

***L'incorporation des compétences au processus de performance
le cas de SDO Bechar Rural***

Belghanami Wassila Nadjat

Bechar University, Algeria.

Received date: 01/12/2016

Accepted paper: 07/06/2016

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 par la suite de l'amélioration de sa performance. Sur un plan pratique, le thème de l'amélioration de la performance de l'entreprise, prenant appui sur les compétences, est devenu intérêt à l'origine de nombreuses recherches et au cœur des entreprises et des organisations pour but d'accroître le développement des compétences ainsi d'augmenter leurs efficacités dans l'emploi.

mots clés : *Compétence, Efficacité, Efficience, Evaluation, Performance.*

المخلص:

هدفت تتناول هذه الورقة البحثية العلاقة بين مفهوم المهارات الإدارية (الكفاءات) ومفهوم أداء المؤسسة. الذي يدل على أن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية هو عامل رئيسي في عملية خلق القيمة المضافة للمؤسسة وبالتالي تحسين أدائها. على المستوى العملي، أصبح موضوع تحسين أداء المؤسسة المبني على المهارات الإدارية محل اهتمام العديد من الدراسات و صلب أكثر 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 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 traiter la question de la contribution des compétences à la performance des entreprises (le cas de SDO Bechar Rural) .

De façon schématique une compétence n'existe pas seule. C'est un individu qui la porte. Par ailleurs la compétence peut être considérée comme un ensemble des compétences réellement observé chez un individu permettant d'exercer une fonction ou une activité. 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.*

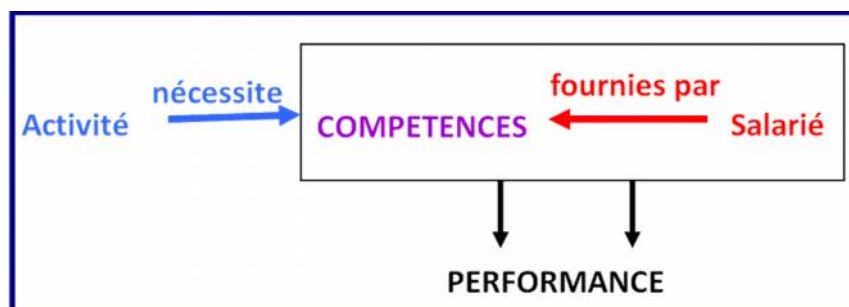


Figure 01 : schéma explicatif de la problématique Source : Préparé par le chercheur.

Problématique :

Le domaine des ressources humaines est très vaste. Nous avons tenté de répondre à une problématique peu explorée, sur un aspect important de la GRH qui est la compétence comme facteur de performance de l'entreprise. La question qui mérite d'être posée est comment la compétence peut-elle contribuer à améliorer le taux de réussite des organisations et dans quelle mesure, serait plus avantageux sur les ressources humaines et la performance

organisationnelle? C'est à dire on doit vérifier si le processus de l'amélioration de la performance est conditionnée par la compétence des RH.

Hypothèse :

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 de travail :

Notre travail s'articulera autour de deux points. La partie théorique, va intégrer l'ensemble des approches sur la notion de compétence au sens des objectifs stratégiques de l'entreprise en terme de gestion des compétences, mais aussi la manière dont ces compétences peuvent être gérées pour rendre l'entreprise plus performante. Dans 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 les outils les plus modernes relatives à la gestion des compétences, la réponse aux besoins de l'entreprise en terme de compétences afin d'améliorer la performance de l'organisation et sa compétitivité, d'identifier les missions de la FRH autour de la logique de compétence et enfin de comprendre le rôle de la compétence comme étant une intelligence pratique à la suite de l'étude pratique au niveau de Béchar

I. La place de la notion de compétence

La définition la plus pertinente est celle du célèbre trip type de Le Boterf qui considère que les compétences sont les résultantes de trois facteurs: *le savoir agir, le vouloir agir et le pouvoir agir* dont la 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. Alors *la compétence est une combinaison des ressources pour produire une performance.*

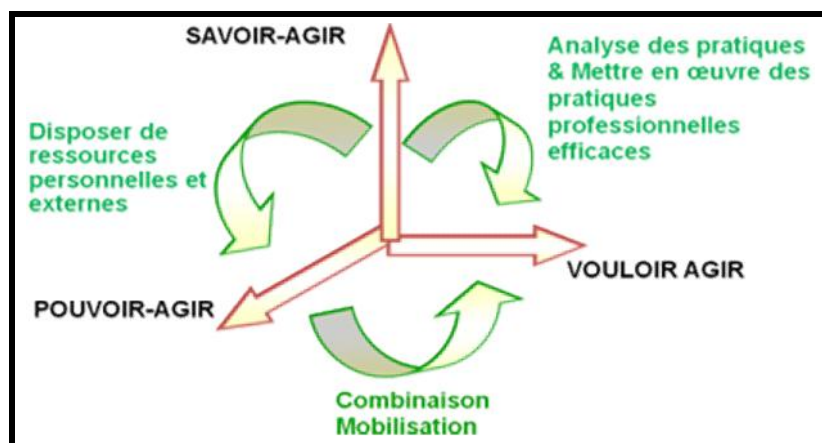


Figure 02: le triangle de la compétence. Source : A.Masson et M. Parlier ,sous dir .les démarches compétences ,ed.ANCT,paris,2004, P :31

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'évaluation¹. Ainsi on peut définir la performance dans l'entreprise comme étant tout ce qui seulement contribue à améliorer le **couple valeur-coût**, c'est-à-dire à améliorer la création nette de valeur.

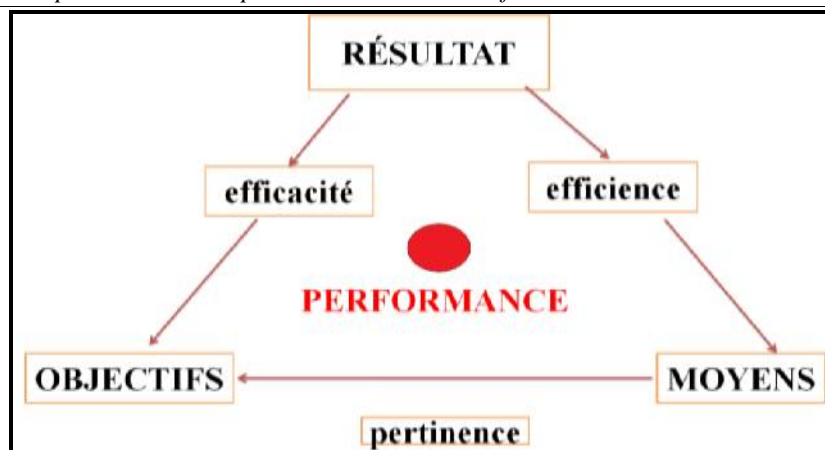


Figure 03 : la performance de l'entreprise à travers l'efficacité et l'efficience. Source : Piloter les performances RH :La création de valeur par les ressources humaines, Par Bernard Martory, Christine Delay,Fabien Siguier, édition liaisons,2008,P21.

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, cout des consommations intermédiaires,...).

III. 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. ². 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. ³ Cette combinaison s'exprime par l'équation :

$$P = (C, M, O, R) \quad E=k$$

- 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). Ace titre, la compétence n'est pas la performance. Mais **la compétence est une des composants de la performance**⁴. 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 pratique⁵.

3.1) 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.

3.2) 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. On distingue deux catégories d'indicateurs : d'un part, les indicateurs de moyens. Ils mesurent la consommation des moyens nécessaires à l'activité (quantité de matières premières, délais d'approvisionnement, nombre d'heures d'atelier). D'autre part les indicateurs de résultats qui 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).

3.3) La mesure de la performance : Elle se définir comme le degré de réalisation d'un objectif obtenue en comparant le résultat atteint à l'objectif visé. En d'autre sens l'efficacité décrit la réalisation des

objectifs. C'est la comparaison entre les objectifs fixés au départ et les résultats atteints : d'où l'importance d'avoir des objectifs clairs au départ. L'intérêt est de mesurer des écarts et de pouvoir les analyser. Finalement la mesure de la performance peut avoir 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 ;
- coordonner entre la direction générale et les collaborateurs.

IV. Méthodologie d'enquête

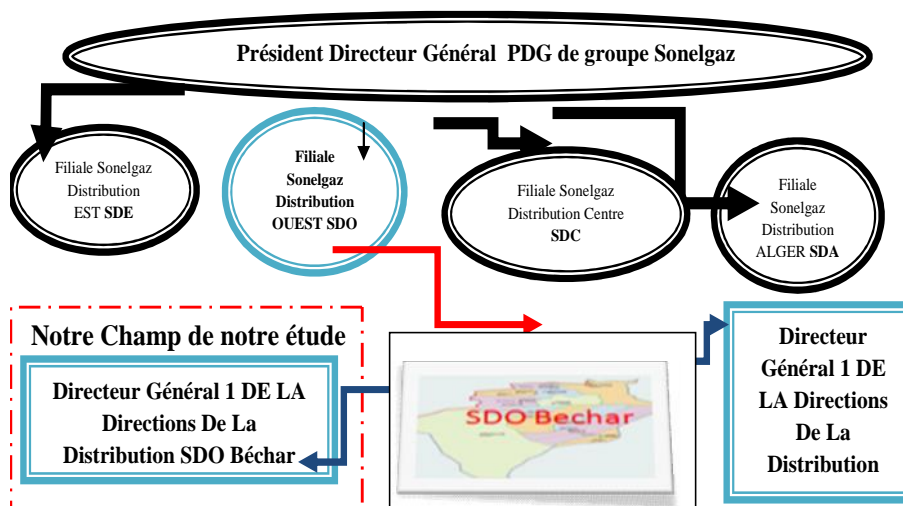
Notre démarche consiste à respecter certaines étapes, en les adaptant à notre entreprise, sujet de l'enquête :

1. Définition des objectifs de l'enquête ;
2. Présentation de la direction, sujet de l'enquête
3. Extraction des aspects liés au compétence et aux performance
4. Sélection d'un échantillon représentatif ;
5. Elaboration d'un questionnaire (identifier des thèmes) ;
6. Analyse, interprétation et communication des résultats.

4.1) L'objectif de l'enquête : il s'agit de mesurer la contribution de personnel plutôt, la compétence comme clé et vecteur principal de la performance de l'entreprise.

4.2) Présentation de la direction 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 deux directions de la distribution (SDO Bechar urbain et SDO Béchar rural). **La SDO Béchar rural** (DD) 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 , Benouinif , Abadla et Beni Abbes .

L'organigramme général se compose de la manière suivante :



4.3) les aspects liés à la compétence et les variables de performance

4.3.1) 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 entièrement dans les axes du groupe à savoir :

- l'amélioration continue de la qualité service 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.

La répartition des chiffres d'affaire en KDA.

La répartition de la clientèle.

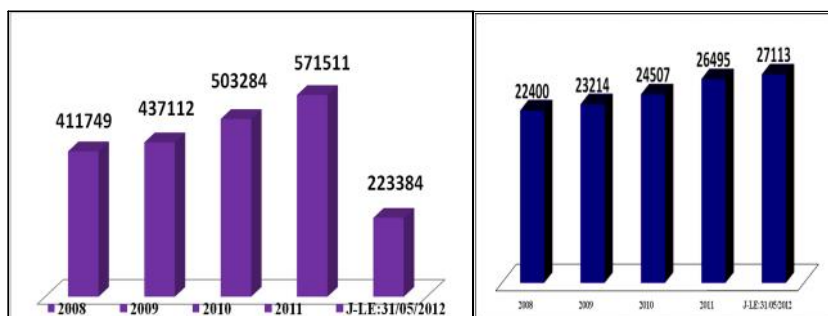


Figure 04 : Répartition des chiffres d'affaire et de la clientèle en SDO

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 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 .

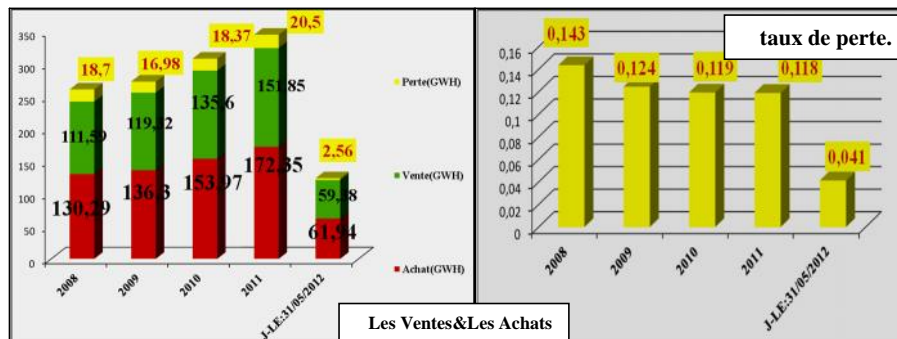


Figure 05 : les variables explicatives de performance en SDO Bechar Rural

L'analyse du perte = 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).

Investissement : les réalisations physiques répartis comme suit :

la réalisation physique d'électricité		Réseaux (Km)		Postes		Branchements	
Total investissement		2	2011	2010	2011	2010	2011
R.C.N	Prévu	4	40,00		15	2000	2000
	Réalisé	3	58,50	6	31	386	404
	Taux	8	146%	20%	207%	19%	20%
Prog- propre	Prévu	4	57,02		34	1102	0
	Réalisé	3	78,01	6	35	415	689
	Taux	7	137%	%	103%	38%	0%
Taux de t		77%	141%	840%	135%	26%	55%

Tableau 01 : Les a réalisation physique d'électricité

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

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	689 branchements

Tableau 02: Taux de réalisation physique d'électricité par placement

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%**.

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

Branchements simples électricité	Extension de réseau électricité:
Ne doit pas dépasser 11 Jours	Ne doit pas dépasser 70 jours

Tableau 03: Délai moyen de branchement.**Délais de satisfaction des demandes de raccordement**

les coupures planifiées	Dépannage	suivi des réclamations
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.

Tableau 04: Délai moyen de satisfaction des clients(nombre de jours)

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.

4.3.2) Les variables explicatives de compétence comportent (06)

axes majeurs relatifs à plusieurs aspects du travail, qui sont :

L'analyse de l'évolution des effectifs : elle 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 %

Pyramide des âges et des anciennetés :

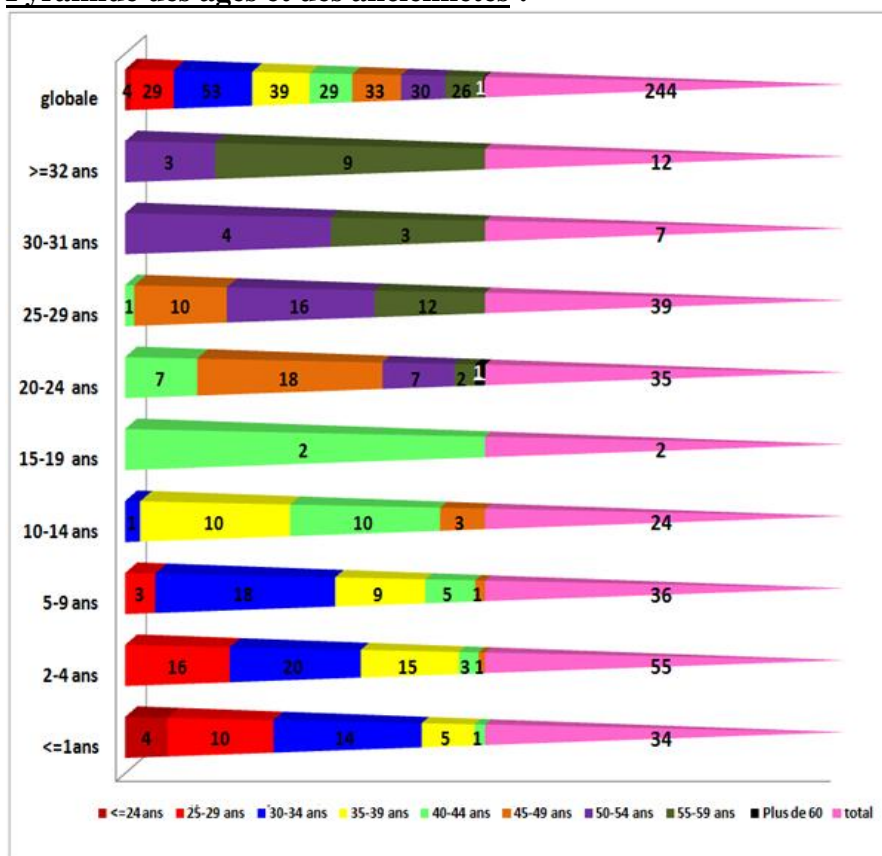


Figure06: pyramide des âges et des anciennetés de l'ensemble des agents actifs. Source : Préparé par l'intervenante en fonction des bilans d'activité.

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. 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%. On remarque que les employés jeunes la plus représentée.

Le niveau d'étude :

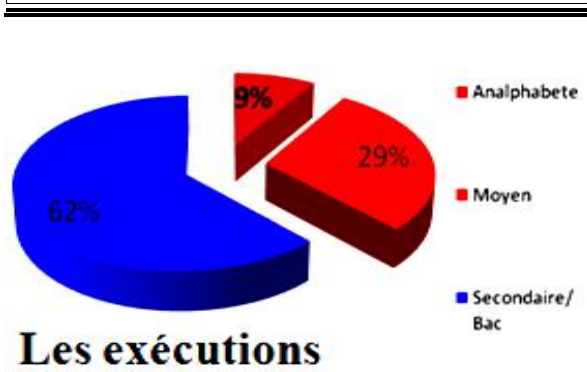
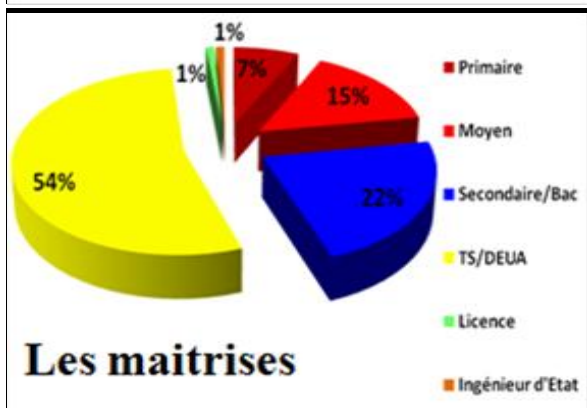
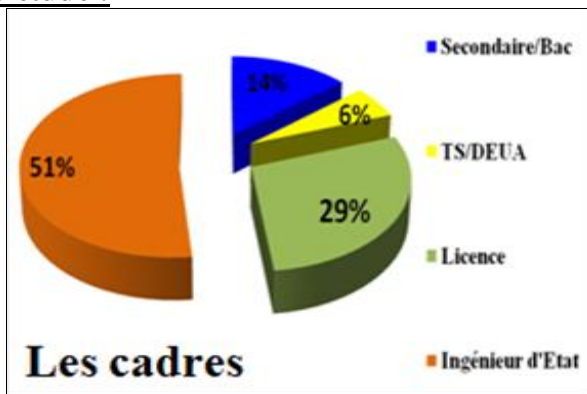


Figure 07 : taux de formation général par socioprofessionnels. Source: Préparé par l'intervenante en fonction des bilans d'activité.

En comparant les différentes catégories de l'effectif, 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 personnels de haute qualité parmi eux, **51%** sont des ingénieurs d'Etats. Ce fait montre que Sonelgaz s'intéresse aux compétences techniques.

La formation : En matière de formation, les actions de formation programmées en Sonelgaz sont réparties comme suit :(trois (03) types premiers essentiellement) :

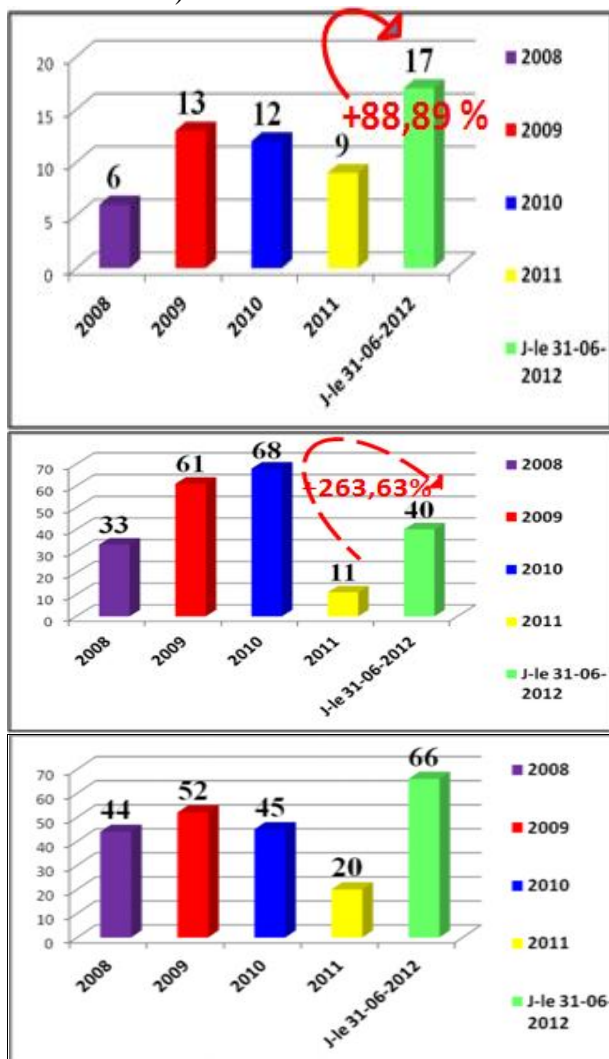


Figure 08: FPS , PP, MPU Source : Préparé par l'intervenante en fonction des bilans d'activité.

La formation professionnelle spécialisée (FPS) : Pour l'ensemble des catégories répartis 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 durant la première 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 : 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.

PP	FPS	MPU	Apprentissage
1 563 KDA	4 703 KDA	6 727 KDA	461 KDA

Tableau 05: Cout de formation

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

L'appréciation : sur le 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 Sonalgaz 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. Pour 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* qui il permet d'échanger, de motiver, d'évaluer les résultats, de fixer des objectifs et les moyens pour les atteindre. Cet entretien est directement lié à l'activité et à la performance du salarié à son poste qui peut contribuer à optimiser l'organisation du travail et la reconnaissance des collaborateurs. Ainsi pour que l'entreprise attribue une meilleure

performance, elle doit maîtriser une bonne évaluation. Cette dernière se compose de ***l'évaluation :du rendement, 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 sur 15 points calcule le degré d'atteinte des résultats .*
- *la seconde calcule appréciation individuelle sur 5 points*

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.

PRI T1	PRI T2	PRIT3	PRIT4	la note annuelle de rendement
16	18	17	17	17

Tableau 06: Cout de formation

L'évaluation de l'exercice rôle : se fait sur la base des aptitudes attendues de l'évalué .sont définies comme suites :

<i>le niveau de planification</i>	<i>la pertinence de ses décisions</i>
<i>son contrôle</i>	<i>sa capacité de délégation</i>
<i>sa gestion du développement des individus</i>	<i>son sens de la communication</i>
<i>sa capacité à animer des équipes de travail</i>	<i>ses relations en groupe</i>
<i>son autonomie et son sens de l'initiative</i>	<i>et enfin son dynamisme.</i>

Tableau 07 : les habiletés et les compétences.

Le calcul de cette 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 comme suite:

<i>0</i>	<i>3</i>	<i>6</i>	<i>10</i>
<i>à acquérir</i>	<i>à développer</i>	<i>à parfaire</i>	<i>Acquise</i>

Tableau 08: le barème de la compétence & du comportement observable

- 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.

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

catégorie	évaluation du rendement	évaluation du rôle
les cadres	60%	40%
maitrises	70%	30%
exécutions	80%	20%

Tableau 09: taux d'évaluation global selon chaque catégorie

Exemple : note annuelle pour un cadre. Soit la moyennes de rendement $PRI = 17$, et 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 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 mesurables que l'évalué doit atteindre,
- 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 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 bénéficier de promotion vis a vis de l'entretien annuelle

- **la structure ressource humaine de l'unité** : reçoit les formulaires et guides d'évaluation de la division RH et les 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 ;
- enfin de compte, il est transmis à **la structure ressource humaine de la direction centrale** une synthèse de résultats de l'évaluation.

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 :

<i>bronze 15 ans de service ;</i>	<i>argent 20 ans de service ;</i>	<i>or 25 ans de service ;</i>	<i>vermeil 30 ans de service ;</i>	<i>diplôme d'honneur 32 ans de service ;</i>
---	---	---------------------------------------	--	--

Tableau 10:les médailles attribués

4.4) Présentation de la population soumise à l'étude :

4.4.1) 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 maitrises et**23** agent d'exécutions.

Catégories	Cadre	Maitrise	Exécution
Population	87	112	45
Taux	$(87*244)/100=35,65$ 36%	$(112*244)/100=45,90$ 46%	$(45*244)/100=10,89$ 18%
Enchantions	$0,36*125 = 45$	$0,46*125 = 57$	$0,18*125 = 23$

Tableau 11:Traitement de découpage en classes

On utilise la méthode **Découpage en classes et discrétisation**

La somme des effectifs donne l'effectif total de la série statistique. Puis pour savoir l'échantillon sélectionné par classe on multiplie chaque valeur (ou centre de classe) par l'effectif correspondant.

4.4.2) L'échantillon second concerne le test questionnaire destiné aux responsables : spécifique aux quelques postes clés dans la direction de la distribution SDO Béchar rural (Chef Division, les chefs Services, les chefs agences commerciaux et les chefs discrets), 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 suivants : $(19*100)/24= 79,16\%$.

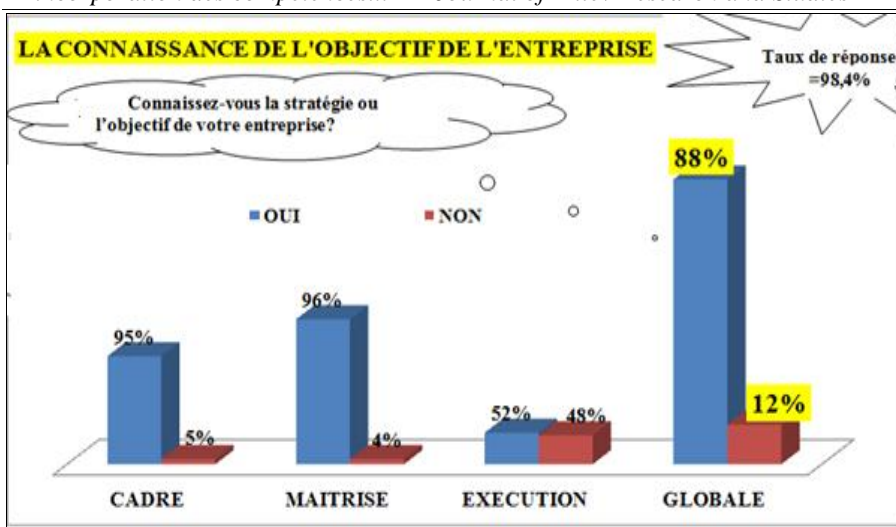
4.4) Le questionnaire :

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. s'adresse aux différentes populations de la direction cadre, maitrise et exécution). Il se divise en plusieurs rubriques :

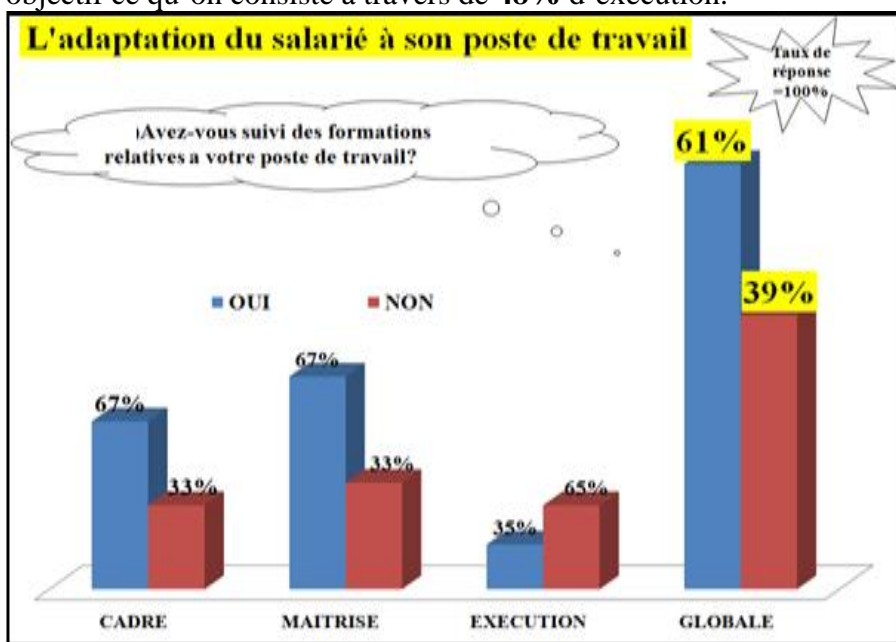
<i>Courant les objectifs et la stratégie de l'entreprise</i>	<i>formation</i>
<i>Relation avec le responsable</i>	<i>Relation avec le groupe</i>
<i>Climat de travail</i>	<i>Le degré d'autonomie</i>
<i>L'évaluation au sien de l'entreprise</i>	<i>performance de l'entreprise</i>

Tableau 12:les rubriques de questionnaire du salaire

4.5) Analyse et interprétation des résultats

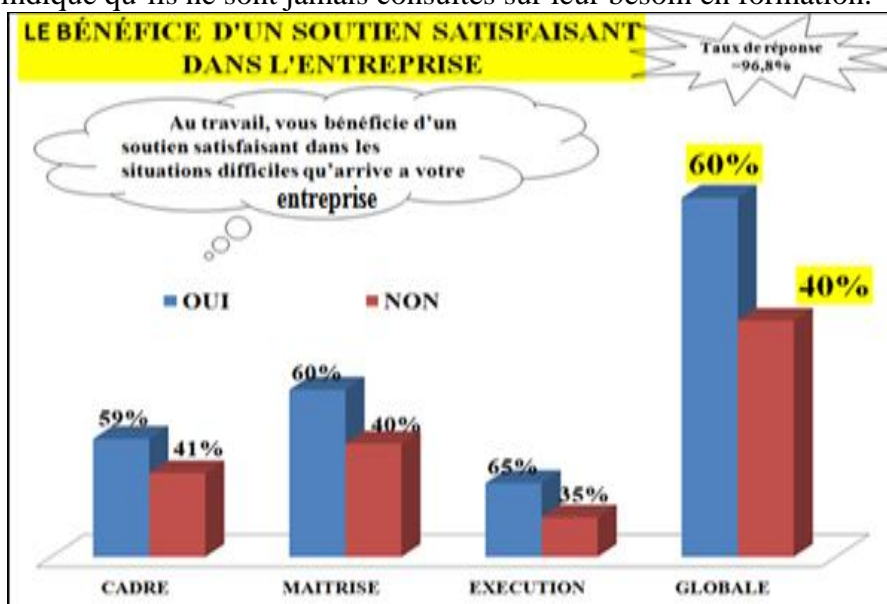


Le taux enregistré signale que l'ensemble des employés connaissent l'objectif de l'entreprise qui implique une forte communication avec le supérieur hiérarchique et ses collaborateurs. Par ailleurs, 12% d'individus ne sont pas au courant de l'objectif. Cela veut dire que certains employés ne sont pas informés par l'entreprise sur son objectif, ce qu'on constate à travers de 48% d'exécution.

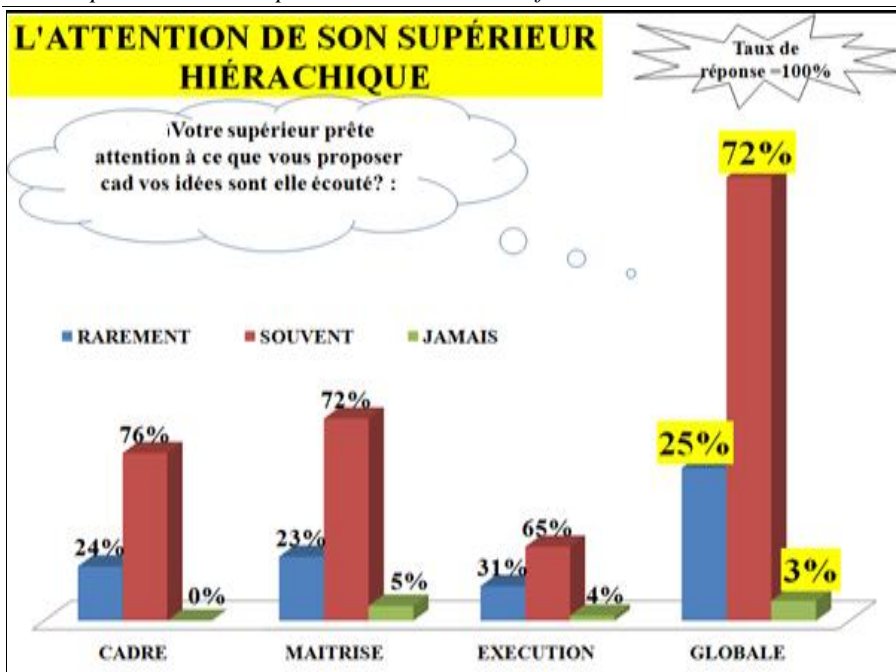


On enregistre un taux d'efficacité de 61% employés formés touchés par une formation adéquate à leur poste de travail. Ceci explique que

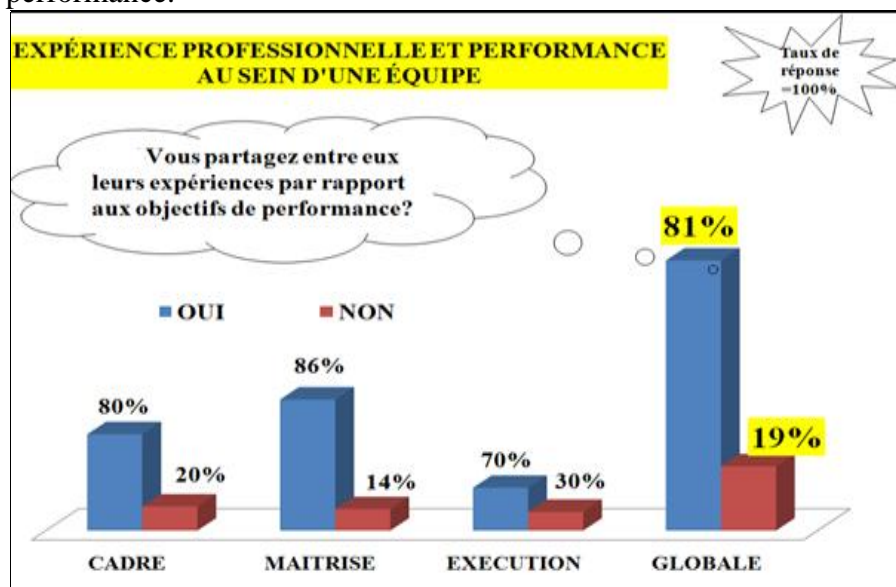
la formation suivie répond à l'exigence de son poste occupée. Environ **39%** des employés questionnés ne suivent pas une formation cela indique qu'ils ne sont jamais consultés sur leur besoin en formation.



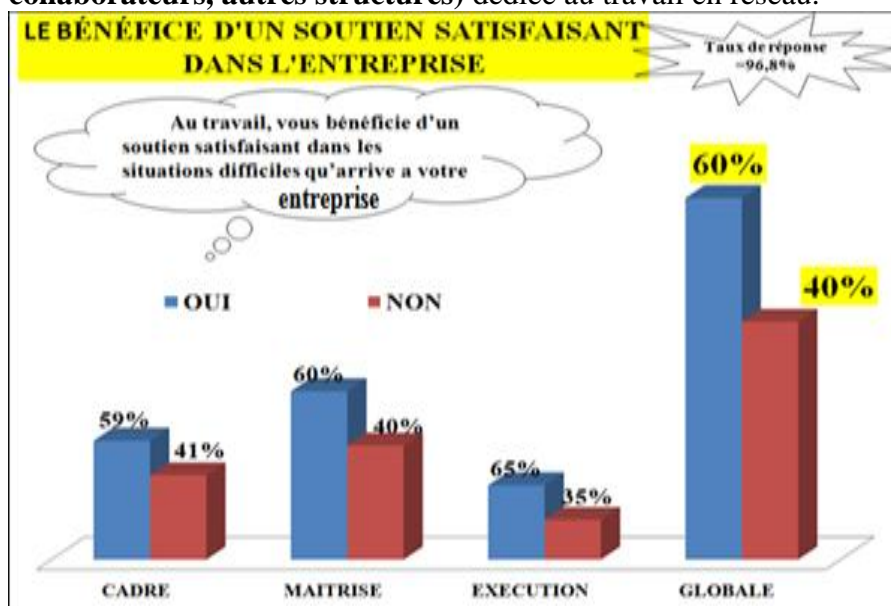
Près de **60%** bénéficient du meilleur soutien au paiement de leur prime (ex : prime d'ancienneté, prime de poste, prime de rendement ...). Tandis que 40% sont insatisfait parce qu'ils ne bénéficient pas de la prime de performance, car elle est limitée aux seuls chefs de districts et agences commerciales. Puisque la performance de l'entreprise n'est pas fondée seulement sur eux mais elle consiste la contribution de tous les employés.



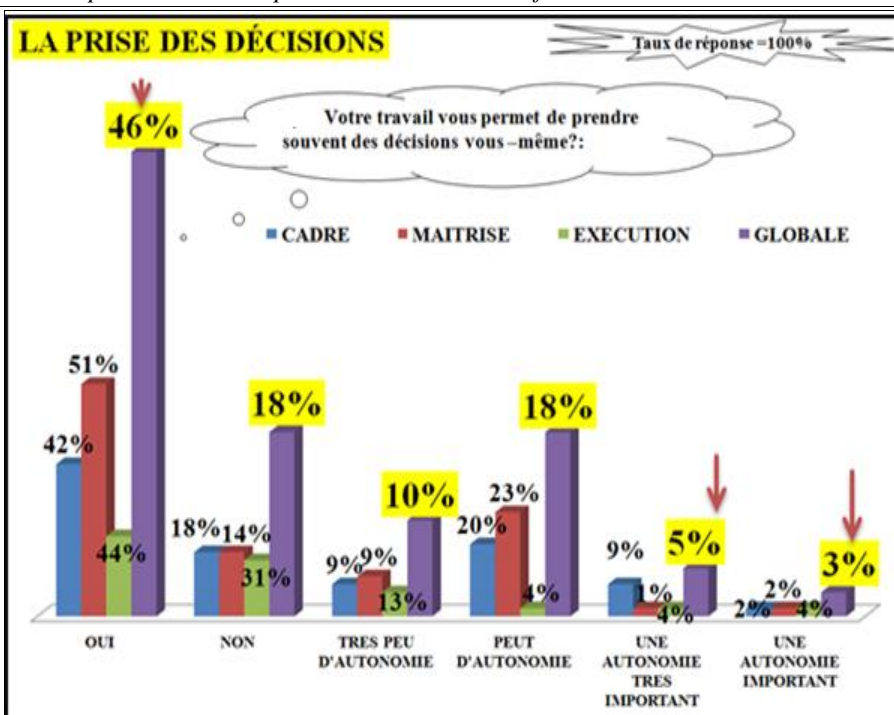
Une attention importante de supérieur à ses collaborateurs correspond à 72% des agents affirmant que souvent ses idées sont écoutées par leur supérieur. Cela implique que l'écoute du salarié aujourd'hui grandit leur engagement les collaborateurs pour l'amélioration de performance.



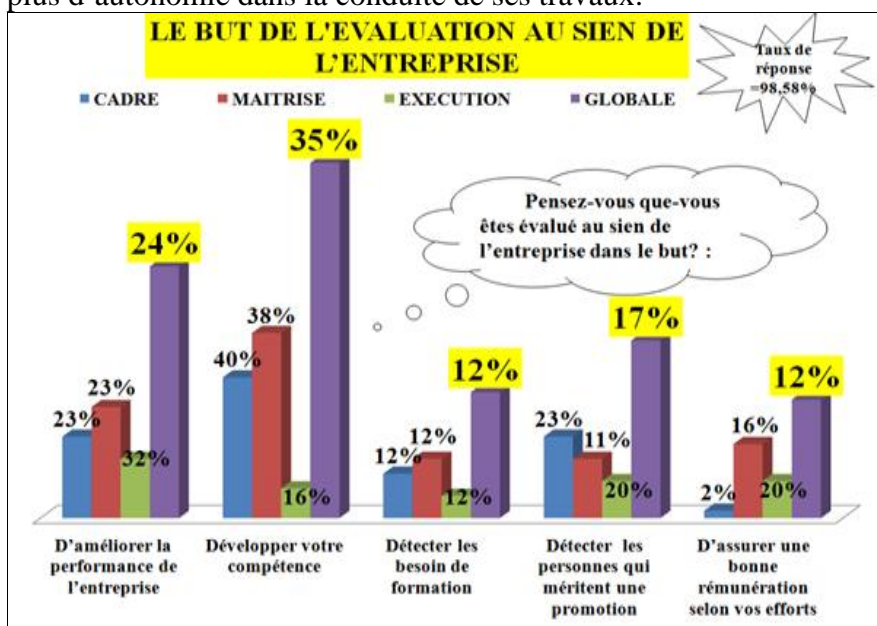
Dans l'ensemble les collaborateurs **montre que l'individu développe ses relations efficaces avec son environnement (collègues, collaborateurs, autres structures) dédiée au travail en réseau.**



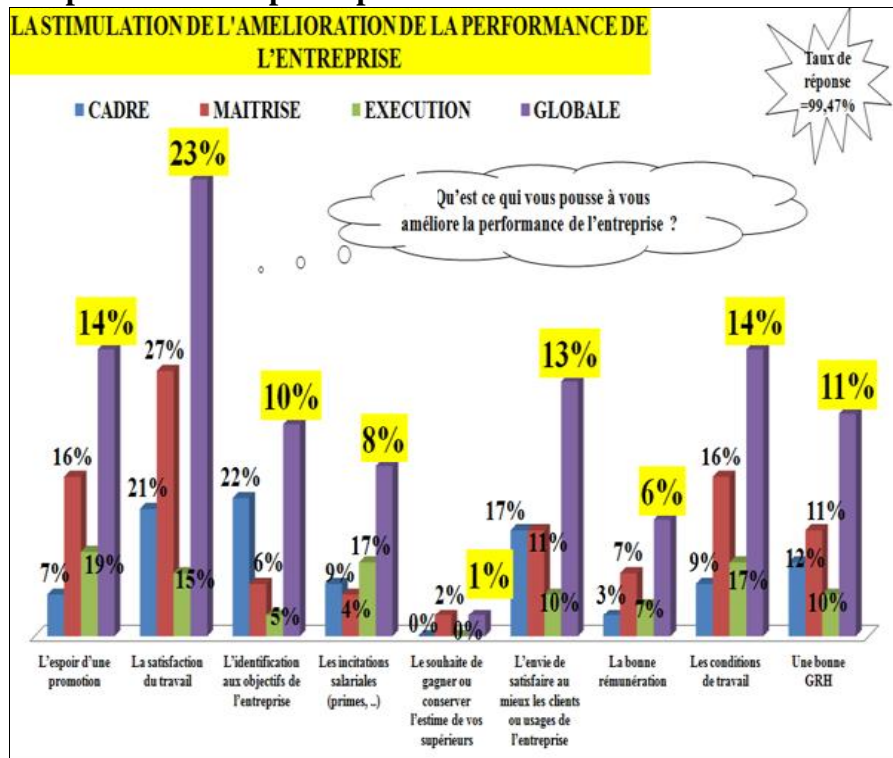
Près de **60%** bénéficient du meilleur soutien au paiement de leur prime (ex : prime d'ancienneté, prime de poste, prime de rendement ...). Tandis que 40% sont insatisfait parce qu'ils ne bénéficient pas de la prime de performance, car elle est limitée aux seuls chefs districts et agences commerciales. Puisque la performance de l'entreprise n'est pas fondée seulement sur eux mais elle consiste la contribution de tous les employés.



On remarque que le degré de l'indépendance professionnelle est important (46%+5%+3%=54%). Dans ce cas l'évalué a bénéficié de plus d'autonomie dans la conduite de ses travaux.



Dans l'ensemble presque **35%** pensent que l'appréciation s'effectue dans le but de développer les compétences qui consistent à évaluer et à valider les compétences acquises tandis que selon les autres(**24%**) c'est pour raison d'améliorer la performance de l'entreprise.**17%** pensent que l'évaluation se fait pour sélectionner les gens qui méritent promotion. Donc la préoccupation première de la dd, c'est **la compétence et non pas la performance.**



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.

Conclusion :

Le diagnostic de l'environnement de l'entreprise SDO Bechar Rural vis-à-vis les questionnaires des recherches et des études précitées ont particulièrement servi à évaluer la satisfaction des employés concernant divers aspects de leur milieu de travail. Il nous est apparu intéressant de nommer les dimensions les plus souvent mesurées : autonomie - formation - appréciation du rendement - mobilité - avantages sociaux - motivation - nature du travail - appartenance à un

groupe, à une organisation gagnante – participation- qualité des services - contenu du travail- responsabilité - reconnaissance-communication- récompense et style de gestion. Et donc des recherches que nous avons menées sur le terrain, des observations que nous avons faites, des remarques, mais surtout des données que nous avons recueillies et des constats faits tout au long de notre passage en milieu de travail dans l'entreprise. En effet D'après l'analyse des données recueillies sur le terrain, nous avons pu constater qu'il existe une intégration plus forte des pratiques de gestion de ressources humaines (GRH) autour de la notion compétence, sont principalement utilisés dans le cadre de : la sélection, le recrutement la formation, l'évaluation et le management des performances et la promotion...Par conséquent la compétence est une caractéristique sous-jacente de la personne bien observable et donc mesurable⁶. Elle est constituée de connaissance, de savoir-faire, une motivation, un trait de caractère, une capacité, un aspect de son image ou de son rôle social. De ce fait, mettre en œuvre une politique de développement des compétences au-delà de l'évaluation a révélé une convergence relative des attentes entre les salariés et les objectifs des entreprises⁷. Il convient de mettre en œuvre des systèmes des évaluations. Pour objectif de vérifier que l'employée est capable de remplir ses missions et de les mobiliser pour les transformer en compétences professionnelles⁸. Selon **Boyatzis** en 1982 dans son ouvrage, *la compétence est une caractéristique permettant d'obtenir un succès dans le travail ou dans une situation*. Cela signifie que la compétence constitue donc une condition nécessaire pour la performance.

La notion même de compétence ne se limite pas aux connaissances théoriques (savoir), à l'expérience (savoir-faire) et aux qualités personnelles (savoir-être). 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. le passage de la compétence à la performance n'est pas donc automatique. Il dépend parmi d'autres causes telles que les caractéristiques de l'organisation du travail, de la volonté de l'employé. Certes, on peut imposer un rythme de travail, mais on ne peut pas imposer à un employé d'extérioriser toutes ses compétences. A cet égard la compétence n'aurait de sens que dans la relation entre l'individu et son milieu de travail. Pour cela, l'entreprise doit assurer une gestion efficace de ses compétences qui lui permettent d'une coté

de ***tirer le meilleur parti possible des ressources*** qu'on utilise (efficience) ***pour offrir les meilleurs services possibles*** (qualité, production ; marque, image) afin ***d'accomplir les objectifs des usagers*** (efficacité). En conclusion nous retenons que la gestion par les compétences est avantageuse aussi bien pour l'entreprise que l'individu lui-même. Pour 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.

Bibliographie :

¹ Masson Antoine, Parlier Michel, Les Démarches compétences, éd. de l'ANACT, Paris,2004

² Christine Verne , l'évaluation des compétences, Ed ,Liaison , paris , 2002.

³ Annick Cohen, Annette Soulier, manager par les compétences , par édition LIAISONS,2004.

⁴ International Labour Office, améliorer les aptitudes professionnelles pour stimuler la productivité, la croissance de l'emploi et le développement, conférence internationale du travail.97session2008.

⁵ Valérie Marbach, évaluer et rémunérer les compétences, édition d'organisation, 1999.

⁶ Ewan OIRY, de la qualification à la compétence ,ed.l'Harmatan. paris,2003

⁷ Elisabeth Lecoœur, *Gestion des compétences: Guide pratique*,Groupe de boeck s.a,2008 .

⁸ Françoise Dupuich-Rabasse, *Management et gestion des compétences* ,édition L'Harmattan , 2008.