



République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université EL-chaahid Hamma Lakhdar – El-Oued



Faculté des Sciences Humaines et Sociales

Département de science psychologique et Sciences d'éducation

Memoir de fin de cycle

En vue de l'obtention d'un diplôme de Licence

Option : Psychologie de l'organisation et du travail

Thème

L'évaluation des compétences du personnel

Au sein de l'entreprise

Cas pratique : Direction de Distribution

SONELGAZ-EL-OUED

Réalisé par :

FOUNAS Fethi

Devant le jury composé de :

Président MCA Dr. HAMAMA Ammar Université d'ElOued.

Examineur MCA Dr. CHENNA Ridha Université d'ElOued.

Promoteur MAA Mr. ISSADI Fares Université d'ElOued.

Année universitaire : 2022/2023

Remerciements

*Mes remerciements s'adressent en premier lieu à notre encadreur
Mr. Prof. Fares ISSADI pour son encadrement, ses conseils, sa patience.*

*En second lieu je tenu à remercier **Mr. Dr. Ammar HAMAMA** et **Mr. Dr.***

***Ridha Chenna**, qui m'ont assisté pour compléter ce travail.*

*Sans omettre de remercier tous ceux qui ont contribué à notre formation pendant les trois années à l'université de Chahid Hamma Lakhdar d'EL-OUED, notamment l'encadrement de la faculté des sciences humaines et sociales en tête Mr. Le Doyen de la faculté **Dr. Ammar Gharaiissa** et tous les enseignants du département de sciences psychologiques et sciences de l'éducation.*

Dédicace

Je dédie ce modeste travail :

A mes très chers parents et ma petite famille, qui se sont tant sacrifiés en effort et ses bonheurs, pour que je réussisse, je vous témoigne tout mon respect et ma reconnaissance.

A tous mes frères et mes amis et ceux que j'aime et qui me connaissent de près ou de loin.

Sommaire

Introduction générale.....a

Partie méthodologique

Chapitre I : Le cadre méthodologique.....03

1-Les raisons et les objectifs du choix du thème..... 03

2-Problématique.....03

3-Les hypothèses.....04

4-Définition des concepts clés.....05

5-Méthode et les techniques utilisés.....07

6-L'échantillon.....07

Partie pratique

Chapitre II : Le système d'évaluation des compétences au sein de la société

SONELGAZ.....08

1-Presentation de la société SONELGAZ.....08

2-Organisation de la Direction de Distribution d'EL-OUED.....10

3-La mise en place de l'évaluation annuelle au niveau SONELGAZ11

4-Les modalités pratiques d'évaluations au niveau SONELGAZ..... 12

Chapitre III Analyse et interprétation des résultats.....14

-Tableaux des données des enquêtés et analyse statistiques des résultats.....14

-Interprétation des résultats et vérification des hypothèses.....24

Conclusion.....26

Références bibliographiques.....27

Annexes.....30

Liste des tableaux :

N° Tableau	Titres	N° Page
Tableau 01	La distribution du personnel selon l'âge	14
Tableau 02	La distribution de l'échantillon selon le sexe	15
Tableau 03	La distribution de l'échantillon selon la situation familiale	15
Tableau 04	La distribution de l'échantillon selon le niveau d'instruction	16
Tableau 05	La répartition de l'échantillon selon le nombre d'années d'expérience	16
Tableau 06	Prise en charge des compétences lors du recrutement	17
Tableau 07	Existence d'un système d'évaluation des compétences	17
Tableau 08	Répartition de l'échantillon selon le suivi des formations	18
Tableau 09	Répartition de notre échantillon selon leur motivation après l'évaluation de leurs compétences	19
Tableau 10	Répartition de l'échantillon selon leurs avis sur l'évaluation	20
Tableau 11	Répartition de l'échantillon selon leurs avis sur l'influence de l'évaluation	21
Tableau 12	La corrélation entre l'ancienneté et la soumission à une évaluation	22
Tableau 13	Corrélation entre le nombre d'année d'expérience et le niveau de la compétence des enquêtés	23

Introduction Générale

La restructuration industrielle, le progrès technique et technologique, l'évolution des modes d'organisation et de management ainsi que la recherche de la qualité ont de profondes répercussions sur les marchés du travail partout dans le monde.

Les ressources humaines devenues une richesse importante et une source de compétitivité et de performance et non un coût ou une charge comme le pense la gestion traditionnelle.

La gestion des ressources humaines est très importante dans le processus de l'emploi, elle est constituée d'un ensemble de variables ayant pour finalité d'aider l'entreprise, efficacement et avec pertinence, à trouver des solutions aux problèmes rencontrés (Chouchane,2021).

En effet, pour gagner en performance économique, en adaptabilité aux changements technologiques, et de réaliser ses objectifs, l'entreprise est contrainte de valoriser, développer et fidéliser ses salariés pour un meilleur engagement et implication.

Il est alors opportun et justifié de miser sur les compétences et le savoir des hommes à travers des pratiques de gestion visant à développer le niveau des potentiels existants en permanence et de mettre les dispositifs nécessaires de fidélisation et d'engagement aux projets et stratégies de l'entreprise.

Afin d'améliorer les compétences de sa structure ainsi que de faire le point sur le niveau de ses employés, une organisation se doit de soumettre au minimum une fois dans l'année son capital humain à des évaluations pour connaître le niveau de celui-ci.

En effet, les évaluations au niveau des organismes publiques et privés, font partie intégrante du fonctionnement d'une entreprise et constituent un des aspects de la gestion des compétences. Elle est pourtant un point clé dans la gestion des Ressources Humaines et porteuse de multiples attentes (rémunération, évolution professionnelle, formation...). On la retrouve généralement sous la forme d'un bilan annuel qui contient différents critères propres à un poste ou à une fonction.

Les évaluations permettent de faire le point sur les capacités et les rendements du personnel afin de donner une idée au manager et au collaborateur des compétences réelles de la personne évaluée. Aussi, les évaluations ont d'autres

portées qui se manifestent en termes de développement, et de conservation du personnel, de fixation des objectifs.

Ainsi, dans le grand ensemble que représente la gestion des compétences, l'évaluation des compétences elle aussi se constitue par plusieurs aspects ou caractéristiques. Pour mener à bien une évaluation, il faudrait déjà définir le type ou la méthode d'évaluation pour la structure ou l'organisation car chaque organisation a ses règles, sa culture, ses objectifs...

Nous avons donc choisi une entreprise d'envergure national avec plusieurs activités qui est la SONELGAZ où on se penchera sur l'évaluation des compétences du personnel.

C'est à ça que nous avons voulu répondre en menant la présente étude qu'on a divisé en trois chapitres :

CHAPITRE UN : porte sur le cadre méthodologique à savoir la problématique, les hypothèses, les définitions des concepts clés, les objectifs de la recherche, les raisons du choix du thème, et enfin d'autres éléments relatifs à l'aspect pratique de la recherche notamment l'échantillon et l'enquête.

CHAPITRE DEUX ; intitulée Le système d'évaluation des compétences au sein de l'entreprise SONELGAZ, cette partie donne un aperçu de la pratique d'évaluation des compétences du personnel Cadre, les étapes de la démarche évaluative, les enjeux de l'évaluation, les conditions d'une évaluation réussie,

CHAPITRE TROIS: est consacré totalement à l'analyse statistique des résultats, illustrés dans des tableaux dûment complétés, ainsi que la vérification des hypothèses.

CHAPITRE UN : Cadre méthodologique

1. Les raisons et les objectifs du choix du thème :

Le sujet qui a attiré notre attention est de découvrir de près l'importance de l'évolution des compétences sur la carrière du personnel car il appartient à un domaine qui nous intéresse et qui est la GRH. J'ai constaté qu'il y avait quelques études qui ont été réalisées sur le thème de l'évaluation des compétences des salariés au sein de l'entreprise, tout comme j'essayer de mettre l'accent sur les principes de bases selon lesquels il est bon de reconnaître et récompenser les salariés en fonction de leurs réalisations par rapport aux diverses raisons.

Ceci dit il y a aussi d'autres raisons qui m'a poussé à étudier ce thème en particulier comme :

- L'acquisition des connaissances dans le domaine de la gestion des ressources humaines.
- Montrer le rôle de l'évaluation des compétences dans le développement et l'épanouissement des salariés ainsi que son rôle dans le développement économique de l'entreprise.

Quant à nos objectifs, ils se résument essentiellement sur les points suivants :

- Montrer les objectifs et les caractéristiques de l'évaluation et l'influence qu'elle joue sur le développement des compétences du personnel.
- Découvrir les raisons qui ont poussées la société SONELGAZ à adopter un système d'évaluation du personnel.

2. Problématique :

L'entreprise cherche à recruter des personnes responsables, compétentes, motivées, dynamiques, autonomes et fiables, car la performance de l'entreprise dépend de la compétence acquise par les salariés.

C'est pour cette raison que l'entreprise doit se munir d'une bonne politique de gestion des ressources humaines, qui consiste en un ensemble de mesures et d'activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en qualité et en quantité, ainsi que le processus de développement, d'applications et d'évaluation des politiques, procédures et programmes concernant la RH.

En effet, la mondialisation, la concurrence, la nécessité d'être davantage à l'écoute des clients, et la rapidité des innovations, sont autant de données qui ont conduit les entreprises à prendre conscience de l'importance du facteur humain.

Afin d'améliorer les compétences de leurs structures ainsi que de faire le point sur le niveau de leurs employés, les organisations se doivent de soumettre au minimum une fois dans l'année leur capital humain à des évaluations pour connaître le niveau de celui-ci.

Pour Mortory et Crozet (2008) l'évaluation est un jugement donné par un supérieur hiérarchique, ou des collègues de travail sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions.

L'entreprise algérienne ayant pris conscience de l'importance de la compétence de ses salariés dans son développement et dans le développement économique du pays a misé sur les compétences pour faire face à la concurrence extérieur, c'est notamment le cas de la Société nationale de l'électricité et du gaz (SONELGAZ) en l'occurrence la direction de distribution d'EL-OUED qui a mis en place un système d'évaluation des compétences de son personnel afin de déterminer le niveau de chaque salarié, promouvoir les plus compétent et envoyer en formation ou reclasser les moins compétents.

De ce fait notre recherche s'articule autour du système d'évaluation des compétences du personnel de la direction de distribution d'EL-OUED ou on va tenter de répondre aux interrogations suivantes :

- Qu'es ce qui a poussé la SONELGAZ a adopté un système d'évaluation des compétences de son personnel ?

De cette question principale découlent les questions suivantes :

- Quelle catégorie du personnel est directement visée par l'évaluation des compétences au sein de la SONELGAZ ?
- Quelle est l'influence de l'évaluation des compétences sur la carrière du personnel et sur l'entreprise ?

3. Les hypothèses :

Les présentes hypothèses émises dans cette recherche sont le fruit d'un jumelage entre des lectures approfondies sur le thème de recherche, et les résultats d'une pré-enquête auprès d'un échantillon réduit d'un effectif cadre appartenant à la SONELGAZ-DDE, et de ce fait nos hypothèses sont les suivantes :

➤ Hypothèse 1 :

- La SONELGAZ a adopté un système d'évaluation des compétences pour déterminer le niveau de savoir et de savoir-faire de son personnel et prendre les mesures nécessaires pour y remédier.

➤ **Hypothèse 2 :**

- La catégorie la plus touchée par l'évaluation des compétences est celle des salariés récemment recrutés qui sont représentés par les jeunes diplômés.

➤ **Hypothèse 3 :**

- L'évaluation des compétences permet de motiver les salariés, cette motivation influe directement sur le rendement de l'entreprise.

4. Définition des concepts clés

a) La GRH (Gestion des Ressources Humaines)

La gestion des ressources humaines un système et processus de décisions qui finalisent, organisent et animent les actions collectives des personnes ou des groupes de personnes réalisant des activités qui leur sont assignées dans une organisation (Galy,1977)

L'ensemble des activités qui visent la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision, de la stratégie et des objectifs organisationnels (Dolan et autres,2000).

b) L'évaluation

Il n'existe pas de définition unique sur l'évaluation et aucune terminologie n'est partagée mais on peut considérer que l'évaluation est « un processus d'analyse quantitative et/ou qualitative qui consiste à apprécier soit le déroulement d'une action ou d'un programme, soit à mesurer leurs effets.

Evaluer, c'est se situer par rapport au but ; prendre des informations sur le résultat déjà atteint, c'est une démarche fondamentale de toute activité qui tend vers un but. L'évaluation pédagogique est ainsi une démarche d'observation et d'interprétation des effets de l'enseignement, visant à guider les décisions nécessaires au bon fonctionnement de l'école(Cardinet,1986).

Selon Guillot (2008), L'évaluation est un jugement porté sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ces fonctions, le jugement peut être exprimé sous différentes formes ; par un inventaire des points forts et des points faibles par rapport à la fonction exercée, par un bilan professionnel par rapport aux objectifs de la période précédant l'entretien.

c) La compétence

La compétence, selon l'encyclopédie LAROUSSE, vient du mot latin «competentia» qui signifie « juste rapport», « Aptitude d'une personne à décider».

Selon Guittet (1998) une compétence représente la mise en œuvre efficace de savoir et de savoir-faire pour la réalisation d'une tâche, la compétence résulte d'une expérience professionnelle, elle s'observe objectivement à partir du poste de travail et est validée par la performance professionnelles.

Selon Zarifian (1999), la compétence La prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté.

La compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances, c'est la faculté à mobiliser Des réseaux d'acteurs autour des mêmes situations, à partager des enjeux, à assumer des domaines de responsabilité.

La compétence est la résultante du savoir agir, du vouloir agir et du pouvoir agir (Boterf,1998, P415)

A partir de cette définition on déduit donc que la compétence est la capacité reconnue d'un acteur à mobiliser ses ressources (savoir, savoir-faire, et savoir-être) afin de réaliser une action, d'atteindre un résultat et de répondre à l'attente d'une entreprise, d'une organisation ou tout autre système social.

d) La performance

Selon Chandler (1992) *La performance est une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique. L'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sein de l'entreprise. L'efficacité stratégique consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin.*

Pour Machesnay (1991), La performance de l'entreprise peut se définir comme le degré de réalisation du but recherché.

L'analyse des buts fait apparaitre trois mesures de la performance :

- L'efficacité : le résultat obtenu par rapport au niveau du but recherché.
- L'efficience : le résultat obtenu par rapport aux moyens mis en œuvre.
- L'effectivité : le niveau de satisfaction obtenu par rapport au résultat obtenu.
-

e) Le personnel

Le concept est défini comme étant un ensemble des personnes employées par un service public, une entreprise, un particulier... etc. ou exerçant le même métier.

Le personnel représente l'âme de l'entreprise ; le résultat de l'homme ne peut pas être apprécié sans l'intervention d'une subjectivité aussi infime soit-elle. Le facteur humain est le noyau de l'entreprise, sans lequel rien n'est possible. Seulement pour que le personnel soit performant, il faut mettre à sa disposition les moyens nécessaires.

Selon Charles (1992), le personnel représente une fonction de l'entreprise englobant d'une part une fonction de gestion au sens stratégique dans les domaines de politique du personnel, politique de rémunération, politique sociale, promotion, relations humaines, règlement intérieur....etc. et d'autre part les fonctions d'exécution telles que la gestion administrative du personnel, le recrutement, la notation, la formation, le service social, le médecin du travail, la sécurité...etc.

5. Méthodes et techniques utilisés :

Dans la présente étude nous avons choisi la méthode quantitative qui attache beaucoup d'intérêts à l'information et à l'observation. Elle permet la manipulation par le chercheur de ce qu'il entend, écoute, voit et perçoit.

Nous avons utilisés un questionnaire d'enquête. Ces questions écrites sont adressées au groupe cadre ciblé qui y répondent par écrit.

Pour notre cas, nous avons utilisé trois types de questions : questions fermées à choix multiples, questions fermées de type oui ou non et des questions ouvertes, ce questionnaire nous révélera les avis divers du personnel de la SONELGAZ- DIRECTION DE DISTRIBUTION D'EL-OUED face au système d'évaluation annuelle des compétences.

6. L'échantillon :

Nous avons distribué un questionnaire de 25 questions à un échantillon réduit, et où on a pu réunir les informations indispensables à la consolidation de nos hypothèses et de notre problématique.

Nous avons choisi un échantillon de 50 salariés sur un effectif de 645 Salariés, dont 149 salariés représentent la population cadre de la DIRECTION DE DISTRIBUTION d'EL-OUED. C'est un échantillon de qualité représente plus de 30% des cadres universitaires de la direction de distribution.

CHAPITRE DEUX : Partie Pratique

Le système d'évaluation des compétences au sein de la société SONELGAZ

1-Présentation de la société SONELGAZ

1.1 Parcours historique, des métiers et un savoir-faire

SONELGAZ est l'opérateur historique dans le domaine de la fourniture des énergies électrique et gazière en Algérie. Créée en 1969, SONELGAZ, œuvre depuis un demi-siècle au service du citoyen algérien en lui apportant cette source énergétique essentielle à la vie quotidienne.

SONELGAZ a toujours joué un rôle majeur dans le développement économique et social du pays. Sa contribution dans la concrétisation de la politique énergétique nationale est à la mesure des importants programmes réalisés, en matière d'électrification rurale et de distribution publique gaz ; ce qui a permis de hisser le taux de couverture en électricité à 98% pour 10 983 538 clients et un taux de pénétration du gaz à 65% pour 6 886 407 clients. Aujourd'hui, le groupe SONELGAZ est composé de 14 sociétés filiales, gérées directement par la holding et de 12 sociétés en participations avec des tiers.

1.2 Le Capital Humain de la SONELGAZ (Ressources Humaines)

Le Groupe SONELGAZ est considérée comme l'un des plus gros employeurs du paysage industriel. En effet, ses effectifs n'ont cessé de croître au fil des années. A fin décembre 2021, le Groupe SONELGAZ emploie 93 250 agents toutes catégories socio-professionnelles confondues.

La restructuration menée ces dernières années, en vue de se conformer notamment aux dispositions de la Loi n° 02-01 du 5 février 2002 relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisations visant la transformation de SONELGAZ verticalement intégrée, en un groupe de sociétés, n'aurait pas été menée à son terme sans la prise en compte du facteur humain comme axe important dans la nouvelle vision stratégique de développement.

L'amélioration continue des conditions socioprofessionnelles des agents du Groupe SONELGAZ est le résultat d'un travail et d'un dialogue permanent avec le partenaire social visant l'instauration d'une stabilité et d'un climat social propice au développement du Groupe SONELGAZ.

1.3 Les écoles de formations de la SONELGAZ

Institut de Formation en Electricité et Gaz (IFEG, par abréviation) est une filiale du Groupe SONELGAZ, créée en 2007 par regroupement des trois écoles de formation et des quatre centres de sélection de SONELGAZ. Les réalisations annuelles en formation atteignent les 500 000 H/J, avec une moyenne de participation de 19 000 apprenants.

1-Centre de formation d'Ain M'lila -CAM est une école de formation spécialisée créée en 1986. Elle a pour mission de dispenser des formations et des perfectionnements professionnels dans les domaines de l'électricité et du Gaz, notamment : La production, le transport et la distribution de l'électricité ; le transport et distribution du gaz ; les énergies renouvelables ainsi que différentes autres formations dispensées en E-learning.

2-Le Centre de Formation de Ben Aknoun-CBA a été créé en 1971. Cette école propose une large gamme de formations en management et techniques de gestion (Ressources humaines, Finances et comptabilité, Commercial et marketing, Audit et contrôle de gestion, langues, systèmes d'information...).

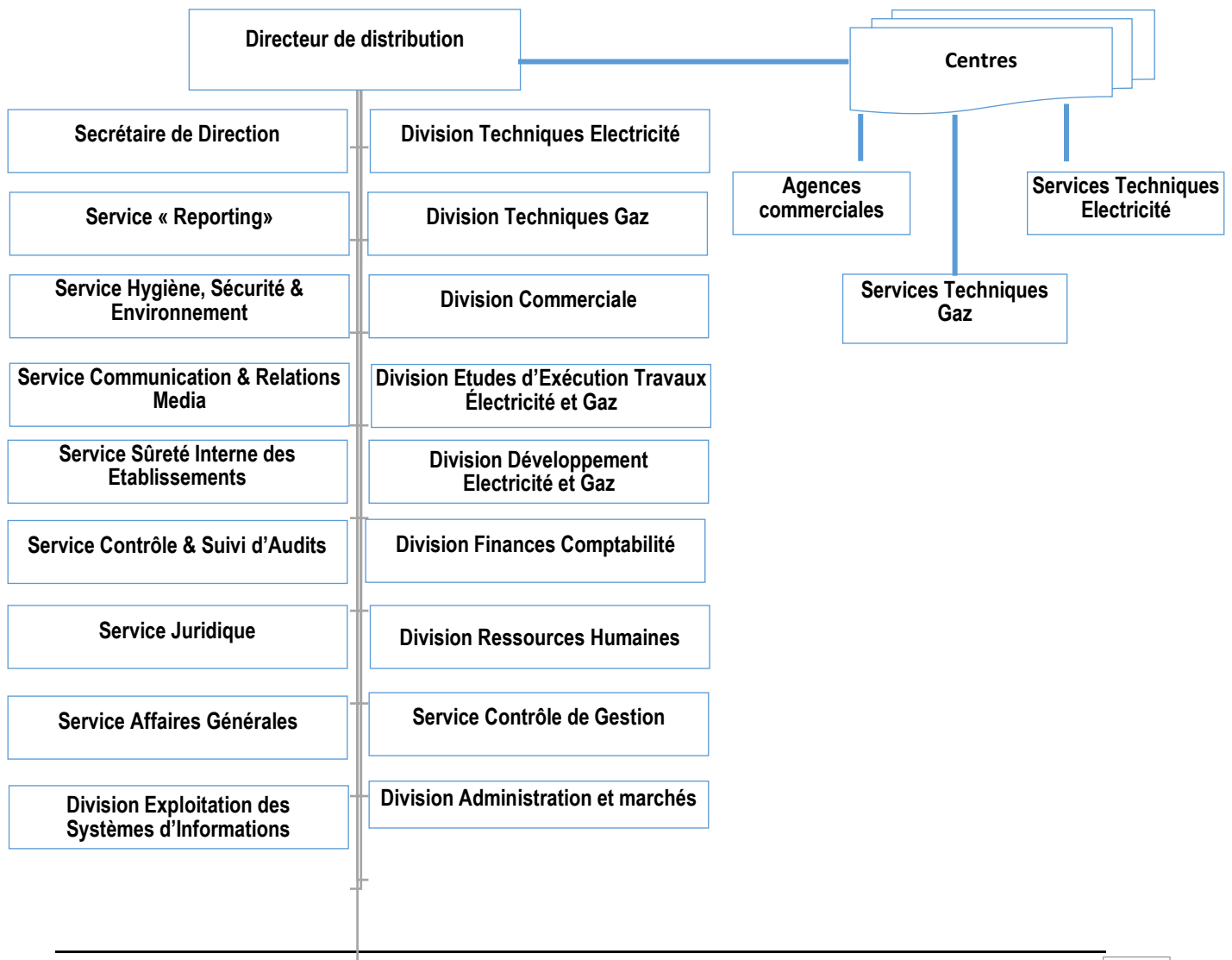
3- L'Ecole Technique de Blida (ETB) est une école de formation spécialisée créée en 1949. Elle a pour mission de dispenser des formations et des perfectionnements professionnels dans les domaines de l'électricité et du Gaz, notamment: la production, le transport et la distribution de l'électricité ; le transport et distribution du gaz ; les énergies renouvelables ainsi que différentes autres formations dispensées en E-learning.

2-Organisation de la Direction de Distribution d'EL-OUED

La direction de distribution d'EL-OUED est rattaché à la région de distribution de Ouargla (RDOU) qui a été créé en 1^{er} janvier 2022 et parmi les six (06) directions régionaux de distribution de la société algérienne de l'électricité et du Gaz – Distribution qui a pour missions et attributions :

- Satisfaire et commercialisation aux meilleures conditions de sécurité, de qualité de service et au moindre coût la demande de raccordement des clients électricité et gaz ;
- Adapter le réseau d'aujourd'hui aux nouvelles technologies de demain afin de rester en adéquation permanente avec les besoins des clients ;
- Sécuriser les infrastructures vis-à-vis d'une part, de l'évolution des consommations, en particulier la consommation.
- L'exploitation et la maintenance du réseau de distribution.
- Le développement des réseaux électricité et gaz permettant le raccordement des nouveaux clients,

Organigramme de la Direction de Distribution



3- La mise en place de l'évaluation annuelle au niveau SONELGAZ

3.1 Echantillons et résultats obtenus

Sur les 50 questionnaires distribués, on a récupéré 46 questionnaires sur l'ensemble des effectifs cadre de la direction des distributions d'ELOUED, touchant les activités commerciales et les activités techniques Electricité & Gaz.

Sur les 46 réponses, nous avons éliminés 04 résultats parce qu'ils concernent la population du personnel « Maitrise ». Alors notre analyse sera réalisée sur un échantillon de 42 cadres qui représentent un taux de 28 % d'encadrement au niveau direction de distribution d'EL-OUED.

3.2 Guide d'évaluation à la SONELGAZ

Ce guide a été établie par la Direction des Ressources Humaines de la SONELGAZ en 2003 et concerne l'ensemble des cadres responsables de structures et cadres sans responsabilité hiérarchique.

L'évaluation est un échange entre l'évalué et son supérieur hiérarchique lors d'un **entretien annuel**. Ceci n'exclut pas les rencontres en cours d'année.

Il porte sur la performance enregistrée par rapport :

- aux objectifs de rendement inscrits dans un **Programme Individuel de Travail**

- et à des habiletés liées à l'exercice du rôle de cadre (responsable de structure et cadre sans responsabilité hiérarchique).

Le résultat de l'évaluation est consigné dans le **Formulaire**, support matérialisant les points forts et les points à améliorer de la personne évaluée et constituant un produit d'entrée Important pour tous les actes de GRH (promotion, avancement, mise en formation...)

Pour une évaluation efficace, le supérieur hiérarchique doit impérativement **maîtriser** :

- Les méthodes d'évaluation du rendement.
- Les méthodes d'évaluation du rôle.
- La préparation et la conduite de l'entretien d'évaluation.
- L'utilisation du formulaire.

4. Les Modalités pratiques d'évaluations à SONELGAZ

4-1 L'évaluation du rendement

Évaluer le rendement consiste à :

- Passer en revue trimestriellement les activités de l'intéressé en prenant en référence les paramètres/objectifs inscrits à son programme de travail.
- Apprécier dans quelle mesure les objectifs attendus ont été atteints.
- Calculer de manière arithmétique les résultats atteints (selon le mode
- Opérateur arrêté pour les paramètres retenus).
- Attribuer trimestriellement une note sur 20. Cette note couvre :
 - le degré d'atteinte des résultats attendus (sur 15 points)
 - une appréciation individuelle (sur 05 points).
 - attribuer une note annuelle (sur 20 points) en faisant la moyenne des quatre notes trimestrielles.

4-2 L'évaluation du rôle :

Les habiletés attendues d'un Chef de structure - au nombre de dix - sont traduites en comportements observables pour faciliter l'acte d'évaluation. L'évaluateur est donc appelé à :

Mettre une croix - pour chaque habileté - dans la colonne correspondante au Degré de maîtrise observé (en se basant sur les comportements listés et sur la signification des côtes-1 (compétence à acquérir), 2 (compétence à développer), 3(compétence à parfaire), 4 (compétence acquise).

Traduire ces côtes (1, 2, 3, 4) en nombre de points correspondants.

- Sommer le nombre de points sur 100
- Diviser par 5 le total sur 100 pour obtenir une note sur 20

4-3 L'évaluation globale

L'évaluation globale vise à sanctionner :

- le rendement du cadre par rapport à son programme de travail.
- ses capacités à assurer des tâches de direction.

Cette évaluation consiste à attribuer une note sur 20 sur la base des deux notes obtenues (rendement et exercice du rôle) en appliquant des coefficients de pondération.

- évaluation du rendement : 60
- évaluation du rôle : 40

4-4 RECOMMANDATIONS

-L'évaluation est un échange associant l'évalué et son supérieur hiérarchique direct.

-Les références de l'évaluation ainsi que l'évaluation proprement dite obéissent au processus suivant :

- Les deux concernés se rencontrent pour évaluer la période écoulée et préciser le contenu du programme de travail pour l'exercice à venir
- Ils s'entendent sur les objectifs précis et mesurables que l'évalué doit atteindre, ainsi que les progrès à faire sur le plan des habiletés.
- Ils se rencontrent périodiquement, à la demande de l'un ou de l'autre, pour procéder à des évaluations partielles et introduire le cas échéant les ajustements nécessaires.
- A 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.

-Les éléments de l'évaluation (résultats, appréciations, visas...) doivent être transcrits dans le formulaire d'évaluation.

CHAPITRE TROIS: Analyse et interprétation des résultats

5. Analyse et interprétation des résultats

Tableau 1 : La distribution du personnel selon l'âge :

Tranche d'âge	Fréquence	Pourcentage
De 20 ans à 30 ans	00	0 %
De 30 ans à 50 ans	37	88,10 %
Plus de 50 ans	5	11,90 %
Total	42	100%

On constate d'après les résultats de ce tableau que la tranche d'âge la plus dominante est celle des [30-50ans] avec un pourcentage de 88,10 %, suivi de la tranche d'âge de plus de 50 ans avec un taux de 11.90 %, avec l'absence de la tranche d'âge des [20-30ans] qui est justifié par la qualité de cette population universitaire qui nécessite une formation de BAC+3 & BAC+5 avec la procédure lenteur de recrutement. En plus, la SONELGAZ a basé dans le recrutement durant ces dernières années sur les Techniciens et les jeunes ayant le niveau d'instruction secondaire (terminal) pour bénéficier d'une formation de 06 mois au niveau des écoles de formation de la SONELGAZ pour occuper les postes des agents PI (petites Interventions) et les attachés commerciaux.

Ces données statistiques montrent que la population cadre active chez la SONELGAZ est en majorité jeune, ceci est dû au fait que cette société préfère recruter un personnel jeune en vue de gérer leurs carrières et de les préparer pour prendre la relève.

Tableau 2 : La distribution de l'échantillon selon le sexe :

Sexe	Fréquence	Pourcentage
Homme	39	92,86 %
Femme	3	7,14 %
Total	42	100 %

Les résultats du tableau prodiguent un pourcentage très élevé réservé à la gence masculine estimé à 92,86 %, contrairement à la gence féminine avec un pourcentage très bas estimé à 7,14 %.

Il est à savoir que cet écart constaté est dû principalement, à la nature du travail effectué au sein de la DDE qui nécessite toujours des Ingénieurs et des Techniciens en Electricité et Gaz, et parfois un travail physique en cas d'intervention suite incidents avec une multitude de danger qu'il comporte, ainsi qu'un travail de nuit et dans tous les conditions climatiques (Températures Elevés, vent violent, etc...) puisque ce service est permanant pour assurer la qualité et continuité de service.

En ce qui concerne les femmes, elles sont généralement orientées vers les tâches administratives et commerciales.

Tableau 3 : Distribution de l'échantillon selon la situation familiale :

Situation familiale	Fréquence	Pourcentage
Célibataire	2	4,76 %
Marié	40	95,24
Total	42	100 %

L'analyse de ce tableau montre que la population la plus importante est celle des Mariés avec un pourcentage de 95,24 %, suivi de la catégorie des célibataires avec un taux très faible de 4,76 %.

On conclut d'après ce tableau que la majorité de notre population d'étude est mariés, ce tableau rejoint celui de la tranche d'âge où la population dominante est celle de [30 à 50ans], en sachant qu'en Algérie la moyenne d'âge varie entre 30 et 35ans, notamment dans les régions sud, la moyenne d'âge de mariage peut afficher des taux moins de 30 ans, ceci explique donc l'écart important entre les enquêtés mariés et célibataires.

Tableau 4 : La distribution de l'échantillon selon le niveau d'instruction :

Niveau d'instruction	Fréquence	Pourcentage
Primaire	0	0 %
Moyen	0	0 %
Secondaire	0	0 %
Universitaire	40	95,24 %
Total	40	100 %

L'analyse de ce tableau nous informe que le niveau d'instruction le plus élevé dans notre population d'étude est celui des universitaires estimés à 95,24 %, par contre l'absence totale des autres niveaux avec un pourcentage de 0 %.

Cette domination des universitaires s'explique par le fait que la SONELGAZ-DDE s'investit dans cette population en vue de son besoin des compétences très appréciées pour faire face au changement et développement de la société qui sont garanties par cette catégorie de personnel cadre (universitaires).

Tableau 5 : La répartition de l'échantillon selon le nombre d'années d'expérience :

Le nombre d'années d'expérience	Fréquence	Pourcentage
Moins de 5 ans	01	2,38 %
Entre 5ans et 10ans	12	28,57 %
Entre 10 et 15 ans	19	45,24 %
Plus de 20 ans	10	23,81 %
Total	42	100 %

D'après ce tableau, on remarque que le taux le plus élevé de notre échantillon est dédié à la catégorie des 10 à 15 ans d'expérience avec un taux de 45,24 %, suivi de la catégorie des 5 à 10 ans d'ancienneté avec un taux de 28,57 %, puis celle des plus de 20 ans avec un taux de 23,81, quant à la catégorie des moins de 5 ans d'expérience elle est d'un taux de 2,38 %.

Ceci est dû à la politique de la société SONELGAZ qui consiste à responsabiliser les anciens cadres diplômés sur des postes de responsabilité, tels

que ; Les chefs de services et les chefs des divisions, ainsi que les directeurs d'agences commerciales et les chefs des services techniques Electricité & Gaz qui sont soumis à un appel à la candidature interne et conditionné par le niveau universitaire et les années d'ancienneté dans les filiales de la SONELGAZ.

Tableau 6 : Prise en charge des compétences lors du recrutement :

Prise en charge des compétences lors du recrutement	Fréquence	Total
Oui	35	83,33%
Non	5	11,90%
Total	40	100%

A partir de ce tableau on constate que la majorité des enquêtés stipulent qu'il existe une prise en charge des compétences lors de l'entretien de recrutement au sein de la SONELGAZ-DDE avec un taux de 83,33%, en revanche 11,90% ont infirmé la prise en charge des compétences lors de l'entretien de recrutement.

Il est à savoir que presque tous les salariés sont concernés par l'entretien d'évaluation pour déterminer et confirmer les compétences interpersonnelles des nouveaux recrues afin de les orientés vers les postes ciblés et leurs permettre de réaliser avec satisfaction les objectifs attendus de la société.

Tableau 7 : Existence d'un système d'évaluation des compétences :

Existence d'une évaluation	Fréquence	Total
Oui	31	73,81%
Non	11	26,19%
Total	42	100%

A partir de ce tableau on constate que la majorité des enquêtés stipulent qu'il existe une évaluation des compétences au sein de la SONELGAZ avec un taux de 73,81%, en revanche 26,11% ont déclaré n'avoir jamais entendu parler de cette pratique.

Il est à savoir que la majorité des salariés concernés par l'évaluation confirme que le poste occupé doit être adéquat avec leurs formations de base et leurs compétences.

Tableau 8 : Répartition de l'échantillon selon le suivi des formations :

Suivi des formations	Fréquence	Pourcentage
Oui	34	80,95 %
Non	07	16,67 %
Total	41	100 %

A partir de ces données, nous constatons que la majorité des enquêtés ont été suivis des formations internes au niveau de la société SONELGAZ ceux-ci sont représentés par 80,95 % de notre échantillon, suivis des enquêtés qui n'ont jamais suivi des formations avec un taux de 16,67 %.

Ce qui justifie l'importance de la formation au niveau de la société pour améliorer le potentiel des cadres, et développer leurs compétences à acquise. Sur les 42 enquêtés, nous avons enregistré un nombre de 70 actions de formations qui représente une moyenne de deux formations par agent. Cette politique et cette démarche est hérité du bon sens et du raisonnement des cadres dirigeant de cette société que tout agent doit bénéficier d'au moins une action de formation par année, quel que soit son poste de travail.

Les causes de la non suivi des formations des 16,67 % restants restent inconnue, et qui peuvent être justifié par l'absence des actions de la formation durant les années 2020 & 2021 suite à l'apparition de la COVID 19, dont toutes les actions de formations ont été ajournées.

Tableau 9 : Répartition de notre échantillon selon leur motivation après l'évaluation de leurs compétences :

Motivation après l'évaluation	Fréquence	Pourcentage
Oui	28	66,67 %
Non	14	33,33 %
Total	42	100%

La lecture de ce tableau laisse apparaître les résultats suivants : 66,67 % de nos enquêtés assurent que l'évaluation leur procure de la motivation qui est justifié par la satisfaction, contre 33,33 % de ceux qui stipulent qu'au contraire l'évaluation ne leur procure aucune motivation.

Le taux de 66,67 % prouve que le système d'évaluation est une réussite et que la SONELGAZ a vue juste en mettant en œuvre cette pratique car ceci lui permet d'avoir une main d'œuvre relativement compétente.

Quant au 33,33 % des enquêtés qui disent n'avoir eu aucune motivation grâce à l'évaluation, ce pourcentage s'explique par le fait que le déroulement de l'évaluation annuelle n'a été réalisé d'une manière objective ou elle n'a pas touché les points à améliorer par l'évalue, ou bin l'entretien d'évaluation n'a pas été bénéfique ou n'a pas été réalisé complètement.

Tableau 10 : Répartition de l'échantillon selon leurs avis sur l'évaluation :

Avis sur l'évaluation	Fréquence	Pourcentage
Bon	18	42,86%
Mauvais	2	4,76%
Bénéfique	12	28,57%
N'existe pas	9	21,43 %
Total	41	100%

En tenant compte des résultats de ce tableau nous constatons que : 42,86 % des enquêtes estiment que l'évaluation est jugée bon, contre 28,57% d'entre eux qui pensent que l'évaluation est bénéfique, quant aux 21,43 % des autres déclarent que l'évaluation n'existe pas, et 4,76 % jugent que l'évaluation est mauvais.

D'une manière générale, plus de 70 % des enquêtés jugent que la procédure d'évaluation annuelle, de la façon actuelle sont bonne et bénéfique. Sur ceux qui ont déclaré l'absence de l'évaluation de la population cadre n'ont pas bénéficié de l'entretien d'évaluation avec leurs hiérarchie N et N+1 pour discuter leurs carrières, notamment pour les points faibles et /ou leurs mutations sur d'autres postes de travail.

Tableau 11 : Répartition de l'échantillon selon leur avis sur l'influence de l'évaluation :

L'influence l'évaluation	Fréquence	Pourcentage
Rendement	24	57,14 %
Performances	11	26,19 %
Promotions	16	38,10 %
Total	51	100%

En tenant compte des résultats de ce tableau nous constatons que :
A noter ici que sur nos 42 enquêtés, quelque uns ont choisir deux ou trois variantes au même temps qui apparaisse un nombre de fréquence de 51. On a accepté ces réponses vues qu'elles s'agissent de leurs avis sur l'influence de l'évaluation.

57,14 % des enquêtés estiment que l'évaluation influence sur le rendement de l'entreprise, contre 38,10 % d'entre eux qui pensent que l'évaluation influence sur les promotions, quant aux 26,19 % des autres pensent que l'évaluation influence sur les performances du personnel.

La SONELGAZ a mis en place un système d'évaluation annuelle pour accroitre le rendement du personnel et se faire face au changement et aux exigences de leurs clientèles sur la qualité de service fourni.

Tableau 12 : La corrélation entre l'ancienneté et la soumission à une évaluation :

Soumission à une évaluation expérience	Oui		Non		Total	
	<i>Fréquence</i>	%	<i>Fréquence</i>	%	<i>Fréquence</i>	%
Moins de 5 ans	01	100%	0	00%	01	100%
Entre 5ans et 10ans	11	91,66%	01	8,33%	12	100%
Entre 10 et 15 ans	11	57,89%	07	36,84%	18	100%
Plus de 20 ans	06	75%	02	25%	08	100%
Total	29	74,35%	10	25,64	39	100%

En ce qui concerne les résultats de ce tableau on remarque que selon le nombre d'années d'expérience, 74,35 % de nos enquêtés ont été soumis à une évaluation contre 25,64 % qui n'ont pas été évalué, nos enquêtés qui ont moins de 5ans d'expérience ont répondu favorablement à la question de la soumission à une évaluation durant leur carrière à la SONELGAZ a 100%.

Il est à savoir que le processus d'évaluation annuelle suivant la forme actuelle a été mis en place par la SONELGAZ depuis 2003, c'est pour cela que les catégories entre 10 et 15 ans d'expérience et plus de 20 ans d'expérience n'ont pas été évalué en totalité en vue que l'évaluation, généralement touche les salariés récemment recrutés.

Tableau 13 : Corrélation entre le nombre d'année d'expérience et le niveau de la compétence des enquêtés :

Niveau de la compétence L'ancienneté	Bon		Moyen		Faible		Total	
	<i>Fr</i>	%	<i>Fr</i>	%	<i>Fr</i>	%	<i>Fr</i>	%
Moins de 5 ans	01	100	00	00	00	00	01	100
Entre 5ans et 10ans	08	66,66	04	33,33	00	00	12	100
Entre 10 et 15 ans	13	68,42	06	31,57	00	00	19	100
Plus de 20 ans	07	70	03	30	00	00	10	100
Total	29	69,04	13	30,45	00	00	42	100

La réponse sur le niveau de la compétence selon l'ancienneté sur notre échantillon et d'après ce tableau statistique, nous a montrer que 69,04% de nos enquêtés pensent avoir un bon niveau des compétences, contre 30,45% qui estiment avoir un niveau moyen en compétences. Il est à noter que la majorité de nos enquêtés ayant plus de 5 ans d'expérience estiment avoir un niveau de compétence bon.

Ceci démontre donc que l'expérience est un excellent moyen d'acquérir des compétences au sein des sociétés.

Interprétation des résultats et vérification des hypothèses :

Suite à l'achèvement de notre enquête menée auprès de la SONELGAZ-Direction de Distribution d'EL-OUED, succédée par une analyse des données recueillies par le biais d'un questionnaire, et suivant notre hypothèse principale qui est présentée ainsi ;

« La SONELGAZ a adopté un système d'évaluation des compétences de son personnel pour déterminer le niveau de savoir et de savoir-faire de son personnel et prendre les mesures nécessaires pour y remédier ».

Les résultats obtenus avec un pourcentage de 73,81% des enquêtés qui affirment qu'effectivement l'évaluation des compétences a pour but de desceller les compétences et les incompétences et prendre les mesures nécessaires pour y remédier soit par des plans de formation, ou des promotions et augmentation de salaire. On conclut donc que notre première hypothèse est confirmée.

Pour la deuxième hypothèse qui porte sur ;

« La catégorie la plus touchée par l'évaluation des compétences est celle des salariés cadre récemment recrutés qui sont représentés par les jeunes diplômés ».

66,05% des enquêtés pensent que l'application d'un système d'évaluation des compétences ne dépend pas de l'ancienneté, et concerne l'ensemble du personnel quel que soit l'ancienneté et leur carrière au sein de la SONELGAZ

A partir de ces résultats nous constatons donc que notre deuxième hypothèse n'est pas confirmée, car la SONELGAZ cherche toujours le développement continu et permanente pour l'ensemble des cadres pour leurs permettre de prendre la responsabilité et réalisés leurs objectifs.

Nous concluons la vérification de nos hypothèses avec la dernière hypothèse qui porte sur ;

« L'évaluation des compétences permet de motiver les salariés, cette motivation influe directement sur le rendement de l'entreprise ».

57,14 % de nos enquêtés déclarent être motivé après l'évaluation et qui sont satisfait de la procédure d'évaluation actuelle, ils estiment que cette pratique leur permet de connaître leurs points faibles et les corriger pour ainsi leur procurer de la motivation, ceci influe directement sur le rendement de l'entreprise, car plus le salarié est motivé plus il produit en grande quantité et en meilleure qualité, ce qui pousse au développement économique de l'entreprise et lui permet d'avoir une place de leader sur le marché.

Conclusion

Notre étude s'étant déroulée au structure de distribution de SONELGAZ, nous y avons donc mené notre recherche sur l'évaluation des compétences du personnel.

L'évaluation du personnel étant un acte purement managérial, elle constitue une pièce maîtresse du grand processus ressources humaines. En tant que tel, il est donc vital pour toute entreprise de prendre avec beaucoup de considération cet aspect car il représente quelque peu un pilier essentiel sur lequel viennent se greffer d'autres processus RH tels que le recrutement, la rémunération, la promotion, la formation, le licenciement, la détermination des emplois et des postes, la gestion des carrières...

L'écart entre le prévu et le réalisé marque la différence, cette différence si elle est bien mise en évidence facilite l'évaluation pour l'appréciateur qui l'utilise pour motiver, expliquer, écouter, apprécier et non pas servir de sanction. L'évaluation reste non seulement un moyen mais en plus un indicateur de bonne santé, qui permet à l'entreprise de suivre son développement et de le réguler.

A travers cette recherche, nous avons voulu traiter cette pratique, certes adopté au sein de la société SONELGAZ, mais son efficacité ne tarde pas à se faire ressentir, en effet la majorité écrasante des salariés ont été satisfait en affirmant que l'évaluation les motive et les pousse à aller au-delà de leurs capacités, ce qui permet à l'entreprise d'accroître son rendement et de se faire une place sur le marché.

En guise de mots de fin, j'espère que d'autres recherches persévèrent dans ce même sillage afin de faire connaître davantage la pratique de l'évaluation des compétences qui malheureusement n'est pas prise en compte d'une façon normée, concertée et transparente par la majorité des entreprises algérienne.

Références bibliographiques

Les ouvrages :

- Chandler, A. (1992). *Organisation et performance des entreprises*, Tome1, Edition de l'Organisation.
- Charles, A. et Autres. (2003). *Lexique de gestion*, 6^{ème} Edition, Dalloz, Paris.
- Meignant, A. (1995). *Les compétences de la fonction des ressources humaines*, Edition Liaisons.
- Alouane, Y. (1997). *Gestion des ressources humaines*. Konrad Adenauer Stiftung.
- Guittet, A. (1998). *Développer les compétences par une ingénierie de la formation*, ESF Editeur, Paris.
- Martory, B. Crozet, D. (2008) *Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances*, 7^{ème} édition, DUNOD, Paris.
- BOUYAKOUB, F. (2003). *Entreprise et Financement Bancaires*, Edition Casbah, Alger.
- Guillot, C. Soulez. (2008). *La gestion des ressources humaines*, Edition Gualino Lextenso, Paris.
- BATAL, C. (1998). *La GRH dans le secteur public*, Tome I, les Editions d'Organisation.
- LEBOYER, CL .(1998). *La motivation dans l'entreprise, modèles et stratégies*, Edition d'Organisation. cité par Jérôme AUBERTHIER.
- Daniel PEMARTIN, D. (1999). *Gérer par les compétences ou comment réussir autrement*, Edition Management et Société.
- Shimon, D. Saba, L. Tania, Jackson, S. E., Schuller, R. (2000). *La Gestion des Ressources Humaines, tendance, enjeux et pratiques actuelles*, 9^{ème} édition.
- Campoy, E. Maclouf, E. Mazouli, K. .(2008). *Gestion des Ressources Humaines*, Collection Synthex, Pearson, Paris.
- Oiry, E. (2003). *De la qualification à la compétence (rupture et continuité)*, préface d'Alain d'IRIBARNE, Edition l'Harmattan, Paris.
- Lelarge, G. (2006). *La gestion des ressources humaines : nouveaux objets, nouveaux outils*, 2^{ème} Edition Séfi, Paris.
- Le Bortef, G. (2004). *Ingénierie et évaluation des compétences*, 4^{ème} édition, Ed d'Organisation, Paris.
- Aubert, J. (1998). *Management des compétences, réalisation, concept et analyse*, Edition Dunod, Paris.
- Tarondeau, JC. (1998). *Le management des savoirs*, Edition PUF, Paris,.

- Cardinet, J. (1986). *Pour apprécier le travail des élèves*, De Boek-Wesmael, Bruxelles.
- Lethielleux, L. (2012). *L'essentiel de la gestion des ressources humaines*, 5^{ème} édition Lextenso, Paris.
- Boyer, L. et SCOUARNEC, A. (2009). *La perspective des métiers*, Edition Management & Société.
- Machesnay. (1991). *Economie d'entreprise*, Edition Eyrolles.
- Caspar, P. GUY MILLET, J.(1990). *Apprécier et valoriser les hommes*, Edition Liaisons, Paris.
- Galy,P. (1977). *Gérer l'état*, Coll. *L'administration nouvelle*, Ed Berger LEVRAULT, Paris.
- Zarifian, P. (1999). *Objectif compétences, pour une nouvelle logique*, Edition Liaisons, Paris.
- Mucchelli, R. (1967). *Le questionnaire dans l'enquête psycho-sociale*, Edition ESF, Paris.
- Peretti, JM.(1999). *Gestion des ressources humaines* : Paris, 14^{ème}édition, paris.
- Marbach, V. (1999). *Evaluer et rémunérer les compétences*, Editions d'Organisation, Paris.
- Le Boterf, G. (1998). *L'ingénierie des compétences*. Paris.
- Lang, S. (2004). *Mémoire de l'École Nationale de la Santé Publique*.
- Agence nationale pour le développement de l'évaluation médicale .(1995). *Évaluation d'une action de santé publique : recommandations*.
- Chouchane, A. (2021). *L'évaluation, le contrôle des salariés et la performance organisationnelle*, *Revue Internationale des Sciences de Gestion* Volume 4 : Numéro 3.
- Bahloul & Tamoun .(2016). *L'évaluation des compétences au sein de l'entreprise- Cas pratique : La DRGB SONATRACH* , Mémoire de Master, Université Abderrahmane Mira de BEJAIA.
- Ftenene & Derrab .(2021). *L'évaluation du personnel et la gestion des carrières Cas de la direction générale des douanes*. Mémoire de Master, Université Mouloud Mammeri De Tizi-Ouzou

Documents SONELGAZ

- Guide d'évaluation. (2003). Direction des Ressources Humaines-SONELGAZ.
- Formulaire d'évaluation des cadres à la SONELGAZ.
- Site Web Groupe SONELGAZ : www.SONELGAZ.dz

Les dictionnaires :

- Bruno, A .(2005). *Dictionnaire d'Economie et de Sciences Sociales*, Ellipses Edition Marketing, Paris.
- Dictionnaire encyclopédique pour tous .(1980). *Petit Larousse en Couleurs*, Edition Librairie Larousse, Paris.
- Henri Mahé de Boislandelle .(1998). *Dictionnaire de Gestion*, Concepts et Outils, Edition Economica, Paris.
- Peretti, JM .(2001).*Dictionnaire des Ressources Humaines*, 2^{ème} Edition Vuibert.
- Le Petit Larousse Illustré .(2007). Edition Larousse, Paris.
- Grawitz, M. (2004). *Lexique des sciences sociales*, 8^{ème} Edition Dalloz, Paris.
- Grawits, M.(1984). *Méthodes en sciences sociales*, 6^{ème} Edition Dalloz, Paris.
- Brunet,T et Vinogradoff.(2001). *Dictionnaire de l'Emploi et des Ressources Humaines*. Hatier, coll. Initial.

Annexes

Annexe 01:

Liste des abréviations :

Abréviation	Signification
DRH	Direction des ressources humaines
DDE	Direction de Distribution d'EL-OUED
GRH	Gestion des ressources humaines
RH	Ressources Humaines
SONELGAZ	Société nationale de l'électricité et du gaz
RDOU	Région de Distribution de Ouargla
CAM	Centre de formation d'Ain M'lila
CBA	Centre de Formation de Ben Aknoun
ETB	Ecole Technique de Blida

Annexe:02

Questionnaire

Mesdames, Mesdemoiselles et Messieurs,

Dans le cadre de la préparation du Mémoire de fin de cycle licence sous le thème:

« L'évaluation des compétences au sein de Groupe SONELGAZ »

Nous avons élaboré un questionnaire afin de réunir les données nécessaires pour la réalisation de cette étude. Nous tenons à vous préciser que cette étude n'est réservée qu'à des fins scientifiques, et que les données resteront strictement anonymes et confidentielles.

Nous vous prions de bien vouloir nous accorder un peu de votre temps pour répondre à ce questionnaire en toute objectivité.

Merci pour votre collaboration

- 1- **Sexe :** Homme Femme
- 2- **Age :** entre 20 et 30 ans entre 30 et 50 ans plus de 50 ans
- 3- **Situation familiale :** Célibataire Marié
- 4- **Niveau d'instruction :**
 Primaire Moyen Secondaire Universitaire
Si universitaire dites votre grade et votre niveau :
 Licence Master Ingénieur Docteur
- 5- **Catégorie socioprofessionnelle :**
 Cadre Agent de maîtrise Agent d'exécution
- 6- **Nombre d'années d'expérience :**
 Moins de 5ans Entre 5 et 10ans Entre 10 et 15ans Plus de 20ans
- 7- **Comment avez-vous été recruté :**
 Inscription au niveau ANEM Concours national Autre
- 8- **Est-ce que vous avez bénéficié d'un entretien de recrutement ?**
 Oui Non
- 9- **Quel est votre type de contrat :**
 Contrat permanent (CDI) Contrat avec un duré détermine(CDD)
- 10- **Les compétences sont-elles prises en compte lors du recrutement ?**
 Oui Non
- 11- **Pensez-vous que le poste que vous occupez est adéquat avec votre formation de base et vos compétences ?**
 Oui Non
- 12- **Avez-vous suivi des formations ?**
 Oui Non si Oui, indiquer le nombre des formations suivies
- 13- **Est-ce que vous êtes satisfait de la procédure d'évaluation annuelle au niveau SONELGAZ ?**
 Oui Non
- 14- **D'après vous pourquoi la SONELGAZ a-t-elle adopté cette pratique d'évaluation annuelle ?**

- 15- **Comment évaluez-vous votre propre compétence par rapport à votre travail ?**
 Bonne Moyenne Faible

16-D'après vous est-ce que les 10 habilités et comportements observables dans le grille d'évaluation annuelle reflètent effectivement vos compétences ?

Oui

Non

Dites pourquoi dans les deux cas :

.....

17-Est-ce que vous êtes d'accord avec les taux d'évaluation de rendement (60%) et le rôle (40%) ?

Oui

Non

Si vous n'êtes pas d'accord, Qu'Est-ce que vous propose ?

Evaluation de Rendement.....%

Evaluation de

Rôle.....%

18-Est-ce que vous êtes satisfait de la synthèse d'évaluation de rendement (Points forts et points à améliorer) ?

Oui

Non

19-Est-ce que vous êtes satisfait de la synthèse d'évaluation de Rôle (Points forts et points à améliorer) ?

Oui

Non

20-Est-ce que vous êtes satisfait de la synthèse d'évaluation ?

Oui

Non

21-Comment se déroulera l'entretien d'évaluation annuelle ?

Bon

Mauvais

bénéfique

N'existe pas

22-Selon vous est ce que l'évaluation annuelle des compétences motive les salariés ?

Oui

Non

Dites pourquoi dans les deux cas :

.....

23-Comment trouvez-vous l'évaluation annuelle de la compétence ?

Objective

Moyennement objective

Subjective

24-Selon vous, le résultat de l'évaluation doit-il être confidentiel ?

Oui

Non

Argumentez:

.....

25-L'évaluation a-t-elle une influence sure :

Le rendement

Les performances

Les promotions

Annexe 03 : Formulaire d'évaluation du Personnel Cadre à SONELGAZ

FORMULAIRE D'EVALUATION

CADRES RESPONSABLES DE STRUCTURE

ANNEE :

NOMS	<input type="text"/>
------	----------------------

PRENOMS	<input type="text"/>
---------	----------------------

IDENTIFICATION DE L'EVALUE (E)

NOM			
PRENOMS			
DATE DE RECRUTEMENT		AGE	
POSTE OCCUPE			
ANCIENNETE DANS LE POSTE		CLASSEMENT	
DIRECTION		UNITE	
CODE SERVICE		CODE BG	

EVALUATION FAITE PAR

NOM ET PRENOMS	
FONCTION	

1. EVALUATION DU RENDEMENT

TRIMESTRE 1

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 1 TM	/ 10
<p><u>Autres contributions :</u></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	

TRIMESTRE 2

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 2 TM	/ 10
<p><u>Autres contributions :</u></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	

TRIMESTRE 3

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 3 TM	/ 10
<u>Autres contributions :</u>	
.....	
.....	
.....	

TRIMESTRE 4

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 4 TM	/ 10
<u>Autres contributions :</u>	
.....	
.....	
.....	

MOYENNE ANNUELLE $(\frac{T1+T2+T3+T4}{4}) \times 2$



/ 20

2. EVALUATION DU ROLE

HABILETES et comportements observables	Côtes (1)				Nbre de points (2)
	1	2	3	4	

I. HABILETES D'ENCADREMENT

<p>1. PLANIFICATION ET ORGANISATION, i.e : Propose, détermine des objectifs en termes de résultats à atteindre reliés aux activités à réaliser. Elabore des plans d'actions en établissant des priorités et des échéanciers de réalisation. Prévoit les modes et les périodicités de contrôle. Emploie des outils pour l'utilisation rationnelle du temps (tableau de bord, planification...) Prévoit les solutions de rechange en anticipant les sources de problèmes entravant la performance. Définit et répartit les rôles et tâches de ses collaborateurs, selon leur responsabilité et compétences.</p>					
<p>2. DECISION, i.e : Fait face aux situations et ne les évite pas. Prend connaissance de toute information relative aux situations. S'assure de l'exactitude des faits (recoupements, déplacements...) Procède, si nécessaire, aux consultations des parties concernées (collaborateurs, hiérarchie...) quant aux mesures à prendre. Prend des mesures concrètes et donne les instructions nécessaires. Accepte et assume les conséquences de ses décisions.</p>					
<p>3. CONTROLE, i.e : Etablit un échéancier de contrôle. Fait des suivis périodiques pour s'assurer de l'état d'avancement des travaux. Identifie et analyse les écarts au plan des réalisations par rapport aux objectifs fixés. Evalue le rendement de ses collaborateurs. Introduit les ajustements nécessaires. Produit et diffuse les bilans, comptes rendus et différentes pièces attestant des actes de contrôle.</p>					
<p>4. DELEGATION, i.e : Se libère des tâches relevant des collaborateurs. Délègue les responsabilités aux collaborateurs, en fonction de leurs compétences. Spécifie les produits ou résultats attendus ainsi que les échéances. Transmet les informations pertinentes à ses collaborateurs. Assiste ses collaborateurs. Confie à ses collaborateurs des missions de représentation. Fait part de sa satisfaction suite à la prise d'initiatives positives.</p>					
<p>5. GESTION DU DEVELOPPEMENT DES EQUIPES ET DES PERSONNES, i.e : Offre son soutien et son assistance. Donne l'occasion à ses collaborateurs d'assumer des responsabilités. Met à la disposition de ses collaborateurs toute information utile à l'accomplissement de leurs activités. Contribue à l'intégration des nouvelles recrues. Favorise la participation des collaborateurs à toute action de développement des compétences.</p>					

II. HABILETES INTERPERSONNELLES

<p>6. SENS DE LA COMMUNICATION, i.e : Transmet des messages clairs et précis. Soigne la présentation matérielle de ses documents. S'assure de la compréhension de son message par son interlocuteur et reformule si nécessaire. Suscite de l'intérêt et l'attention à ses propos. Prend le temps d'écouter ses interlocuteurs.</p>					
<p>7. ANIMATION DES EQUIPES DE TRAVAIL, i.e : Aide l'équipe à définir ses objectifs. Propose et met en place des modalités de travail, favorisant les points d'information et de décision. Incite chacun des membres de l'équipe à prendre ses décisions. Amène l'équipe à se fixer des échéances en fonction de la contribution de chacun. Favorise la concertation et assure la coordination. Veille à la réduction des tensions et à l'instauration d'un climat serein</p>					
<p>8. RELATION AVEC L'ENVIRONNEMENT INTERIEUR / EXTERIEUR, i.e : S'informe des moyens, besoins, prestations, développés par les structures environnantes de l'unité, de l'entreprise ou les structures externes. Informe les structures environnantes de toutes ses activités ou besoins. Participe aux réunions de coordination inter structures. Intègre les orientations des structures hiérarchiques ou fonctionnelles. Rend compte à la hiérarchie de l'évolution de ses activités. Encourage le développement d'une atmosphère de travail favorisant les échanges avec les autres structures de l'entreprise ou groupes de travail.</p>					

HABILETES et comportements observables	Côtes (1)				Nbre de points (2)
	1	2	3	4	

III. HABILETES PERSONNELLES

9. AUTONOMIE ET SENS DE L'INITIATIVE, i.e : Etablit lui-même son propre programme d'activité. Recherche par lui-même les moyens d'atteindre les résultats. Na pas recours à la hiérarchie systématiquement. Initie des actions en réponse à des situations urgentes, puis en informe les niveaux habilités. Introduit des ajustements au programme de travail en tenant compte de nouveaux facteurs. Fait part à sa hiérarchie des progrès obtenus et des contraintes à lever pour d'autres améliorations.					
10. DYNAMISME, i.e : S'engage pleinement dans son travail en termes de temps et d'implication. Démontre beaucoup d'effort. Affiche sa disponibilité. Insufflé de l'énergie à ses collaborateurs (encouragement, positive, aide à la relance...) Affiche de l'engouement et de la motivation. Favorise l'efficacité.					

TOTAL (3)	<u>100</u>
------------------	------------

NOTE FINALE (4)	<u>20</u>
------------------------	-----------

(1) Pour chaque habileté, mettre une croix dans la colonne correspondante au degré de maîtrise observé (en se basant sur les comportements décrits et sur la signification des côtes - 1, 2, 3, 4 - donnée ci-après) :

Côtes	Signification
1	compétence à acquérir
2	compétence à développer
3	compétence à parfaire
4	compétence acquise

(2) Traduire ces côtes (1, 2, 3, 4) en nombre de points correspondants en utilisant le tableau ci-dessous :

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

(3) Sommer le nombre de points sur 100

(4) Diviser par 5 le total sur 100 pour obtenir une note sur 20

3. EVALUATION GLOBALE

EVALUATION DU RENDEMENT	EVALUATION DU ROLE	EVALUATION GLOBALE
NOTE PONDEREE (N X 0,60)	NOTE PONDEREE (N X 0,40)	NOTE / 20

4. SYNTHESE DE L'EVALUATION

1. EVALUATION DU RENDEMENT

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

2. EVALUATION DU ROLE

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

5. PISTES DE DEVELOPPEMENT

5.1. Actions de formation proposées

5.2. Réorientations

- L'intéressé doit-il être réaffecté sur un autre emploi, vers une autre activité ? Si oui dire lesquels ?

- L'intéressé souhaite-t-il être réaffecté sur un autre emploi, vers une autre activité ? Si oui dire lesquels ?

6. COMMENTAIRES ET VISAS

DATE DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION :

COMMENTAIRES DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1

DATE ET VISA

COMMENTAIRES DE L'EVALUE

DATE ET VISA

VISAS DE LA HIERARCHIE

AVIS DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+2

NOMS :

FONCTION.....

AVIS.....

SIGNATURE ET DATE :

VISA DU DIRECTEUR CENTRAL OU D'UNITE

NOMS :

FONCTION :

SIGNATURE ET DATE :

Ce formulaire a été réceptionné par la structure du personnel le :

Visa et cachet du SP.