

Compétence et performance

Belghanami Wassila Nadjat

Faculté des sciences économiques_ l'université D'Oran

الملخص :

من المسلم به أن إدارة الموارد البشرية تشكل محور أساسيا في أداء المؤسسة وليس قييدا بحيث يضع الفرد صوب المهارات، يعالج تحليلنا مؤشرات أداء المؤسسة من خلال مساهمة مهاراتها الفردية التي تعتبر ضرورة لتنميتها واستمراريتها في العمل. في هذا الصدد، يجب على الشركة التأكد من مهارات الإدارة الفعالة.

Résumé

Il est admis que la place La GRH est vue comme un axe essentiel de performance de l'entreprise et non plus comme une contrainte laquelle place l'individu sous l'angle des compétences, Notre analyse est consacrée à l'étude des données de performance de l'entreprise par la contribution de ses compétences come étant une nécessité pour sa développement et sa continuité des entreprises. A cet égard, l'entreprise doit assurer une gestion efficace de ses compétences.

Email : wacila20006@hotmail.fr

Beaucoup d'hommes beaucoup de femmes anonymes ou célèbres réussissent leur carrière professionnelle tout en profitant de la vie. Beaucoup d'hommes et de femmes, tout aussi intelligents que les précédents, s'aperçoivent tardivement qu'ils n'ont jamais trouvé leur épanouissement dans l'exercice de leur métier et que, pis encore, ils sont passés à côté d'un objectif très important : le bonheur. Pourquoi certains réussissent là où d'autres vont échouer ? C'est en essayant de répondre à cette question que j'en suis venu à écrire ce livre ? pensant qu'il était possible aujourd'hui de gérer sa carrière professionnelle et sa vie. *Génération business, Robert Papin, Dunod. Bordas. Paris, 1989*

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 avant d'engager dans un travail de recherche. L'objectif de ce travail est d'une part d'attribuer une définition précise aux concepts de compétence et de performance utilisée dans la suite de ce modeste travail et d'autre part de préciser clairement notre axe de recherche pour traiter la question de la contribution des compétences à la performance des entreprises. Le cas de SDO Bechar Rural .

De façon schématique on peut dire que la compétence n'existe pas seule. C'est un individu qui la porte. Par ailleurs la compétence peut être considérée comme : l'ensemble des compétences réellement observées chez un individu permettant d'exercer une fonction ou une activité. » Les compétences se réfèrent toujours à des personnes. Il n'existe pas de compétences sans individus.».Le passage de la compétence à la performance n'est pas donc automatique. Et lorsque les compétences sont mises en œuvre, elles produisent des résultats en terme de performance de ce fait :

- *la performance consiste à atteindre des résultats définis.*
- *la compétence concerne la capacité à réaliser correctement un travail (une opération).*

C'est à dire pour réussir, une entreprise doit posséder des **salariés performants**. Il faut recruter des salariés qui aient les **qualifications** et les **aptitudes requises** (facteur **S**), et s'employer à **renforcer leurs Connaissances** (facteur **K**) et à **développer leur motivation** (facteur **M**) de manière qu'ils participent, par le comportement, à l'effort de performance, tant sur le plan individuel que sur le plan collectif.



La question centrale est d'interroger: « *Comment améliorer la performance de l'entreprise par les compétences?* » C'est-à-dire on doit vérifier ***si l'amélioration de la performance est conditionnée par la compétence des RH***. Pour éclairer la problématique de ce travail de recherche on doit répondre aux questions secondaires suivantes :

- 1) que signifie, la compétence ? et comment alors a évalué le rôle de l'individu ?
- 2) plus précisément, quel lien peut-on établir entre compétences et performance ?
- 3) la formation des salariés est-elle la seule source de développement de compétences, qui contribue à l'amélioration des performances ;

Pour approfondir ces questions, nous essayerons d'apporter des réponses correspondantes étroitement à ces questions.

- 1) la ***performance de l'entreprise est conditionnée par la compétence des RH***
- 2) le management des compétences comme levier stratégique est une source de performance durable de l'entreprise ;
- 3) la formation est le seul moyen la plus efficace pour développer la compétence des ressources humaines au service de la performance de l'entreprise .

I. La place de la notion de compétence

Pendant longtemps, la compétence avait seulement un sens juridique qualifier le pouvoir attribué à une personne ou à un organisme. Citons le Littré :**(1)**

- « compétence : pouvoir d'un tribunal, d'un fonctionnaire, d'un officier public » ;

- « compétent : qui a le droit de connaître d'une matière, d'une cause...Le mariage doit être contracté devant l'officier civil compétent.

Dans le langage courant à partir du 15^{ème} siècle, « **compétence provient du latine dans le langage qui connaît bien une question, une matière, un domaine, un travail.**»(2). Le terme compétence n'est pas certainement pas une nouveauté, selon le dictionnaire Larousse, cette notion dérive du latin *competentia* qui désigne des aptitudes et de l'anglais *compétence* , principalement associé à l'aptitude et à la capacité , (3),

Dans le milieu professionnel, le mot compétence est apparu en premier lieu *dans le milieu militaire* puis dans le contexte de l'entreprise. Il est associée à des caractéristiques du comportement dans les *années 1950*. Ensuite son utilisation se généralise dans les entreprises dans le cadre de la sélection et de l'orientation de carrière. Puis ses applications s'étendent et se renforcent à la formation et au développement. Dans *les années 80* la qualité et la flexibilité des RH deviennent un élément d'adaptation pour répondre à la globalisation et à la montée de la concurrence.

En général on admet que c'est durant les *années 70* dans le contexte économique américain, et plus tard en Europe que la notion de compétence a vu le jour dans le cadre de la concurrence accrue générée par la globalisation. Ainsi la compétence est d'abord apparue dans le champ des pratiques avant d'être étudiée par les chercheurs, Malgré son caractère imprécis, le

concept de compétence a progressivement élargi sa signification théorique, et sa portée pratique devenant une notion *clé de la GRH*, des vingt dernières années. Il faut de même distinguer entre l'approche française des compétences qui combine entre les savoirs, les savoirs-faire et les savoirs-être et l'approche anglo-saxonne articulée autour des trois dimensions : aptitudes (aptitudes), comportements (comportements) et skills (connaissances)

Approche	anglo-	Dimensions de la compétence	Dimension de la compétence	Approche française
		Knowledge	Savoir (compétences théoriques)	
		Skills	Savoir-faire (compétence pratiques)	
		Behaviours // Traits // motive	Savoir-être (compétences sociales, comportementales)	

Tableau 01: Comparaison des approches anglo-saxonne et française des compétences, Source Tremblay et Sire .B, « rémunérer les compétences plutôt que les activités » revue française de gestion .novembre et décembre 1999.

- (1) Claude Levy-Leboyer, *la gestion des compétences une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises*, nouvelle édition Groupe Eyrolles, 2009 .
- (2) D.DeCalan, sous dir. « reconnaissance et compétence », objectif compétences , paris , 2002, P :13(<http://objectif-compétences.medef.fr>).
- (3) Lou Van Beirendonck , *Tous compétents !: Le management des compétences dans GRH et stratégie* peut être schématisée comme suit :

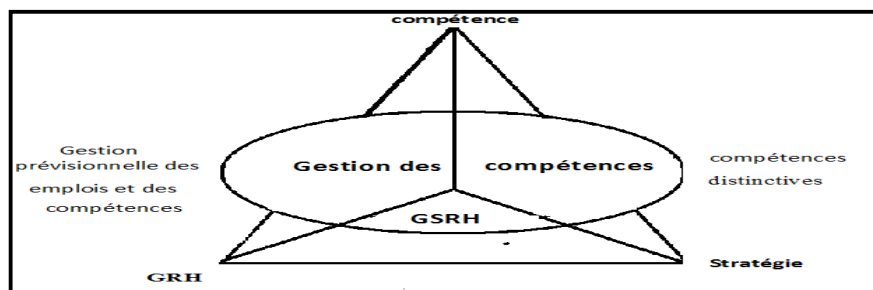


Figure 01: l'intégration de la compétence en GRH et en stratégie. Source : Acquisition et développement des compétences dans les sociétés de services et d'ingénieries informatiques tunisiennes,

Revue internationale sur le travail et la société, Octobre 2005, Kamel Jouili & Jamil Chaabouni.

Un lien entre la compétence individuelle des employés et les compétences clés de l'organisation, entre les performances individuelles et les objectifs stratégiques de l'organisation (intégration verticale). Les instruments de gestion de personnel sont, eux, tous liés et coordonnés (intégration horizontale) du moment où l'environnement, les métiers et domaines d'activités de l'organisation évoluent rapidement, le processus de développement des compétences peut permettre à l'organisation d'atteindre l'objectif de survie : acquérir, maintenir et développer les compétences nécessaires à la réalisation efficace des missions.

Dimension	GRH	Stratégie
Niveau de référence	Individuel	collectif
Degré de formulation	Explicite	Tacite
Conception de la compétence	Stock	Processus

Tableau 02: les oppositions conceptuelles de la compétence en stratégie & en GRH. Source : Complété d'après Cadin L, « faut il sortir la GRH de ses frontières : les nouvelles frontières de l'organisation », paris , Vuibert, 1997.

La stratégie s'inscrit dans une approche globale de l'entreprise et vise à déterminer les ressources internes qui lui permettront d'assurer sa performance. la GRH s'efforce de mettre en œuvre les compétences individuelles nécessaires aux emplois. Cela montre la difficulté des entreprises à élaborer une stratégie sur la base des

ressources humaines disponibles. Entre le niveau macro de la stratégie et le niveau micro de la GRH.

Il est difficile de trouver une définition claire de la notion de compétence. Cependant la définition la plus pertinente. Est celle du célèbre trip type de Le Boterf . pour lui les compétences sont les résultantes de trois facteurs : le savoir agir, le vouloir agir et le pouvoir agir, En fin, on reconnaîtra 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

La compétence est donc une ***combinaison des ressources*** pour produire ***une performance***.

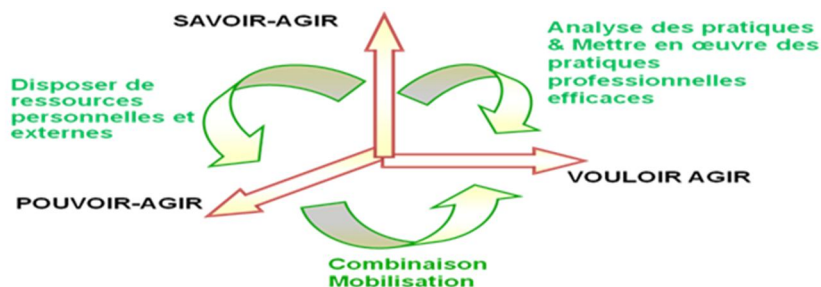


Figure 02: le triangle de la compétence. Source : A.Masson et M.Parlier,sous dir.les démarches compétences ,ed.ANCT,paris,2004, P :31

II. Les axes essentiels du concept de performance

Tout comme le concept de compétence. La notion de performance est 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 (Gilbert, Charpentier, date). Ainsi on peut définir la performance dans l'entreprise comme étant tout ce qui contribue à améliorer le **couple valeur-coût**, c'est-à-dire à améliorer la création nette de valeur.



Figure 03 : la performance de l'entreprise à travers l'efficacité et l'efficience. Source : Piloter les performances RH:La création de valeur par les ressources humaines, Par Bernard Martory,Christine Delay,Fabien Siguier,édition liaisons,2008,P21.

L'entreprise est donc performante si elle est simultanément *efficace et efficiente*. En d'autres termes l'efficacité peut être définie comme un rapport entre *les résultats atteints* par un système et les *objectifs visés*, de ce fait plus les résultats seront proches des objectifs, plus le système sera efficace (**l'efficacité= résultats atteints/ objectifs visés**). Alors que L'efficience exprime le rapport entre les **objectifs visés** et les **moyens** engagés pour atteindre les objectifs (nombre heures de travail, coût des consommations intermédiaires,...). En d'autres

termes la comparaison des résultats obtenus aux moyens mis en œuvre pour la réalisation de l'objectif.

Cela peut se résumer dans la pyramide de performance (PPS) qui est un système complexe de différents variables de performance différents. Il a été développé par Lynch et Cross (1995) qui proposent que la mesure de performance dans une organisation soit déployée selon le modèle de la pyramide (**figure 04**) :

- au sommet, on retrouve la vision qui se déploie à travers des objectifs financiers et de positionnement de marché, pour la définition des objectifs pertinents et des mesures pour chaque niveau de l'entreprise.
- les quatre niveaux du PPS incarnent la vision de l'entreprise, la responsabilité des unités d'affaires, les dimensions compétitives pour les systèmes d'exploitation des entreprises, et les critères opérationnels spécifiques.

De façon générale, on peut définir deux grandes catégories d'objectifs que l'entreprise. Il s'agit, d'une part, des objectifs financiers tels que la maximisation des flux de trésorerie, du retour sur l'investissement ou de la valeur économique ajoutée et, d'autre part, des objectifs de performance sur les marchés : par exemple, la position concurrentielle de l'entreprise ou la présence de la compagnie dans des marchés d'avenir.

Ainsi, on peut savoir si la performance a été bonne ou mauvaise mais on ne peut pas savoir pourquoi.

- au centre, on retrouve les mesures de performance qui balisent les processus de base.

- trois grands volets à la mesure de performance sont nécessaires : premièrement, la satisfaction des clients doit faire l'objet de mesure ; deuxièmement, on retrouve les indicateurs qui contrôlent la performance de l'organisation en ce qui a trait à la flexibilité ; la troisième et dernière catégorie d'indicateurs sert à baliser la performance de l'entreprise en relation avec l'atteinte des objectifs de productivité.

Par ailleurs, les différents niveaux du PPS sont illustrés ci-après dans la figure 11.

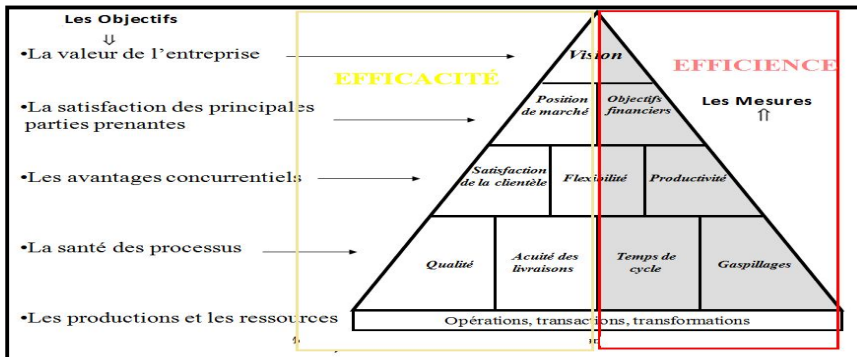


Figure04: the Performance Pyramid. Source: Lynch, R. L. et K.F. Cross, 1995, « Mesure Up!: How to measure Corporate Performance », Blackwell Publishers Inc., 2e édition, P 250.

III. Compétence et performance :

C'est en 1960 que N. Chomsky intègre le terme compétence dans sa terminologie en opposition à *performance*. Selon M.Parlier, la performance est la réalisation d'un travail. (4) D'autre part, 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. (5) Cette combinaison s'exprime par la formule mathématique :

$$P = (C, M, O, R)^E = K$$

- 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.

Nous concluons que la non performance d'un individu ne se justifie pas forcément par son incompetence. 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*** (6).

Pour Kochan (2006) 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 (7).

Les axes d'évaluations de la performance : Pour mesurer la performance, il faut tout d'abord déterminer les critères d'évaluations de celle-ci, c'est-à-dire les grandeurs de références permettant de quantifier ou qualifier.

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 influençant de façon significative la performance de l'entreprise. Leur observation régulière permet

d'alerter les dirigeants d'entreprise sur l'évolution de l'activité. On distingue deux catégories d'indicateurs : d'un part les indicateurs de moyen, ils mesurent la consommation des moyens nécessaire à l'activité (quantité de matières premières, délais d'approvisionnement, nombre d'heures d'atelier), d'autre part les indicateurs de résultat, ils mesurent le niveau de réalisation des objectifs qualitatif et quantitatif, (CA, 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 (nombre de visites, CA réalisé, taux de fidélité, montant panier moyen, nombre de client) ou vers la mesure de la rentabilité de l'entreprise (bénéfices, la marge, le résultat, calcul de coût).

La mesure de la performance : Elle peut se définir comme le degré de réalisation d'un objectif obtenue en comparant le résultat atteint à l'objectif visé : on évalue ainsi l'efficacité. La mesure de la performance peut avoir pour quatre objectifs :

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

Pour que l'entreprise attribue une meilleure performance, elle doit maîtriser une bonne évaluation grâce à la gestion des compétences et qui se fait par : L'entretien d'évaluation, l'assessment center et Le feed-back 360 °. Le tableau ci-après résume les différentes méthodes d'évaluation selon le principe :

Méthode	Principe
L'entretien d'évaluation	Se déroule généralement en fin d'année. il s'agit d'un entretien de face à face avec son responsable hiérarchique direct. il dure entre 1H:30 et 4H:00 ; les thèmes abordés concernent : les échecs et les réussites de l'année passée , les objectifs de l'année à venir , l'évolution professionnelle et éventuellement l'élaboration d'un plan de formation .il donne lieu à un document signé et transmis à la direction des ressources humaines (DRH).
L'assessment center (le centre d'évaluation)	Permet d'évaluer la performance, les compétences et le potentiel des individus dans des situations données. Cette méthode est employée uniquement dans les très grandes entreprises.
Le feed-back 360 ° (le retour d'information à 360°)	consiste pour l'évalué à comparer l'évaluation de ses collaborateurs, ses pairs et son supérieur avec son <i>auto évaluation</i> . cette méthode utilise un questionnaire de 40 à 120 questions, distribué au maximum à une vingtaine de personnes. outil d'évaluation des compétences qui permet surtout de mesurer comment le cadre est perçu par lui-même, sa hiérarchie, ses collègues et l'équipe qu'il encadre (d'où le terme de 360°) (53)

Tableau 03 : les différentes méthodes d'évaluation selon le principe , source: O. CARRE, les méthodes d'évaluation, journal du management, 2004, <http://www.joraldunet.com/annuairedesfonds>)

IV. Cheminement de travail

Notre démarche consiste à respecter certaines étapes, en les adaptant à notre entreprise sujet de l'enquête :

1. définir les objectifs de l'enquête ;
2. Présentation de la direction sujet de l'enquête

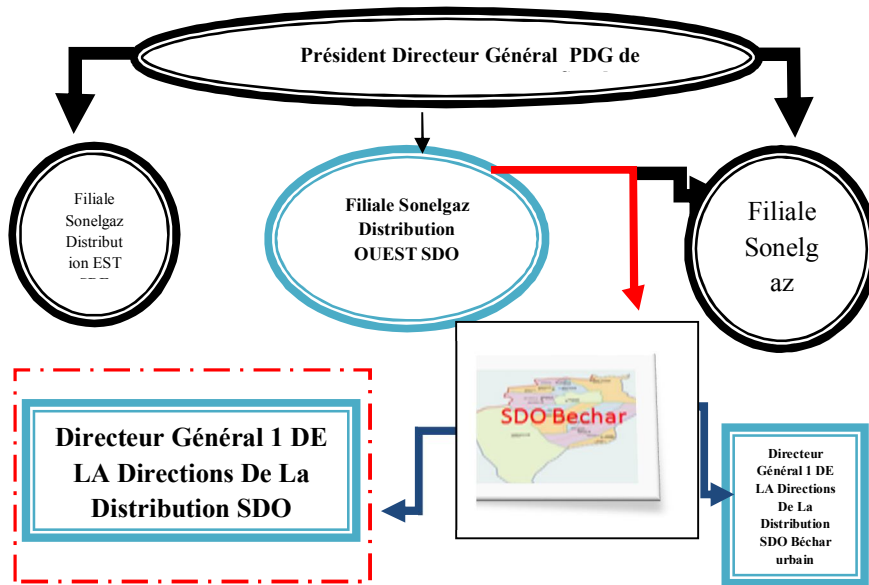
3. Extraire les aspects liés à la compétence et les variables de performance
4. sélectionner un échantillon représentatif ;
5. élaborer un questionnaire (identifier des thèmes) ;
6. présenter, analyser, interpréter et communiquer les résultats.

1) L'objectif de l'enquête : Dans ce travail, il s'agissait de mesurer la contribution du personnel plutôt que la compétence comme clé et vecteur principal de la performance de l'entreprise. La démarche compétence en Algérie a évolué à l'ombre de l'évolution de la fonction GRH, on passant de la gestion des postes de travail, à la gestion de la qualification et maintenant à la gestion des compétences qui a toujours constitué une préoccupation des dirigeants des entreprises quelle que soient publiques ou privées. Après un temps d'adaptation la notion de compétence commence à s'inscrire dans les pratiques des entreprises Algériennes, parmi lesquelles citons : SONATRACH, SAÏDAL, ALGERIE TELECOM et SONEGAS :

2) Présentation de la direction sujet de l'enquête : les quatre filiales de distribution, sont SDO, SDA, SDE, et SDC chacune d'elles 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 qu'elle dispose de deux directions de la distribution (SDO Bechar urbain et SDO Bechar rural). Dont **La SDO Bechar rural** (DD) couvre 12 daïra et 21 communes de la wilaya de Bechar, 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 .

L'organigramme général se compose de la manière suivante :



3-1) Les indicateurs de performances de SDO Bechar rural :

Les entretiens tenus avec les chefs divisions 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'inscrit fondamentalement dans les axes stratégiques du groupe à savoir :

- l'amélioration continue du service et la qualité rendus à la clientèle;
- la maîtrise des pertes d'énergie et du recouvrement des créances;
- la maîtrise des métiers par la valorisation des structures de base (districts et agences).

3-1-1) L'alimentation électrique et la continuité de service

Elle alimente 27113 abonnés en électricité, et aucun abonné au gaz, avec un chiffre d'affaire de 571511 KDA au titre de l'année 2011. Le volume des ventes aux clients et le volume des achats d'électricité augmentent dans chaque années se qu'explique par la croissance de nombre du abonnées. Le taux de pertes d'électricité est toutefois en baisse de - 65,25% par rapport à 2011

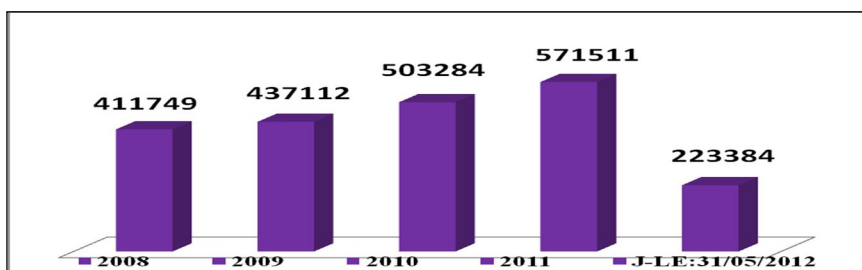


Figure 05:la répartition des chiffres d'affaire en (KDA).

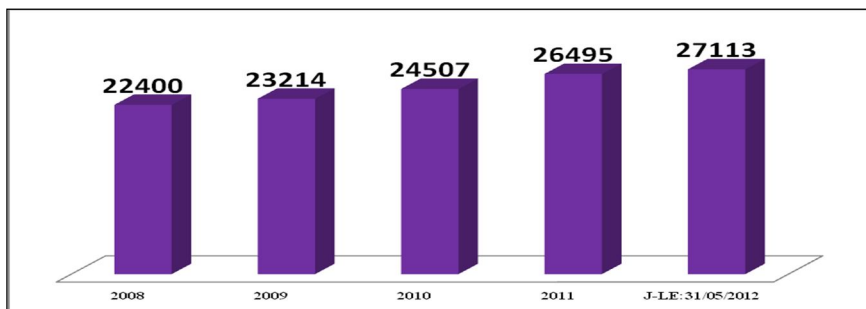


Figure 06:la répartition de la clientèle.

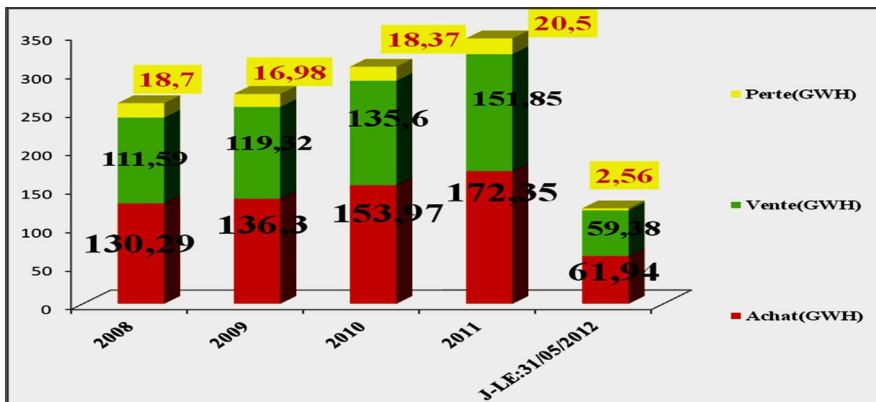


Figure 07 : les ventes et les achats d'électricité ..

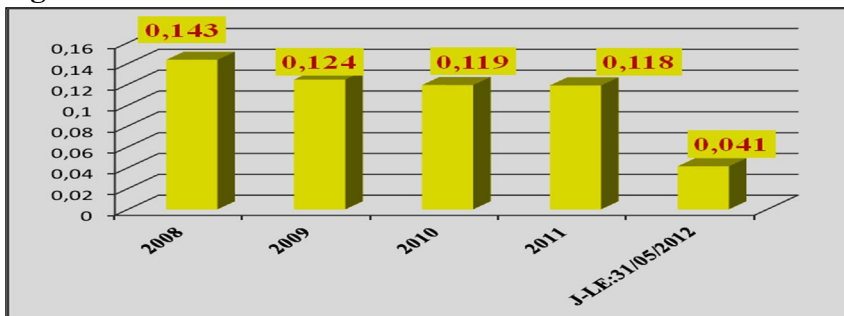


Figure 08:taux de perte.

L'analyse du perte = perte en GWH /Achat en GWH , constitue une orientation stratégique prioritaire afin de contribuer à la définition de la performance de l'entreprise est destinée à la réduction des pertes électrique(la maîtrise de l'énergie et la lutte contre la fraude d'énergie)..

3-1-2) Investissement et travaux : Les réalisations physiques répartis comme suit :

la réalisation physique d'électricité	Réseaux (Km)		Postes		Branchements	
	2010	2011	2010	2011	2010	2011
Total investissement						

R.C.N	Prévu	40,00	40,00	5	15	2000	2000	
	Réalisé	34,08	58,50	16	31	386	404	
	Taux	85%	146%	320%	207%	19%	20%	
Programm e propre	Prévu	49,95	57,02	0	34	1102	0	
	Réalisé	35,128	78,01	26	35	415	689	
	Taux	70%	137%	0%	103%	38%	0%	
Taux de total investissement		77%	141%	840%	135%		26 %	55%

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

Les projets RCN : 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%	689 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%**.

3-1-3) 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

Délais de satisfaction des demandes de raccordement (nombre de jours)

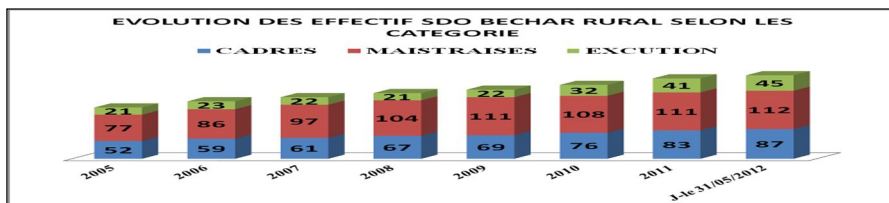
	suivi des réclamations	Dépannage	les coupures planifiées
Délai moyen	les services concernés de la direction doivent assurer des réponses par écrit, aux réclamations, dans un délai maximum de (15) jours.	Le délai de dépannage est fixé à 48 heures au maximum après réclamation ou réception de l'appel.	doivent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

3-1-4) 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 (Prise en compte de la satisfaction des clients), délais de satisfaction des demandes de raccordement (nombre de jours) et temps équivalent de coupure, dépannage et suivi des réclamations

3-2) Les variables explicatives de compétence comporte (06) axes majeurs relatifs à plusieurs aspects du travail, qui sont :

3-2-1) L'analyse de l'évolution des effectifs : elle emploie 244

agents de toutes catégories socioprofessionnelles confondues, dont **33** employés sont Femmes, soit (14 % de l'effectif). Au 31 Mai 2012, 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 %



3-2-2) Pyramide des âges et des anciennetés : la variation de l'ancienneté avec l'âge permet à étudier de manière plus précise l'évolution des effectifs sur la période selon l'âge.

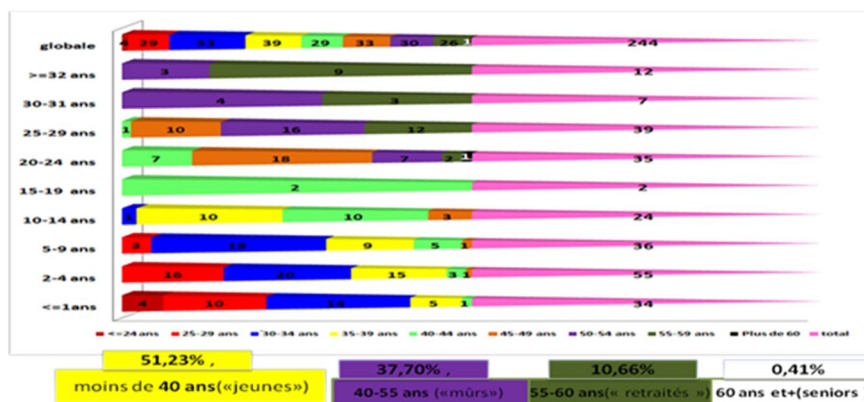


Figure09: pyramide des âges et des anciennetés de l'ensemble des agents actifs.

on peut même de 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%**. Dont on remarque que les employés jeunes constituent la catégorie socioprofessionnelle la plus représentée (près de 51, 23%).

3-2-3) Le niveau d'étude

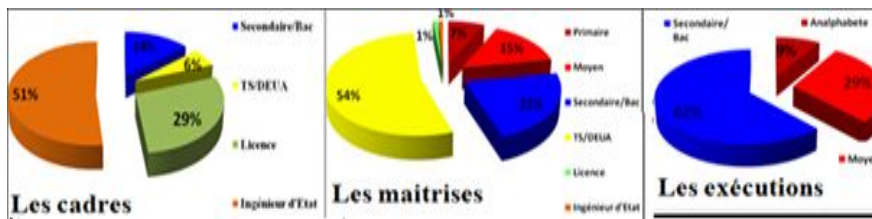


Figure 10 : taux de formation général par socioprofessionnels

En comparant les différentes catégories de la population, on constate 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 personnel de haute qualité Parmi eux **51%** sont des ingénieurs d'Etats. Ce fait montre que Sonelgaz s'intéresse aux compétences techniques.

3-2-4) La formation :

Les réalisations se répartissent comme suit :

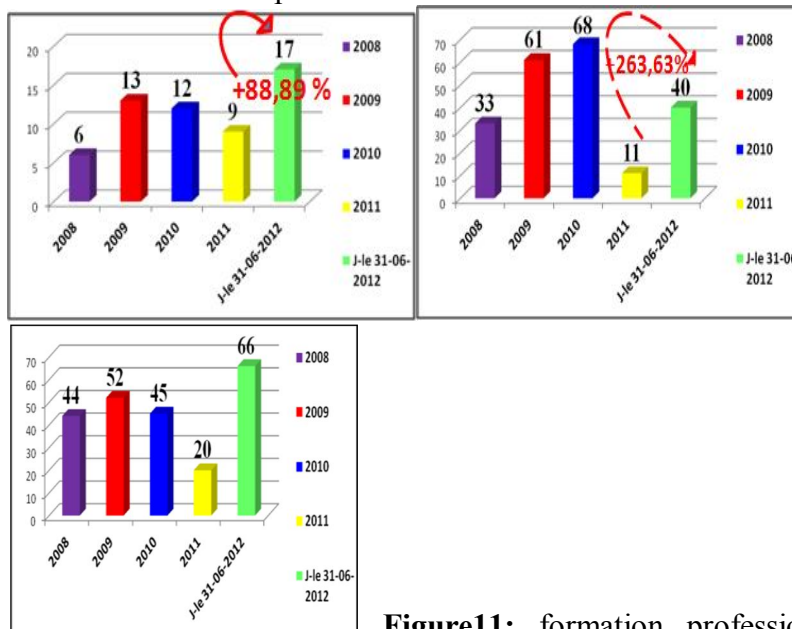


Figure11: formation professionnelle

spécialisée, le perfectionnement professionnel et moyen propre
En matière de formation, les actions de formation programmées en sonelgaz se distingue

Pour l'ensemble des catégorie répartis comme suit : 17 agents en formation professionnelle fin semestre 2012 spécialisée soit **+88,89 %** par rapport au 2011. Et 40 agents en perfectionnement professionnelle durant la première semestre soit **+263,63%** dont la

croissance à plus que doublé par rapport au 2011. Donc En accorde une importance à l'encadrement des personnels de haute qualité.

L'apprentissage et l'encadrement des stagiaires : il est issu 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 représente **1,18%** du chiffre d'affaires et **0,002%** de la masse salariale.

3-2-5) L'appréciation : Sur le plan des compétences, la société Sonelgaz a adopté depuis 1999 un modèle de gestion des compétences. Ce dernier consiste à gérer les compétences et à les développer. En effet, Cette appréciation se déroule en deux phases :

- négociation des objectifs en début de période,
- mesure des performances, c'est-à-dire de 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 les savoir-faire et les savoir-être des salariés, de détecter les points forts et les points à améliorer de l'évalué. En d'autres termes elle permet à la hiérarchie d'avoir une idée sur le rendement individuel de chacun en plus de son exercice du rôle. 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 est un *échange* entre l'évalué et son supérieur hiérarchique lors d'un *entretien annuel* rapporté *dans le*

formulaire, support matérialisant **les points forts et les points à améliorer de la personne évaluée** constitue un produit d'entrée important pour tous les actes de GRH (**promotion, avancement, mise en formation**). 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 enfin ***l'évaluation globale***.

L'évaluation du rendement : 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	PRIT3	PRIT4	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 habiletés attendues de l'évalué. Ces dernières sont définies et accompagnées des comportements qui s'y rattachent dans la liste des comportements établie par la société. Ces habiletés regroupent :

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

Tableau 04 : les habiletés et les compétences.

Ces compétences ou habiletés figurent dans le formulaire d'évaluation, Le calcul de cette performance se déroule selon trois paramètres : une notation de chacune des dix (10) habiletés décrites plus haut : Les notes à attribuer sont (0-3-6-10) pour chaque compétence selon le barème ci-après :

La note	0	3	6	10
la compétence& le comportement observable	à acquérir	à développer	à parfaire	acquise

- la somme de l'ensemble des habiletés (somme des 10notes) 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.Cependant 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.

L'évaluation globale : regroupe les deux évaluations précédentes à savoir, l'évaluation du rendement et l'évaluation du rôle, cependant en compte la performance globale de l'individu aussi bien en termes de produits et résultats attendus qu'en termes de tenue du rôle. Cette évaluation consiste à attribuer une note sur 20 sur la base des deux notes obtenues. La pondération proposée est la suivante :

Pour	évaluation du rendement	évaluation du rôle
les cadres & la haute maîtrise	60%	40%
la petite maîtrise	70%	30%
les agents d'exécutions	80%	20%

Exemple : note annuelle pour un cadre . Soit la moyennes de rendement des PRI =17 , et la note te tenue du rôle = 15 La note annuelle, sur 20, est la suivante : $[(17 \times 0,6 = \mathbf{10,2}) + (15 \times 0,4 = \mathbf{6})] = \mathbf{16,2}$

Néanmoins, dans le but d'avoir une évaluation pertinente, la Sonelgaz recommande :

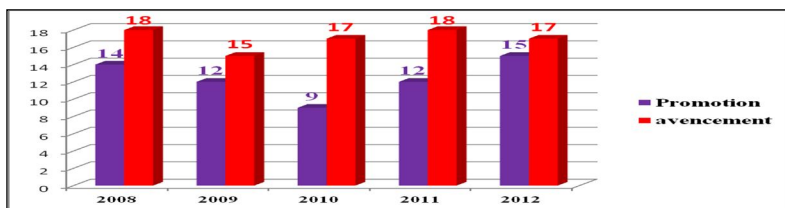
- que l'évalué et l'évaluateur se réunissent pour évaluer la période écoulée et préciser le contenu du programme de travail pour la période à venir ;
- qu'ils s'entendent sur des objectifs précis et mesurables que l'évalué doit atteindre, sans négliger pour autant les progrès à faire sur le plan des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

- dans ce cadre les critères d'évaluation dépend également du type de management pratiqué dans la direction puisqu'elle est passée d'un management des ressources à un management par objectifs /résultats sur l'atteinte ou non des objectifs fixé.

Elle s'appuie sur un processus d'échange continu :

- **l'agent évalué** participe à l'identification des paramètres et prendre 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 y porte ses commentaires éventuels ;
- le **supérieur hiérarchique N+2** valide et vise l'évaluation annuelle, et selon la synthèse de l'évaluation à travers le diagnostic il mentionne le point faible et le point fort 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 , puis il signale s'il est besoin de formation ou réorientation ou réaffectation sur un autre emploi ou bénéficié de promotion vis a vis de l'entretien annuelle (discussion des perspectives de parcours professionnel : développement des compétences, promotion, mutation sur un autre poste) ;
- **la structure ressource humaine de l'unité** : reçoit les formulaires et guides d'évaluation de la division de ressource humaine et les met à la disposition des concernés pour exploite et analyse les résultats des évaluations. Afin les résultats de l'année N deviennent des entrées pour prévoir l'objectif de l'année N+1 ;
- en fin de compte il est transmis à **la structure ressource humaine de la direction centrale** une synthèse de résultats de l'évaluation.

3-2-6) Les avancements & les promotions



On

distingue plusieurs types d'avancement. *L'avancement d'échelon* qui se fait en fonction de l'ancienneté et du mérite .et *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 le *critère d'ancienneté*, et dans le cas ou les proposés élus 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 :

la médaille de bronze,	la médaille d'argent,	la médaille d'or,	la médaille de vermeil	le diplôme d'honneur
après quinze (15) années de service ;	après vingt (20) années de service ;	après vingt cinq (25) années de service ;	après trente (30) années de service ;	après trente cinq (32) années de service ;

4) Présentation de la population soumise à l'étude (l'échantillon) :

4-1) L'échantillon 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 prêt de **51,23%**. Pour que notre échantillon soit représentatif, les personnes sollicitées à y répondre, ont été choisies de façon aléatoire. Au-delà de ce nombre, notre questionnaire est s'adressé aux **45** cadres, **57** agents de maîtrises et **23** agent d'exécutions.

Les Catégories	Cadre	Maitrise	Exécution
La population	87	112	45
Taux	$(87*244)/100=35,65 \approx 36\%$	$112*244/100=45,90 \approx 46\%$	$(45*244)/100=18,44 \approx 18\%$
L'enchantions	$0,36*125 = 45$ Cadres	$0,46*125 = 57$ Maitrises	$0,18*125 = 23$ Exécutions

4-1) L'échantillon second concerne le test questionnaire destiné aux responsables : spécifique aux quelques postes clés dans la direction de la distribution SDO Béchar rural, la population globale des responsables étant de 24 évaluateurs. L'échantillon touché par notre enquête est de 19 évaluateurs prêt de **79,16%**, sa répartition en fonction des calculs suivants : $(19*100)/24=79,16\%$.

le directeur de la DD	Chef Division Technique Gaz	Chef Division Gestion Des Systèmes Informatiques	Chef Division Finance Comptabilité
Chef Division Technique Électricité	Chef Division Relations Commerciales	Division Etudes d'Exécution & Travaux	chef Service Affaires Générales
Division des Ressources Humaines	les chefs service(07)	les chefs agences commerciaux(04)	les chefs discrets (04)

5) Le questionnaire :

Nous avons choisi de procéder dans notre recherche par un sondage d'opinion car nous jugeons cette méthode appropriée pour avoir l'avis des personnes concernées. De plus, cette méthode semble être la mieux indiquée pour cette étude parce qu'elle permet d'évaluer de manière plus efficiente le système de GRH en place à SDO Béchar rural à travers l'avis des personnes concernées. Ainsi il est composé de deux questionnaires :

5-1) Un questionnaire salarié : Ce questionnaire s'adresse aux différentes populations de la direction (cadre, maîtrise, exécution), il se divise en plusieurs rubriques :

Courant les objectifs et la stratégie de l'entreprise	la formation	relation avec le supérieur	relation avec le groupe
Climat de travail	le degré d'autonomie	L'évaluation au sien l'entreprise	La performance de l'entreprise

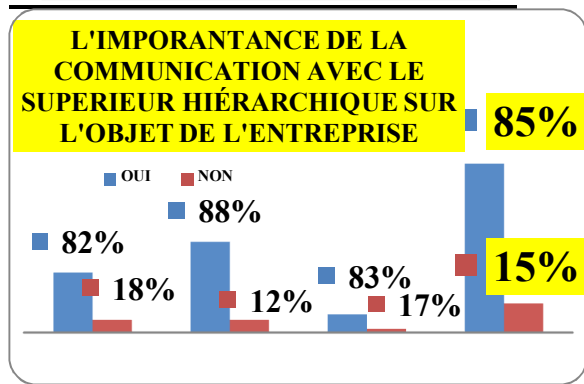
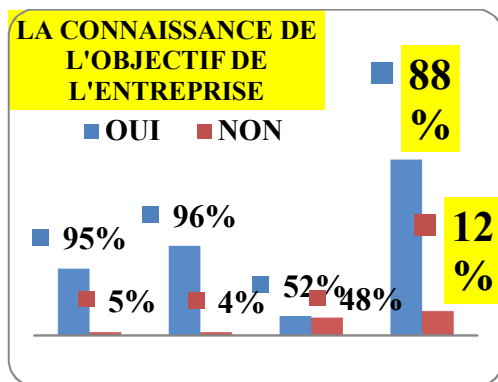
5-2) Un questionnaire pour les responsables : Notre

questionnaire se divise en quatre rubriques essentielles :

l'évaluation des individus, la performance de l'entreprise, la formation, et les compétences.

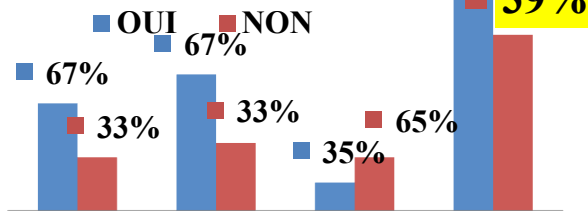
6)Analyse et interprétation des résultats

6-1) Analyse des réponses obtenue par les salaries :

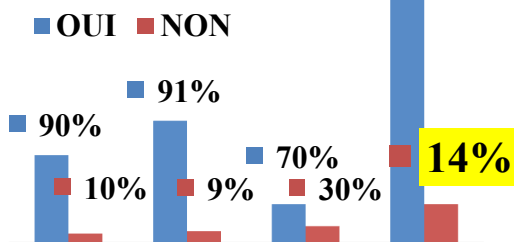


On constat que la majorité des employés environs 88%. met en œuvre une bonne conception de la connaissance de l'objectif de l'entreprise

L'adaptation du salarié à son poste de travail



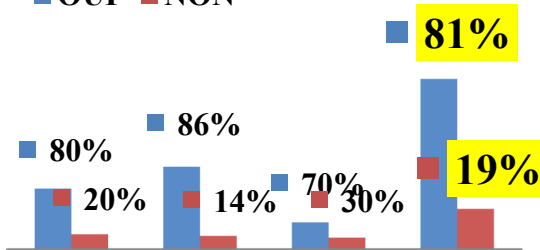
l'acquisition de nouvelles compétences



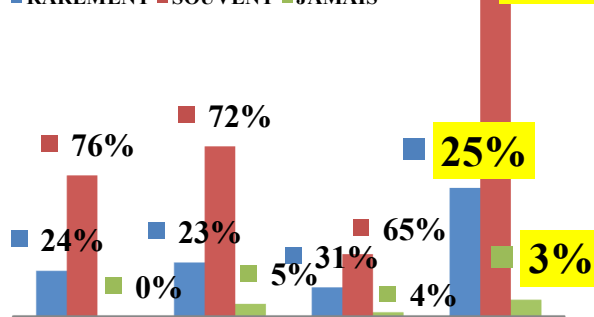
Cette question a pour objectif de déterminer le taux de satisfaction de la qualité de la formation reçue (les compétences acquise) par rapport au poste occupé et le profil du formé ou non. On enregistre un taux d'efficacité de 61% employés formés touchés par une formation adéquate à leur poste de travail. Ceci explique que la formation suivie répond à l'exigence de poste occupée et aux besoins et attentes professionnelles de ce fait les employées acquièrent des nouvelles compétences. Comme nous prouvons le constater presque 39% trouvent que les connaissances acquises lors de la formation est moins élevé Cependant, ET lorsque le programme de formation est considéré comme suffisamment fiable, l'interprétation des résultats est loin des attentes prévues ce qui explique le taux 14%.

le travail et la négociation en groupe

■ OUI ■ NON



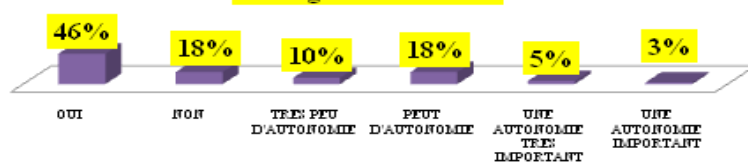
■ RAREMENT ■ SOUVENT ■ JAMAIS



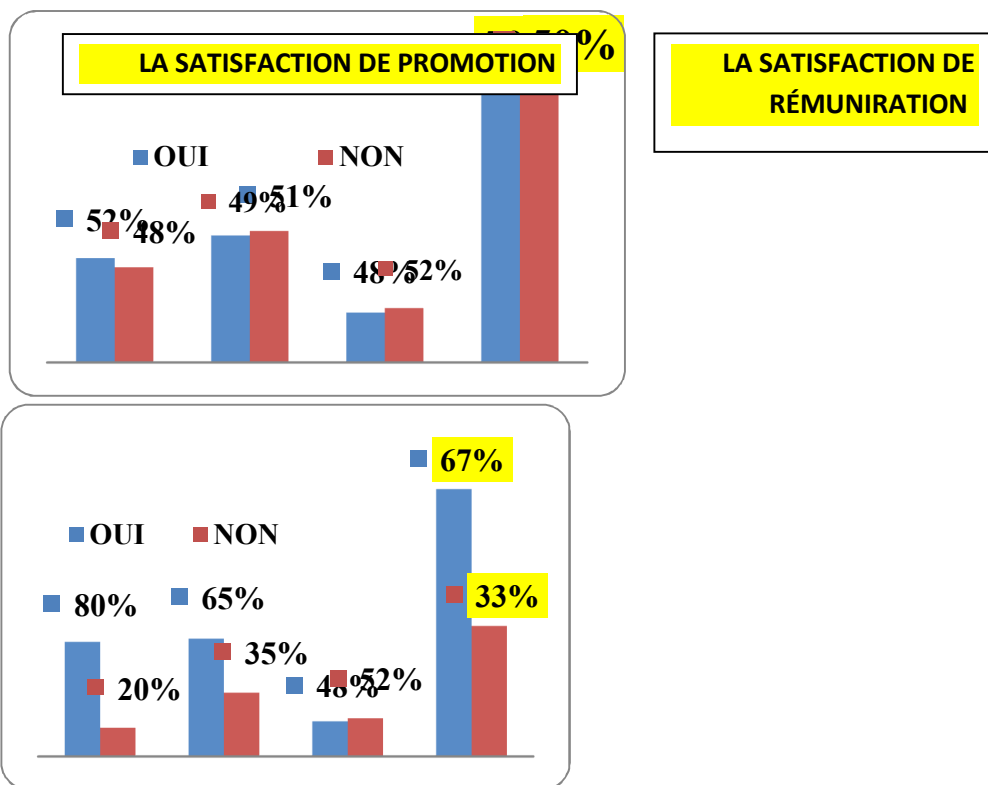
L'ATTENTION DE SON
SUPÉRIEUR
HIÉRARCHIQUE

81% des individus ayant une bonne coopération qui permet d'établir un meilleur climat de confiance et de coopération au sein de l'entreprise (travail en équipe, participation aux décisions). avec une attention importante de supérieur à ses collaborateurs correspond à 72% des agents affirment que souvent ses idées sont écoutées par leur supérieur. Permet d'atteindre **une meilleure efficacité sociale** qui contribue positivement au maintien de la performance de l'entreprise,

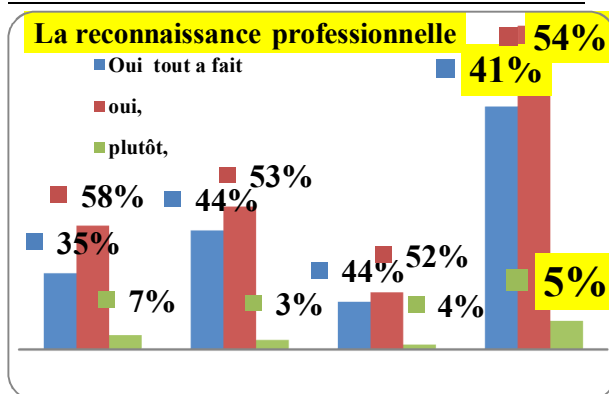
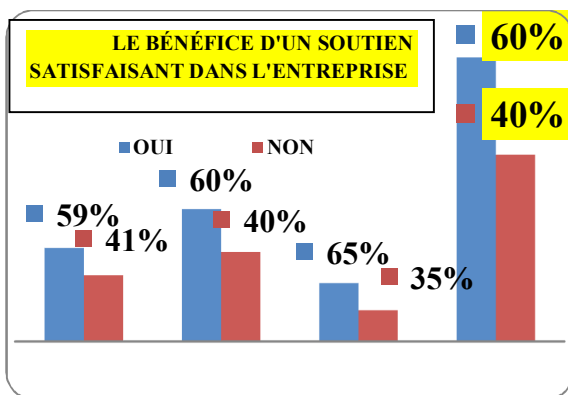
Le degré d'autonomie



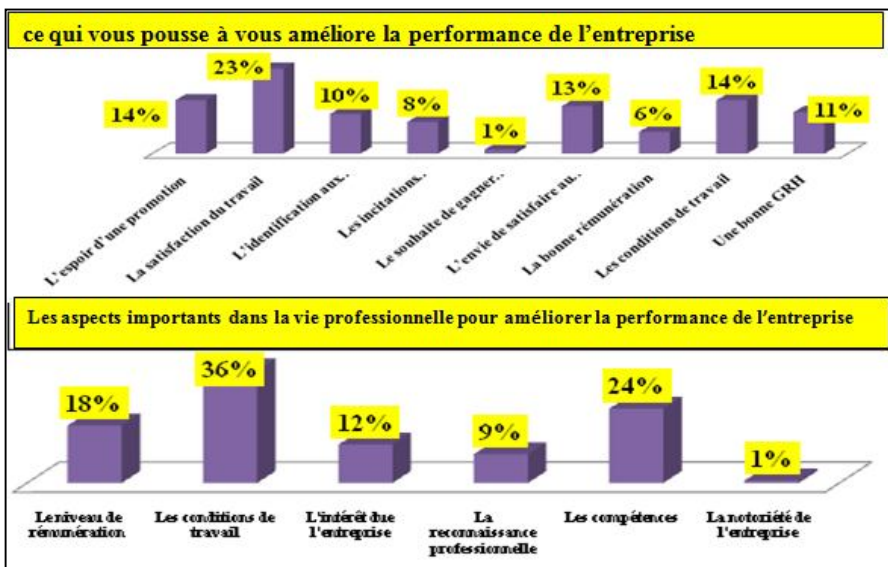
on remarque que le degré de l'indépendance professionnelle est important . Dans ce cas l'évalué a bénéficié de plus d'autonomie dans la conduite de ses travaux.



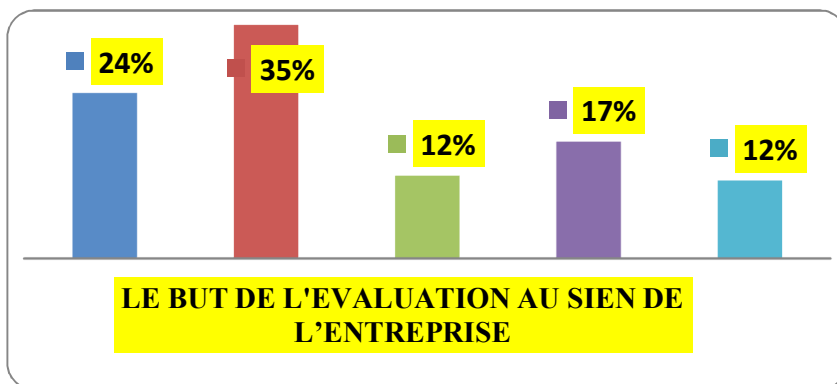
Les avis des répondants sont équitablement partagés sur la satisfaction de promotion dans leurs parcours professionnels 50% est jugée satisfaisante, 50% agent est jugée insuffisante justifiant que son avancement est tardé car les modalités d'application des promotions et d'avancement sont mises par le critère d'ancienneté. Alors qu'il s'agit de la compétence. On enregistre qu'environ **deux tiers** supportent la logique de rémunération qui montre que la rémunération favorise le développement des compétences et de l'employabilité. A l'inverse, pour **un tiers** des répondants **33%** sont jugés les niveaux de rémunération moins élevé, peu motivants compte tenu des pouvoir d'achat. Certains salariés restent mécontents de leur rétribution (**33%**), car ils n'ont pas connu d'augmentation pendant leur vie professionnelle.



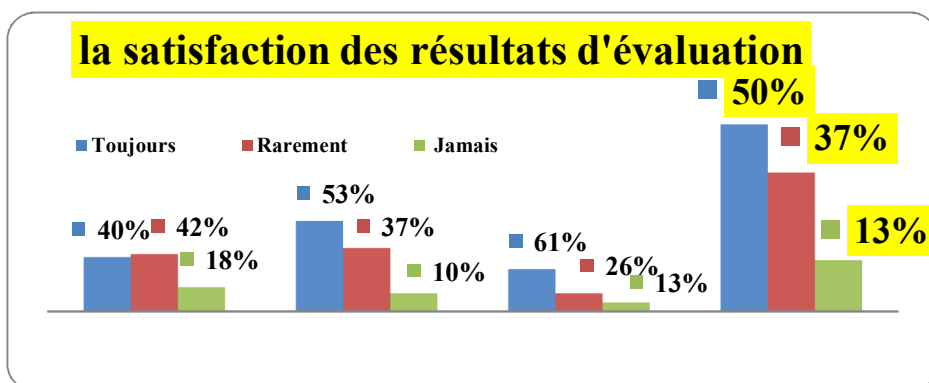
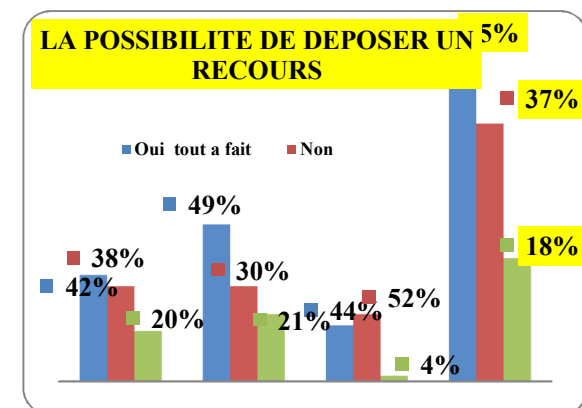
Près de 60% bénéficient du meilleur soutien au paiement de leur prime (ex : prime d'ancienneté, prime de poste, prime de rendement ...). Tandis que 40% sont insatisfait parce qu'ils ne bénéficient pas de la prime de performance, car elle est limitée aux seuls chefs districts et agences commerciaux. Puisque la performance de l'entreprise n'est pas fondée seulement sur eux mais elle consiste la contribution de tous les employés. On constate qu'il est important pour chaque personne à se distinguer par leur propre contribution.



D'après les réponses des salariés, il s'avère que l'amélioration de performance de l'entreprise joue en faveur de la satisfaction du travail. Elle permet au salarié d'exprimer librement son attachement et sa loyauté à l'entreprise. Ensuite vient qui le degré d'engagement d'un salarié dans l'amélioration de performance de l'entreprise qui ne dépend donc pas seulement de satisfaction de travail, mais aussi de son environnement. Ce concept recouvre dans un premier temps l'amélioration des conditions de travail qui favorisent les compétences ensuite l'ensemble des incitations (les promotions, les rémunérations...). Alors on peut dire que la satisfaction peut être considérée comme une résultante de la performance. .

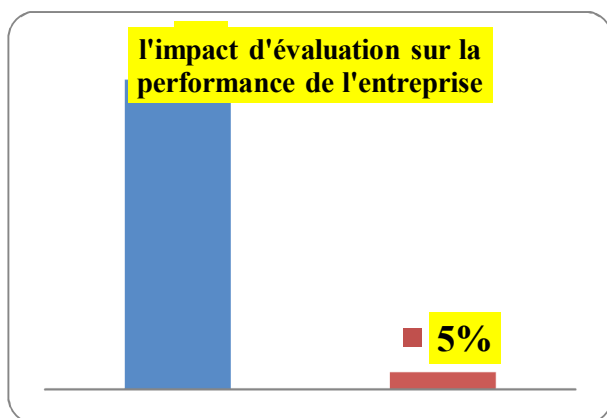


Dans l'ensemble presque **35%** pensent que l'appréciation s'effectue dans le but de développer les compétences, d'après les réponses des salariés, il s'avère que l'amélioration de performance de l'entreprise joue en faveur de la satisfaction du travail



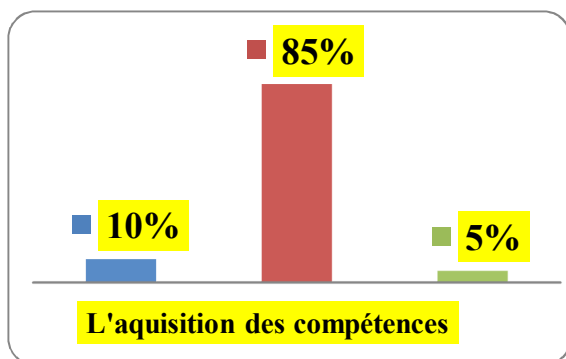
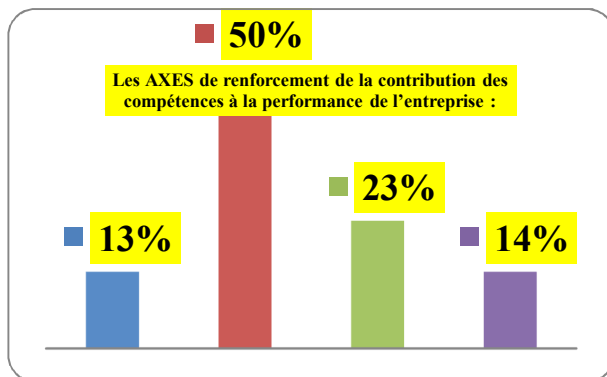
Un nombre important d'employés (**54%**) sont informés des critères d'évaluations, par ailleurs **33 %** de salariés n'ont pas une idée claire et précise sur cette dernière. Par contre **13%** restant n'ont aucune idée de ses critères par rapport auxquels ils sont évalués. Ce qui implique que certains évaluateurs n'assurent pas exactement leur rôle, en matière d'éclaircissement des évalués sur les critères d'évaluation. Plus que la moitié du personnel de Sonelgaz (**37%+18%**) négligent totalement leur droit au recours à un niveau supérieur à celui de l'évaluateur, en cas d'insatisfaction. Cela consiste par l'insatisfaction de la moitié des employés (**37%+13%**) des résultats de leur évaluation. Contre **45%** seulement qui ont été réellement courant sur ce droit.

6-2) Analyse des réponses obtenues par les responsables :



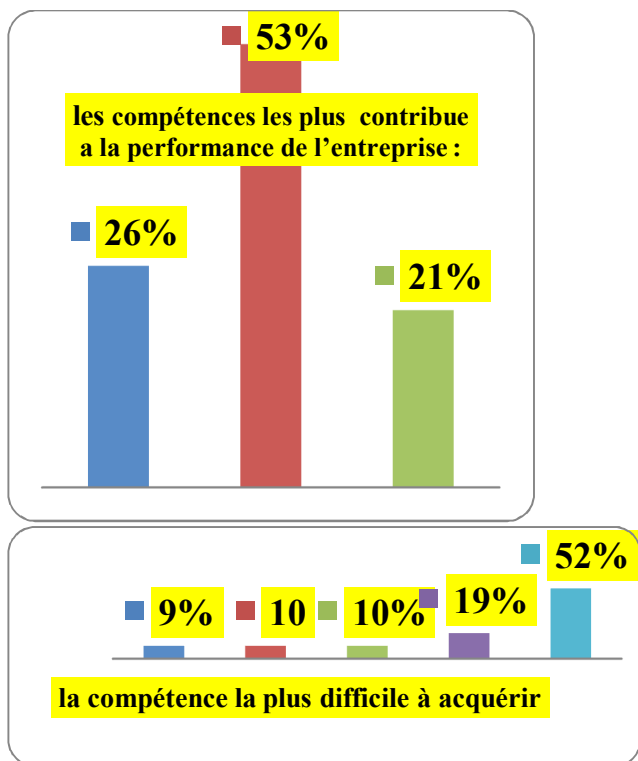
plus que la moitié des évaluateurs (**60%**) évalue purement les résultats par des observations directes sur le terrain. **95%** jugent que l'appréciation influence sur la performance de la dd, par la suite cela confirme que le capital humain de l'entreprise est devenu une composante clé de sa performance. Contre **5%** des

responsables interrogés qui pensent que l'appréciation n'a aucune influence positive sur la performance puisque les fiches d'évaluation ne sont pas exploiter par la DRH.



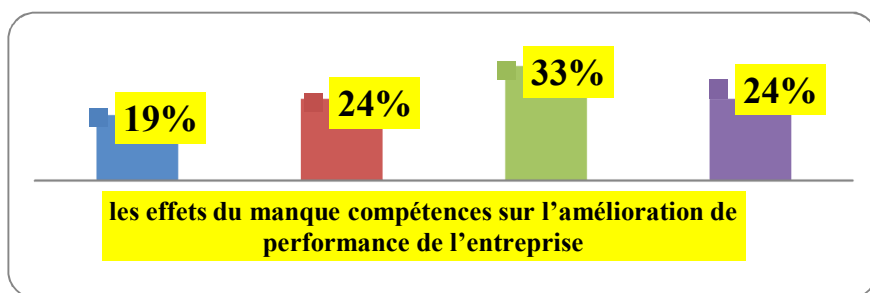
la plus part des évaluateurs jugent que l'appréciation influence sur la performance de la dd, **50%** des répondants considèrent la formation comme indicateur de la performance la direction SDO Bechar . les évaluateurs considèrent à **85%** que les collaborateurs développent les compétences lors la vie professionnelle qui favorisent leur engagemen et que les compétences des collaborateurs sont construites par la formation, par ce que cette dernière est le point de départ de la construction des *compétences*

puis lors la vie professionnelle. Ceci assure une meilleure adéquation possible entre compétence et mise en place de travail .



D'une manière générale *plus de la moitié des responsables 53%* jugent que la compétence collective est fondamentale à la performance de l'entreprise. Pour répondre à des exigences de flexibilité la DD met actuellement l'accent sur les formes collectives du travail, Elles reposent sur une dynamique de groupe. En parallèle, les salariés affirment de plus en plus de réaliser une partie de leur travail en groupe ou collectivement l'entreprise assure sa performance. Alors que pour **26%** des responsables interrogés pensent que les compétences individuelles *contribuent à favoriser et à améliorer la performance, contre 21% des répondants croient que la performance s'appuie sur les*

compétences stratégiques. *Or plus de la moitié des répondants (52%)* affirment que *les compétences stratégiques* ne sont pas accessibles à l'ensemble du secteur qui cherche à *acquérir cette compétence stratégique* pour se démarquer. En revanche, **19%** d'entre eux assurent que la compétence collective est la plus la difficile à attribuer car la contribution de chaque salarié n'est pas au même degré (*n'est pas observable*) dans son groupe qui influence l'attractivité des individus et affecte l'action collective.



Les avis étaient *plus ou moins* équitablement partagés sur l'impact de manque de compétences **33%** des responsables jugent que le manque des compétences a une menace très importante sur l'amélioration de l'entreprise. Cela implique que *l'entreprise assure son développement à travers les compétences du salarié*. Cela confirme *l'importance des compétences dans l'entreprise qui sont déterminantes pour assurer sa pérennité et sa performance*. *Ce qui certifie notre première hypothèse de départ*, que la performance dépend en réalité des compétences.

CONCLUSION

Tous les processus de GRH sont destinés à attirer, fidéliser et développer un personnel compétent. Cependant, la notion même de

compétence ne se limite pas aux connaissances théoriques (savoir), à l'expérience (savoir-faire) et aux qualités personnelles (savoir-être). La gestion du personnel à Sonelgaz est fondée sur la compétence d'un salarié dans un poste dont elle comporte deux volets importants :

- 1) le premier réside dans la conduite du personnel
- 2) le second consiste à gérer son rendement et donc son efficacité et ses compétences en termes de performance.

L'étude de cas effectuée au niveau de l'entreprise Sonelgaz, nous permet de déduire qu'une meilleure exploitation des compétences professionnelles au sein de l'entreprise, dépend en grand partie de la qualité du système d'évaluation mis en place.

L'appréciation/évaluation des compétences du personnel trouve son sens dans :

- la fixation des objectifs de chaque salarié ;
- développer l'estime de soi et de témoigner de l'estime des autres. Elle est un outil de feedback ;
- mesure les performances des employés pour savoir quelles sont les personnes qui méritent des augmentations ou non ;
- les décisions d'affectation, en effet, tout mouvement dans l'entreprise est décidé sur la base de l'évaluation, que ce soit en termes de promotion, mutation, ou rétrogradation
- aide à ajuster la rémunération du personnel (récompenser équitablement ses salariés) ;
- aide l'entreprise dans sa politique de communication lors des entretiens d'évaluation ;
- détecte les besoins de formation.
- corriger toutes ces imperfections constatées aux niveaux des procédures RH (recrutement, formation...).

Dans ce contexte, il existe plusieurs facteurs à mettre en application pour réaliser les objectifs qui lui ont été assignés à l'entreprise dans le cadre de son travail. ***Certes la formation développe la compétence humaine. Mais la satisfaction de travail*** (la bonne communication, la motivation positive (promotion,

rémunération, avancement), les conditions de travail, l'exploitation des résultats d'évaluation.) ***est parmi les conditions les plus importantes garantissant une bonne qualité de fonctionnement***. À la lumière de l'étude de cas effectué à l'entreprise, il en découle que la bonne définition de ces composantes citées déjà, est insuffisante pour garantir à l'entreprise une bonne performance. Il est donc clair qu'au bout de ces sondages, certains employés pourraient ne pas avoir des effets positifs pour ce qui est du rendement, de la productivité, et de la performance, à cause de l'incapacité de certains salariés de situer leur niveau de compétence par rapport à leur poste de travail, de manque de formation, l'absence d'exploitation des finalités d'évaluation, méconnaissance des résultats d'évaluation et de la possibilité de faire recours à un niveau hiérarchique, et le climat social au sein de l'entreprise. L'entreprise doit s'attacher à mieux responsabiliser tout ce qui concerne la mise en œuvre des compétences qui correspondent aux attentes du personnel afin de favoriser sa participation en vue des objectifs stratégiques de l'entreprise.

D'une manière générale, notre préoccupation principale consistait à établir un lien entre compétence et performance de l'entreprise. La réponse **est affirmative** puisque la performance de l'entreprise se situe de plus en plus dans la compétence des employés. Nous pouvons conclure que la GRH joue rôle moteur de création des compétences nécessaires à l'entreprise et à l'individu même. L'enjeu de la gestion des compétences se situe dans la performance de l'entreprise qui liée à la satisfaction du personnel. Elle constitue un avantage concurrentiel durable pour

sa performance. D'où l'entreprise qui offre à ses travailleurs une plus-value sur le plan professionnel, en termes d'expérience acquise bien sûr, mais également de maintien et d'acquisition de compétences nouvelles, améliorant ainsi leur employabilité. Dans l'ensemble, notre recherche sur la contribution des compétences à l'amélioration de performance de l'entreprise étaient très positifs, qui assure l'existence de la relation « **compétences et performance** ». **Elle développe ses compétences, mesure ses performances, augmente son engagement par la motivation et l'incitation.** Car la performance d'une entreprise dépend étroitement de l'acquisition et la valorisation des ses compétences.

Bibliographie :

1. Tremblay et Sire .B, « rémunérer les compétences plutôt que les activités » revue française de gestion .novembre et décembre 1999.
2. Claude Levy-Leboyer, la gestion des compétences une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises, nouvelle édition Groupe Eyrolles, 2009 .
3. D.DeCalan, sous dir. « reconnaissance et compétence », objectif compétences , paris , 2002, (<http://objectif-competences.medef.fr>).
4. Lou Van Beirendonck , Tous compétents !: Le management des compétences dans l'entreprise , éditions de Boeck Université , paris : août 2000
5. , Kamel Jouili & Jamil Chaabouni. , Acquisition et développement des compétences dans les sociétés de

services et d'ingénieries informatiques tunisiennes, Revue internationale sur le travail et la société, Octobre 2005

6. Lynch, R. L. et K.F. Cross, 1995, « Measure Up!: How to measure Corporate Performance », Blackwell Publishers Inc., 2e édition
7. A.Masson et M.Parlier,sous dir.les démarches compétences ,ed.ANCT,paris,2004.
8. Bernard Martory,Christine Delay,Fabien Siguier,édition liaisons,2008.
9. C.Vern, l'évaluation des compétences, Ed ,Liaison , paris , 2002 .
10. Annick Cohen, Annette Soulier, manager par les compétences , par édition LIAISONS,2004.
11. Bureau international du travail ,international Labour Office.Améliorer les aptitudes professionnelles pour stimuler la productivité, la croissance de l'emploi et le développement, conférence internationale du travail.97session2008.
12. O . CARRE, les méthodes d'évaluation,journal du management,2004, [http://www ; joraldunet. Com / lannuairesdes fonds \)](http://www.joraldunet.Com/lannuairesdesfonds)