : les ressources allouées ;

- L'exposant  $E = K$  signifie que le niveau de performance doit être adapté, en fonction des changements portés sur l'environnement.

D'après ce qui précède, nous pouvons conclure que la non performance d'un individu ne se justifie pas forcément par son incompetence car, il existe d'autres éléments aussi importants que la compétence qui déterminent la performance (objectifs, motivations, ressources). A ce titre, la compétence n'est pas la performance, mais, la compétence est une des composants de la performance<sup>4</sup>.

Pour Kochan « les avancées technologiques et autres n'amélioreront véritablement la productivité que si le personnel est capable d'en exploiter les potentialités et de les mettre correctement en pratique »<sup>5</sup>.

#### **- l'évaluation de la performance :**

Pour mesurer la performance, il est nécessaire de déterminer les critères d'évaluations de celle-ci, c'est-à-dire les grandeurs de références permettant de quantifier ou qualifier.

#### **- les indicateurs et critères de performance :**

*Pour qu'une entreprise, atteigne un niveau de performance et un succès durable, les indicateurs doivent répondre à des critères pour assurer un suivi performant. Les indicateurs influencent de façon significative la performance de l'entreprise. Leur observation régulière permet d'alerter les dirigeants d'entreprise sur l'évolution de l'activité.*

Nous distinguons deux catégories d'indicateurs :

- les indicateurs de moyens qui mesurent la consommation des moyens nécessaires à l'activité (quantité de matières premières, délais d'approvisionnement, nombre d'heures d'atelier).
- les indicateurs de résultats qui mesurent le niveau de réalisation des objectifs qualitatifs et quantitatifs, (chiffre d'affaires, marge, degrés de satisfaction de la clientèle, le taux de retour...)

Par contre, un critère de performance se définit comme un instrument quantitatif (un ratio, un chiffre, un indice, un %) donnant une indication sur la performance d'une organisation ou d'un processus.

Certains critères de performance peuvent être orientés vers la relation client (CA réalisés, taux de fidélité, montant panier moyen, nombre de client) et vers la mesure de la rentabilité de l'entreprise (bénéfices, la marge, le résultat, calcul de coût).

#### **- la mesure de la performance :**

Elle se définit comme le degré de réalisation d'un objectif obtenue en comparant le résultat atteint à l'objectif visé. C'est la comparaison entre les objectifs fixés au départ et les résultats atteints, où l'importance des objectifs initialement bien

**définis. L'intérêt est de mesurer des écarts et de pouvoir les analyser.**

**A cet effet**, la mesure de la performance peut viser quatre objectifs :

- évaluer le travail réalisé par les salariés ;
- évaluer le succès d'un nouveau produit ou service;
- mettre en place des outils de motivation ;
- coordonner entre la direction générale et les collaborateurs.

#### **- Méthodologie de l'enquête**

Notre démarche consiste à suivre certaines étapes qui consistent :

- à définir des objectifs de l'enquête ;
- à présenter l'organisation de l'entreprise, sujet de l'enquête
- à procéder à une extraction des aspects liés à la compétence et les variables de performance
- à sélectionner un échantillon représentatif ;
- à élaborer un questionnaire pour identifier les thèmes ;
- à analyser, interpréter et communiquer des résultats obtenus.

**- L'objectif de l'enquête** : il s'agit de mesurer la contribution de personnel et la compétence comme clé et vecteur principal de la performance de l'entreprise.

**- Présentation de l'entreprise sujet de l'enquête** : les quatre filiales distribution, sont SDO, SDA, SDE, et SDC chacune d'elle couvrant une région territoriale donnée. La SDO couvre les régions de l'ouest. Cependant, le champ de l'étude a été limité à la région de Bechar où elle dispose de deux directions de distribution (SDO Bechar urbain et SDO Béchar rural).

**La SDO Béchar rural** couvre 12 daïras et 21 communes de la wilaya de Béchar, et dispose de quatre (4) agences commerciales et quatre (4) districts qui sont situées dans des communes à forte densité des habitants : Kenadsa , Benounif , Abadla et Beni Abbes .

## **4- Les aspects liés à la compétence et les variables de performance**

### **a- analyse des indicateurs de performances de SDO Bechar rural :**

les entretiens tenus avec les chefs de division forment la base d'une bonne partie de la collecte des données multi-échelles sur l'évolution des indicateurs de performance de SDO Béchar rural qui s'inscrivent entièrement dans les axes du groupe à savoir :

- l'amélioration continue du service et la qualité des services rendus;
- la maîtrise des pertes d'énergie et du recouvrement des créances;

- la maîtrise des métiers par la valorisation des structures de base.

La SDO Béchar rural alimente 27113 abonnés en électricité avec un chiffre d'affaires de 571 511 KDA au titre de l'année 2011. Le volume des ventes aux clients et le volume des achats d'électricité augmentent dans chaque année, ce qui explique la croissance de nombre des abonnés. Le taux de pertes d'électricité est toutefois en baisse de - 65,25% par rapport à 2011.

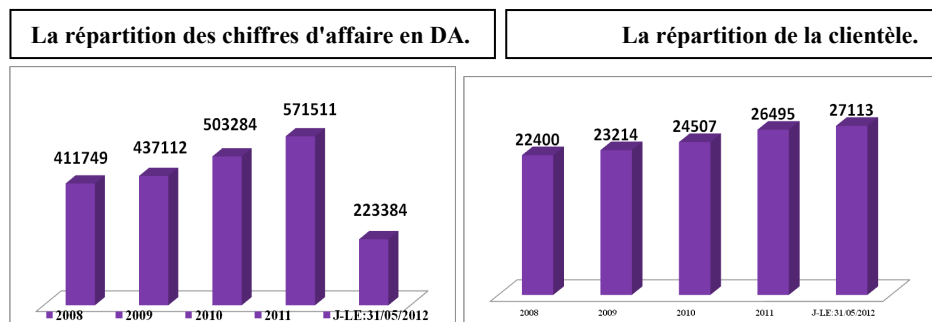
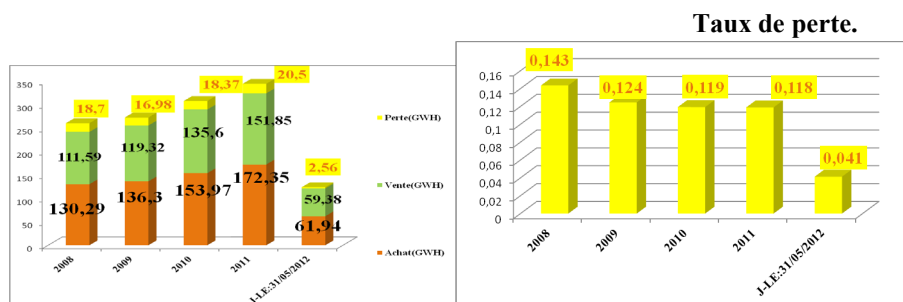


Figure 04 : Répartition des chiffres d'affaire et de la clientèle en SDO Bechar Rural



#### Les Ventes&Les Achats

Figure 05 : les variables explicatives de performance en SDO Bechar Rural

**b- l'analyse des pertes** = perte en GWH /Achat en GWH.

Elle constitue une orientation stratégique prioritaire afin de contribuer à la définition de la performance de l'entreprise qui est destinée à la réduction des pertes électriques( la maîtrise de l'énergie et la lutte contre la fraude d'énergie)..

**c- Investissement** : les réalisations physiques répartis comme suit :

| la réalisation physique d'électricité |         | Réseaux (Km) |       | Postes |      | Branchements |      |
|---------------------------------------|---------|--------------|-------|--------|------|--------------|------|
| Total investissement                  |         | 2010         | 2011  | 2010   | 2011 | 2010         | 2011 |
| R.C.N                                 | Prévu   | 0,00         | 40,00 | 5      | 15   | 2000         | 2000 |
|                                       | Réalisé | 4,08         | 58,50 | 6      | 31   | 386          | 404  |
|                                       | Taux    | 5%           | 146%  | 20%    | 207% | 19%          | 20%  |
| Pro-propre                            | Prévu   | 9,95         | 57,02 | 0      | 34   | 1102         | 0    |
|                                       | Réalisé | 5,128        | 78,01 | 6      | 35   | 415          | 689  |
|                                       | Taux    | 0%           | 137%  | %      | 103% | 38%          | 0%   |

**d- Les programmes propres** : sont des programmes effectuées et financées par la direction même dans le but de l'amélioration de service.

**e- Les projets RCN** : ces projets consistent à réaliser les travaux de raccordement des nouveaux clients suite à leurs demandes ou la demande de l'organisme.

| RCN                                    | PROGRAMME PROPRE                       |
|----------------------------------------|----------------------------------------|
| 58,50Km de réseau avec un taux de 146% | 78,01Km de réseau avec un taux de 137% |
| 31 postes avec un taux de 207%         | 35 postes avec un taux de 103%         |
| 404 branchements avec un taux de 20%   | <b>689</b> branchements                |

Au plan financier, les dépenses à fin décembre sont de **530 509KDA** par rapport aux montants accordés au titre de l'exercice 2011 de: **305 207KDA**, soit un taux de réalisation de **173,82%**.

**f- La gestion du temps** : Prise en compte de la satisfaction des clients :

|             | Branchements simples électricité | Extension de réseau électricité: |
|-------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Délai moyen | Ne doit pas dépasser 11 Jours    | Ne doit pas dépasser 70 jours    |

### g- Délais de satisfaction des demandes de raccordement (nombre de jours)

|             | les coupures planifiées                                               | Dépannage                                                                                        | suivi des réclamations                                                                                                              |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Délai moyen | les services doivent informer les clients 48 heures avant la coupure. | le délai de dépannage est fixé à 48 heures au maximum après réclamation ou réception de l'appel. | les services concernés de la direction doivent assurer des réponses par écrit aux réclamations dans un délai maximum de (15) jours. |

**h- La gestion des autres paramètres des incidents :** minimiser les défauts sur un transformateur, minimiser les symptômes de dysfonctionnements, la gestion des incidents et des problèmes de surconsommation, la gestion du temps, délais de satisfaction des demandes de raccordement et temps équivalent de coupure.

**5- Les variables explicatives de compétence** comportent (06) axes majeurs relatifs à plusieurs aspects du travail, qui sont :

**a- L'analyse de l'évolution des effectifs :** l'entreprise emploie 244 agents de toutes catégories socioprofessionnelles confondues, les effectifs en activité ont enregistré une augmentation par rapport à l'exercice précédent, **244** agents contre **235** au 31/12/2011 soit un taux d'évolution de 03,68 %

**b- Pyramide des âges et des anciennetés :** La variation de l'ancienneté avec l'âge permet d'étudier de manière plus précise l'évolution des effectifs sur la période selon l'âge. Nous pouvons même séparer les effectifs en quatre groupes d'âge en fonction des données moins de **40 ans**(«jeunes») 51,23% ,**40-55 ans** («mûrs») 37,70%, **55-60 ans** (« retraités »)10,66%, **60 ans** et plus (« seniors »). 0,41%. Nous remarquons que les employés jeunes constituent la catégorie socioprofessionnelle la plus représentée.

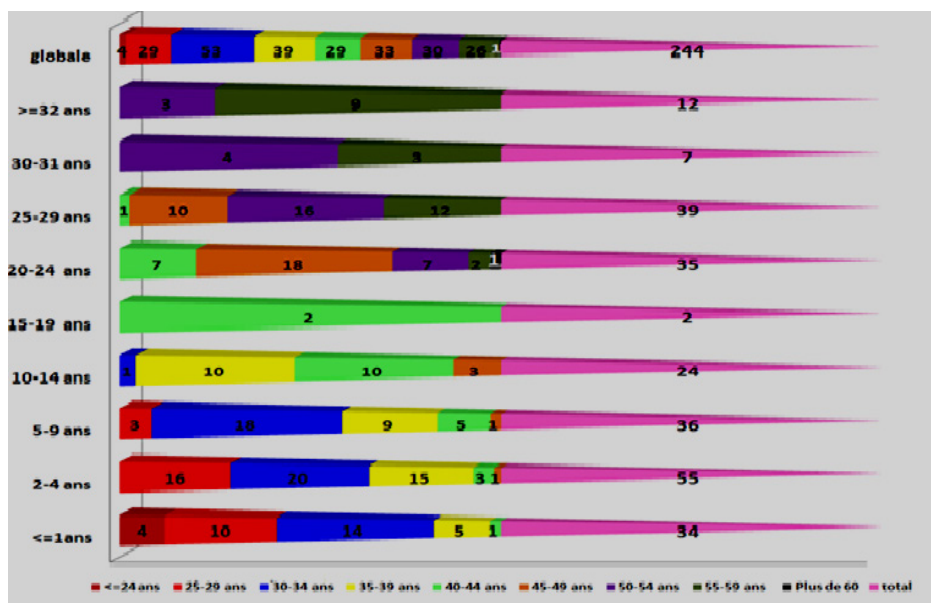


Figure06: pyramide des âges et des anciennetés de l'ensemble des agents actifs

### c- Les niveaux d'étude :

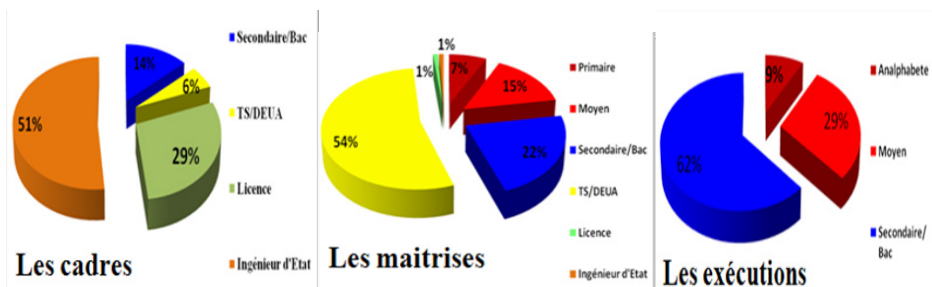


Figure 07 : taux de formation général par socioprofessionnels

En comparant les différentes catégories de l'effectif, nous constatons que la majorité des cadres sont des diplômés universitaires. Cela signifie que l'entreprise s'intéresse au recrutement de jeunes et elle accorde une importance à l'encadrement des personnels de haut niveau dont 51% sont des ingénieurs d'Etats.

### d- La formation :

En matière de formation, les actions de formation programmées à Sonelgaz sont réparties comme suit : trois (03) types essentiels

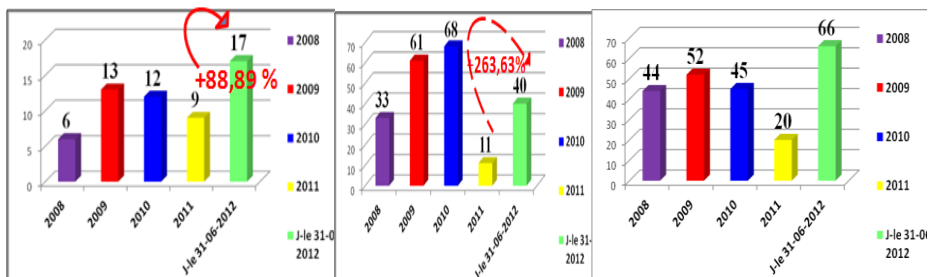


Figure 08: FPS, PP, MPU

#### - La formation professionnelle spécialisée (FPS) :

Pour l'ensemble des catégories, la formation professionnelle spécialisée se présente comme suit : 17 agents en formation professionnelle fin semestre 2012 spécialisée soit + 88,89 % par rapport au 2011.

- **Le perfectionnement professionnel (PP) :** 40 agents en PP sont formés durant le premier semestre, soit +263,63% dont la croissance a plus que doublé par rapport au 2011. L'entreprise attribue une importance à l'encadrement des personnels de haute qualité.

- **Moyen propre unité (MPU) :** il s'agit des actions de formation développées au sein de la société.

- **L'apprentissage et l'encadrement des stagiaires** : ils sont issus du cycle de formation national, universités ou centres de formation de métiers, contrat de pré-emploi (CPE), dans le cadre des relations entreprises - universités/structures de formation.

| Cout de formation en 2011 | PP        | FPS       | MPU       | Apprentissage |
|---------------------------|-----------|-----------|-----------|---------------|
|                           | 1 563 KDA | 4 703 KDA | 6 727 KDA | 461 KDA       |

Les dépenses de formation représentent **1,18%** du chiffre d'affaires et **0,002%** de la masse salariale.

- **L'appréciation** : au plan des compétences, la société Sonelgaz a adopté depuis 1999 un modèle de gestion des compétences.

En effet, cette appréciation se déroule en deux phases : négociation des objectifs en début de période et mesure des performances, (l'écart entre les réalisations et les objectifs). L'évaluation faite par le groupe Sonelgaz est très importante dans la mesure où elle permet de donner une idée sur les capacités, les qualités, voire les compétences de ses salariés, de connaître le savoir-faire et le savoir-être des salariés, de détecter les points forts et les points à améliorer de l'évalué. Elle permet précisément à la hiérarchie d'avoir une idée sur le rendement individuel de chacun. Autrement dit, connaître le niveau de sa compétence afin de proposer la formation adéquate pour la développer si ce dernier en a besoin. En ce sens, l'évaluation se présente comme un échange entre l'évalué et son supérieur hiérarchique lors d'un entretien annuel.

Cet entretien est directement lié à l'activité et à la performance du salarié dans son poste qui peut contribuer à optimiser l'organisation du travail et la reconnaissance des collaborateurs.

Pour que l'entreprise attribue une meilleure performance, elle doit maîtriser une bonne évaluation. L'évaluation au sein de Sonelgaz se compose de l'évaluation du rendement, l'évaluation du rôle et de l'évaluation globale.

- **L'évaluation du rendement** : elle est une procédure trimestrielle 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. Ces résultats sont calculés trimestriellement 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 trimestrielles comme suit :  $[(PRI\ T1 + PRI\ T2 + PRI\ T3 + PRI\ T4) / 4]$

- **PRI** : prime de rendement individuel

| Exemple | PRI T1 | PRI T2 | PRI T3 | PRI T4 | la note annuelle de rendement |
|---------|--------|--------|--------|--------|-------------------------------|
|         | 16     | 18     | 17     | 17     | 17                            |

- **L'évaluation de l'exercice rôle** : C'est une évaluation annuelle qui se fait sur la base des aptitudes attendues de l'évalué.

Ces dernières sont définies et regroupent comme suites :

|                                                             |                                          |
|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| 1. le niveau de planification et l'organisation de l'évalué | 2. la pertinence de ses décisions        |
| 3. le contrôle                                              | 4. sa capacité de délégation             |
| 5. la gestion du développement des équipes et des personnes | 6. son sens de la communication          |
| 7. la capacité à animer des équipes de travail              | 8. ses relations avec les autres membres |
| 9. l'autonomie et le sens de l'initiative                   | 10. son dynamisme.                       |

**Tableau 01** : les habiletés et les compétences.

#### e- le calcul de la performance

Le calcul de la performance se déroule selon trois paramètres :

- une notation de chacune des dix (10) aptitudes décrites plus haut : les notes à attribuer (0-3-6-10) pour chaque compétence selon le barème ci-après :

| <i>La note</i>                                     | <i>0</i>          | <i>3</i>            | <i>6</i>          | <i>10</i>      |
|----------------------------------------------------|-------------------|---------------------|-------------------|----------------|
| <i>la compétence et le comportement observable</i> | <i>à acquérir</i> | <i>à développer</i> | <i>à parfaire</i> | <i>Acquise</i> |

- la somme de l'ensemble des aptitudes (somme des 10 notes) sur 100

- la division par 5 pour obtenir une note sur 20 point.

Lorsque s'agit-il des agents de maîtrise, la sommation se fait sur 80 et la division par 4 pour obtenir une note sur 20. Mais lorsque s'agit-il des agents d'exécution, la sommation se fait sur 40 et la division par 2 pour obtenir une note sur 20.

## 6- L'évaluation globale :

Elle regroupe les deux évaluations précédentes et elle consiste à attribuer une note sur 20 sur la base des deux notes obtenues. La pondération proposée est la suivante :

| <b>personnel concerné</b>        | <b>évaluation du rendement</b> | <b>évaluation du rôle</b> |
|----------------------------------|--------------------------------|---------------------------|
| les cadres et la grande maîtrise | 60%                            | 40%                       |
| la petite maîtrise               | 70%                            | 30%                       |
| les agents d'exécution           | 80%                            | 20%                       |

**Exemple :** note annuelle attribuée à un cadre.

Soit la moyennes de rendement  $PRI = 17$ , la note te tenue du rôle = 15

La note annuelle, sur 20, est la suivante :  $[(17 \times 0,6 = 10,2) + (15 \times 0,4 = 6)] = 16,2$

Pour avoir une évaluation pertinente, Sonelgaz recommande:

- que l'évalué et l'évaluateur se concertent 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 mesurables que l'évalué doit atteindre,
- que les deux parties se rencontrent à la fin d'année, afin d'évaluer la période passée et fixer les objectifs de l'année à venir ;

Dans ce cadre, les critères d'évaluation dépendent du style de management pratiqué.

L'évaluation s'appuie sur un processus d'échange continu :

- **l'agent évalué** participe à l'identification des paramètres et prend connaissance des objectifs de réalisations correspond au poste occupé et au programme individuel de travail ;

- le **supérieur hiérarchique N+1** vise le formulaire d'évaluation et porte ses commentaires éventuels ;

- le **supérieur hiérarchique N+2** valide et vise l'évaluation annuelle selon la synthèse de l'évaluation à travers le diagnostic, il mentionne les points faibles et les points forts de l'agent évalué à la fin de l'année. Les deux parties se rencontrent de nouveau pour discuter sur le rendement atteint et fixer les objectifs pour l'année suivante. il signale le besoin de formation, de réorientation ou de réaffectation sur un autre emploi

- **la structure ressource humaine de l'unité** : elle reçoit les formulaires et les guides d'évaluation de la division RH qu'elle met à la disposition des concernés pour exploiter et analyser les résultats des évaluations.

A la fin, les résultats de l'année N deviennent des entrées pour prévoir l'objectif de l'année N+1 ;

- au final, il est transmis une synthèse de résultats de l'évaluation à **la structure ressource humaine de la direction centrale**.

## 7- Les avancements & les promotions :

Nous distinguons plusieurs types d'avancement.

- l'avancement d'échelon qui se fait en fonction de l'ancienneté et du mérite.
- l'avancement de grade qui permet au salarié d'avoir des responsabilités plus importantes.

Dans l'ensemble, les modalités d'application des promotions et d'avancement sont fixées par les critères d'ancienneté. Dans le cas où les proposés ont la même ancienneté,

le plus âgé d'entre eux l'emporte. La société attribue des médailles de travail selon les critères liés à l'ancienneté et au mérite.

Les différentes médailles attribuées sont :

|                                                             |                                                            |                                                        |                                                              |                                                            |
|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| <i>la médaille de bronze : après 15 années de service ;</i> | <i>la médaille d'argent : après 20 années de service ;</i> | <i>la médaille d'or : après 25 années de service ;</i> | <i>la médaille de vermeil : après 30 années de service ;</i> | <i>le diplôme d'honneur : après 32 années de service ;</i> |
|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|

## 8- Présentation de la population soumise à l'étude (l'échantillon) :

a- L'échantillon premier concerne le questionnaire affecté aux salariés :

La population globale étant de **244** employés, alors que notre échantillon touché par notre enquête est de **125** employés pour un % de **51,23%**. Pour que notre échantillon soit représentatif, les personnes sollicitées à répondre ont été choisies de façon aléatoire.

Au-delà de ce nombre, notre questionnaire est adressé aux **45** cadres,

aux **57** agents de maîtrises et aux **23** agents d'exécutions.

| Catégories  | Cadres                                 | Maitrises                              | Exécutions                             |
|-------------|----------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|
| Population  | 87                                     | 112                                    | 45                                     |
| Taux        | $(87*244)/100=35,65$<br>$\approx 36\%$ | $112*244)/100=45,90$<br>$\approx 46\%$ | $(45*244)/100=18,44$<br>$\approx 18\%$ |
| Enchantions | <b><math>0,36*125 = 45</math></b>      | <b><math>0,46*125 = 57</math></b>      | <b><math>0,18*125 = 23</math></b>      |

b- L'échantillon second concerne le test questionnaire destiné aux responsables :

L'échantillon second concerne quelques postes clés dans la direction de la distribution SDO Béchar rural (chef division, chefs Services, chefs d'agences commerciaux et chefs de districts), la population globale des responsables étant de 24 évaluateurs. L'échantillon touché par notre enquête est de 19 évaluateurs à **79,16%**.

Sa répartition en fonction des calculs se présente comme suit :  $(19*100)/24=79,16\%$ .

## 9- Le questionnaire :

Nous avons choisi de procéder dans notre recherche par un sondage d'opinion. Nous jugeons cette méthode appropriée pour avoir l'avis des personnes concernées.

Ainsi, le sondage est composé de deux questionnaires :

**a- Un questionnaire pour les salariés** : s'adresse aux différentes populations de la direction cadre, maîtrise et exécution).

Il se divise en plusieurs rubriques :

|                                               |                                       |
|-----------------------------------------------|---------------------------------------|
| <i>objectifs et stratégie de l'entreprise</i> | <i>la formation</i>                   |
| <i>relation avec le responsable</i>           | <i>relation avec le groupe</i>        |
| <i>climat de travail</i>                      | <i>le degré d'autonomie</i>           |
| <i>l'évaluation au sein de l'entreprise</i>   | <i>la performance de l'entreprise</i> |

## **b- Un questionnaire pour les responsables :**

Il se divise en quatre rubriques essentielles :

|                                       |
|---------------------------------------|
| <i>l'évaluation des individus</i>     |
| <i>la formation</i>                   |
| <i>la performance de l'entreprise</i> |
| <i>les compétences</i>                |

## **10- Analyse et interprétation des résultats**

L'analyse de notre enquête, des observations recueillies et des remarques pertinentes issues des questionnaires nous a permis de procéder à une évaluation objective des activités et des performances des ressources humaines de l'entreprise .

En effet le passage de la compétence à la performance s'inscrit dans un processus où s'enchaîne un certain nombre d'éléments des systèmes de gestion et de management. Il dépend, entre autres, des éléments tels que l'efficacité de l'organisation du travail, du profil de la ressource humaine, son savoir-faire, ses capacités et son expérience.

C'est pourquoi la compétence n'aurait de sens que dans la relation entre l'individu et son intelligence que l'entreprise doit gérer minutieusement afin tirer le meilleur profit possible des ressources et de réaliser les objectifs fixés.

## **Conclusion :**

La notion de compétence ne se limite pas aux connaissances théoriques. L'étude de cas effectuée au niveau de l'entreprise Sonelgaz permet de déduire qu'une meilleure exploitation des compétences professionnelles au sein de l'entreprise, dépend en grand partie de la qualité du travail fourni en raison de connaissances et de l'expérience acquise.

L'appréciation et l'évaluation des compétences trouvent leur sens dans :

- la fixation des objectifs ;
- le développement de l'estime de soi comme un outil de feedback ;
- la mesure les performances des employés;

- l'aide l'entreprise dans sa politique de communication lors des entretiens;
- la correction de toutes ces imperfections constatées aux niveaux des procédures RH (recrutement, détection des besoins de formation, mobilisation, réaffectation).

Parmi les pratiques de la GRH, nous constatons que l'évaluation des performances est très importante selon les dirigeants interrogés pour favoriser la contribution des individus aux objectifs stratégiques de l'entreprise.

A titre d'exemple et à la lumière de l'étude de cas effectuée, nous pouvons dire que la gestion du personnel à Sonelgaz s'imprègne profondément du principe des compétences des ressources humaine à tous les niveaux des activités.

Il s'agit d'une démarche de l'entreprise qui se place à deux niveaux :

- le premier réside dans la conduite du personnel dans le fonctionnement de l'entreprise
- le second consiste à gérer son rendement et donc son efficacité et ses compétences en termes de performance par rapport aux objectifs minutieusement définis.

Il est donc clair qu'au bout de ces sondages, certains employés pourraient ne pas être objectivement évalués, compte tenu de l'incapacité de certains à manifester des efforts de compétence par rapport à leur poste de travail, de manque de formation, d'absence d'exploitation des finalités d'évaluation, de méconnaissance des résultats d'évaluation et d'absence de possibilité de faire recours à un niveau hiérarchique au sein de l'entreprise.

Nous pouvons conclure que la compétence est la clé d'une réussite durable pour les organisations productives, de création des richesses, d'emploi et de prospérité

L'étude menée au niveau du SDO Bechar rural révèle bien l'importance du **facteur humain et la compétence des ressources humaines considérés comme des facteurs déterminants de la rentabilité et donc de la croissance économique.**

D'après l'analyse des données recueillies sur le terrain, nous avons pu constater qu'il existe une corrélation très forte des pratiques de la GRH entre la notion de compétence et de performance qui sont utilisées dans le cadre de la sélection, le recrutement, la formation, l'évaluation et le management des activités.

Au final, nous pouvons conclure que la compétence est une caractéristique sous-jacente de la personne bien observable et donc mesurable<sup>6</sup>. Elle est constituée de connaissances, de savoir-faire, de motivation, de capacité, d'une image fidele et du rôle social.

Cette approche permet de prendre en considération les attitudes, les motivations, les traits de personnalité et les constructions comme l'intelligence et l'initiative ou l'effort qui contribue à la performance dans un rôle ou une fonction spécifique.

La mise en œuvre d'une politique de développement des compétences, au-delà de l'évaluation, doit révéler une convergence relative des attentes entre les salariés et les objectifs des entreprises<sup>7</sup>. Il convient de mettre en œuvre des systèmes des évaluations ayant pour objectif de renforcer les connaissances acquises et de vérifier que l'employée est capable de remplir ses missions et de les mobiliser pour les transformer en compétences professionnelles<sup>8</sup>.

Ce sont notamment les aptitudes à résoudre des problèmes d'importance ou de complexité plus ou moins grande et dans des dimensions techniques et managériales qui

sont prises en compte et dont il est nécessaire vérifier à chaque fois par la réalisation d'une fiche d'évaluation.

Selon **Boyatzis**, « la compétence est une caractéristique permettant d'obtenir un succès dans le travail ou dans une situation ».

Ce signifie que la compétence peut constituer une des conditions nécessaires pour la performance.

## **Bibliographie :**

- 1- Masson Antoine, Parlier Michel, Les Démarches compétences, éd. de l'ANACT, Paris, 2004
- 2- Christine Vern , l'évaluation des compétences, Ed ,Liaison , paris , 2002.
- 3- Annick Cohen, Annette Soulier, manager par les compétences , par édition LIAISONS, 2004.
- 4- BIT ,international Labour Office, améliorer les aptitudes professionnelles pour stimuler la productivité, la croissance de l'emploi et le développement, conférence internationale du travail. 97 session 2008.
- 5- Valérie Marbach, évaluer et rémunérer les compétences, édition d'organisation, 1999.
- 6- Ewan OIRY, de la qualification à la compétence», ed. l'Harmattan. paris, 2003
- 7- Elisabeth Lecoeur, « Gestion des compétences: Guide pratique », Groupe de boeck s.a, 2008 .
- 8- Françoise Dupuich-Rabasse, Management et gestion des compétences, édition L'Harmattan , 2008.