

Université Abderrahmane Mira de Bejaia
Faculté Des Sciences Humaines et Sociales
Département Des Sciences Sociales

Mémoire de Fin de cycle

En vue d'obtention du diplôme de master en sociologie

Option : Sociologie du Travail et des Ressources Humaines

Thème

**L'évaluation des compétences du personnel au sein
de l'entreprise**

Étude pratique : Entreprise SENTEX Kherrata.

Réalisé par :

M^{elle} BOUTRID Zahia.

M^{elle} BOURDJAH Sounia.

Encadré par :

M^r BARKA Chérif

Année universitaire : 2014/2015

Remerciement

Tout d'abord nous exprimons nos remerciements à dieu le clément qui nous a donné la force et le courage d'aller au bout de notre objectif.

Nous avons l'honneur et le plaisir d'exprimer notre profonde gratitude à monsieur BARKA Chérif notre promoteur pour ses conseils et ses orientations, merci pour tous vos efforts.

Nous remercions l'ensemble des travailleurs de l'entreprise SENTEX pour leur gentillesse et leur compréhension.

Enfin, il est agréable d'exprimer ici nous reconnaissance envers tous ceux qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de notre travail.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

A mes chères parents qui ont attendu et espéré ma réussite, je leurs témoigne mon respect profond et beaucoup de reconnaissance pour tout ce qu'ils ont fait pour moi et à qui je ne rendrai jamais assez.

A mes très chères sœurs, Samira, Yasma, Tinhinane.

A mes très chères frères : Mohcine, Bilal, Nacredin, Mohand, Ramtan.

A ma belle sœur : Samia

A mes cousins et cousines

A ma binôme Zahia

A mes copines, Salma, katiba, Souhila, Nawal, warda, salima, samia.

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

Sounia

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

A mes chères parents qui ont attendu et espéré ma réussite, je leur témoigne mon respect profond et infiniment de reconnaissance pour tout ce qu'ils ont fait pour moi et à qui je ne rendrai jamais assez.

A mes très chères sœurs : Touas, Nadira, Karima et leurs maries

A mes très chères frères : Karim, Nadir, Hocine.

A mes nièces et neveux : wawa, Lydia, Djahid, Chérif, Walid, Idir. Souhila.

A ma belle sœur : Hamida.

A mes cousins et cousines.

A ma binôme : Sounia.

A mes copines, Nawal, Samia, Sabrina, Salma, katiba, Chahinaz.

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

ZAHIA

La liste des abréviations :

Abréviation	signification
DRH	Direction des ressources humaines
GRH	Gestion des ressources humaines
RH	Ressources humaines
SENTEX	Société d'ennoblissement des textiles

La liste des tableaux :

N°	Les titres	Page
01	La répartition des éléments de l'échantillon selon le sexe	55
02	La répartition des éléments de l'échantillon selon l'âge	56
03	La répartition des éléments de l'échantillon selon la situation familiale	57
04	La répartition des éléments de l'échantillon selon le niveau d'instruction	57
05	La répartition des éléments de l'échantillon selon l'année d'expérience dans l'entreprise	58
06	La répartition des éléments de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle	59
07	La répartition des éléments de l'échantillon selon leur soumission à l'évaluation des compétences	60
08	La distribution des éléments de l'échantillon selon la représentation concernant leur compétence	60
09	La distribution des éléments de l'échantillon selon les réponses de l'évaluation des compétences à certaine souhait	61
10	La corrélation entre la catégorie socioprofessionnelle et la réponse de l'évaluation des compétences à certaine souhait	62
11	La distribution des éléments de l'échantillon selon la nécessité et l'objectivité de l'évaluation des compétences	63
12	La corrélation entre catégorie socioprofessionnelle et l'objectivité et la nécessité de l'évaluation des compétences	64
13	Représentation de l'évaluation des compétences par la catégorie socioprofessionnelle	65
14	La distribution del'échantillon selon l'exerce de l'évaluation	66

15	La corrélation entre le type de compétence et catégorie socioprofessionnelle	66
16	La corrélation entre l'exerce de l'évaluation et le sexe	67
17	La corrélation entre la méthode d'évaluation et niveau d'instruction	68
18	La corrélation entre les attentes des travailleurs après l'évaluation et catégorie socioprofessionnelle	69
19	La corrélation entre l'amélioration de rendement de l'entreprise et catégorie d'âge	70
20	La corrélation entre l'influence de l'évaluation des compétences sur le rendement des travailleurs et l'année d'expérience	71
21	La corrélation entre l'existence de bon rendement et catégorie socioprofessionnelle	72
22	La corrélation entre la relation de complémentarité qui existe entre l'évaluation de compétence et le rendement avec l'expérience professionnelle.	73

SOMMAIRE

Introduction

Partie théorique

Chapitre I : Cadre méthodologique :

1-Les raisons de choix du thème et les objectifs de la recherche.....	5
2-La problématique.....	6
3-Les hypothèses.....	9
4-La définition des concepts.....	10
5-La méthode et la technique utilisée.....	15
6-La population et l'échantillon d'étude.....	17
7- Les difficultés rencontrées.....	18

Chapitre II : Les fondements théories de l'évaluation :

1-La définition de l'évaluation.....	21
2-Les objectifs de l'évaluation.....	21
3-Les caractéristiques de l'évaluation.....	22
4- Les différentes méthodes de l'évaluation.....	24
5- Les composantes interdépendantes de l'évaluation.....	28
6-Les conditions de réussites de l'évaluation des compétences.....	31
7-Les enjeux de l'appréciation pour différents acteurs	33

Chapitre III : La notion de la compétence :

1- La définition de la compétence.....	36
2 Les éléments constitutifs de la compétence.....	36
3 Les caractéristiques de la compétence.....	37
4-Les typologies de la compétence.....	38
5-Les dimensions de la compétence.....	41
6-Les enjeux de la compétence.....	43

Partie pratique :

Chapitre IV : présentation de l'organisme d'accueil

1-L'Historique de l'entreprise.....	47
2-Les Missions et objectifs de l'entreprise.....	48
3-La description de l'organigramme de l'entreprise.....	49

Chapitre V : Analyse des données et interprétation des résultats :

1-L' analyse des résultats.....	55
2-vérification des hypothèses.....	75

Conclusion.

La liste des références bibliographique.

Les annexes.

Introduction

Introduction :

La mondialisation de l'économie conduit les entreprises à être d'avantage à l'écoute des clients, à devenir de plus en plus performantes dans tous les domaines.

De ce fait, les entreprises de nos jours commencent à prendre conscience de l'importance du facteur humain qui est constitué par les salariés. En effet, c'est grâce à son capital humain que l'entreprise prend sa place sur le marché.

Ainsi pour progresser, toutes les entreprises doivent être capables de recruter, développer, assurer des formations, gérer et mobiliser les talents individuels et collectifs. Mais ces activités de la fonction de la gestion des ressources humaines (G .R. H) ne peuvent point être efficacement assurées sans qu'il y'ait recours à l'évaluation des compétences.

L'évaluation des compétences exige un dispositif, ainsi bien qualitatif que quantitatif, puisqu'il s'agit d'apprécier un facteur humain qui est très compliqué, ce qui fait l'obligation de disposer d'un évaluateur compétent et reconnu par le monde.

Au tour de notre thème « l'évaluation des compétences du personnel au sein de l'entreprise », nous avons réparti notre travail en deux partie, le premier partie est consacré au volet théorique, elle comporte de trois chapitre :

Premier chapitre : représente la méthodologie adoptée dans la recherche pourtant sur

Les raisons de choix du thème, les objectifs de la recherche, la problématique, les hypothèses, la définition des concepts clés, la méthode et la technique utilisée dans la recherche, l'échantillonnage, les contraintes de la recherche.

Deuxième chapitre : concerne Les fondements théoriques sur l'évaluation : sa définition, ses objectifs, ses caractéristiques, ses différentes méthodes, les composants interdépendants de l'évaluation, les enjeux de l'appréciation pour les différents acteurs.

Troisième chapitre : se focalise sur la notion de compétence : définition de compétence, les éléments constitutifs de la compétence, ses caractéristiques, typologie de la compétence, les dimensions de la compétence et ses enjeux.

La Deuxième partie : c'est la partie pratique et aussi décompose en deux chapitres : Le premier comportera sur la présentation de l'organisme d'accueils et ses différents services.

Le deuxième chapitre : présentera l'analyse des données et l'interprétation des résultats à travers les tableaux réalisés de nos hypothèses, et en termine notre étude par une conclusion et les Annexes.

Partie théorique

Chapitre I

Cadre méthodologique

1-Les raisons de choix du thème :

Parmi les motifs qui nous ont motivés à choisir et faire une recherche Nous citons ce qui suit :

- montrer la place et le rôle de la GRH au sein de l'entreprise.
- L'importance de l'évaluation dans le milieu organisationnelle.
- Explorer le terrain et élargir nos connaissances et particulièrement l'évaluation des compétences.
- Montrer le rôle de la démarche de l'évaluation des compétences dans le développement et L'épanouissement des employés et leurs compétences, Ainsi que son impacte dans la stabilité des entreprises.
- Vérifier si l'organisation Sentex se préoccupe à l'évaluation de ses ressources humaines.

2- Les Objectifs de la recherche :

- Connaitre la capacité des salariés d'une manière générale à maîtrisé leur tâche dans un domaine spécifique.
- Vérifier s'il existe une politique de l'évaluation dans les entreprises.
- Cerner le sujet d'évaluation des compétences et démontrer ses effets au sein de l'organisation.
- Enrichir la définition de l'évaluation des compétences sociologiquement et expliquer son rôle dans le développement économique.
- Découvrir la façon par laquelle les compétences en entreprise sont évaluées.

3-La problématique :

La fonction "ressource humaine " se situe au cœur des préoccupations des dirigeants des entreprises qui voient en elle le moyen qui permet à l'entreprise de contribuer à la création et la réalisation des objectifs stratégiques.

L'entreprise cherche des personnes responsables, compétentes, motivées autonomes, fiables, car la performance de l'entreprise dépend de la compétence acquise par les salariés.¹

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 quantité et qualité, ainsi que le processus de développement, d'application et d'évaluation des politiques procédures et programmes concernant la RH².

La gestion des ressources humaines s'appuyant sur des nombreuses pratiques à savoir le recrutement, la formation, la promotion, la mutation l'évaluation...etc., qui constituent les principaux points essentiels de contrôle de personnels qui nourrissent et alimentent l'entreprise des nouveaux potentiels dont elle a besoin pour améliorer les prévisions des réussites professionnelles.

Dans cette logique l'entreprise et les salariés cherchent tous deux à développer en permanence leurs compétences. Le salarié cherche à améliorer sans cesse son employabilité dans un marché de travail turbulent. Et l'entreprise cherche à attirer, fidéliser et développer les meilleures compétences qui lui permettent d'avoir un avantage compétitif.

¹ GUITTET André, **développer les compétences par une ingénierie de la formation**, ESF édition, 2^{ème} édition, paris, p 82.

² AMEBLEB et autres, **les systèmes d'innovation à première de la globalisation**, éd economica, paris, 1997, p36.

Le processus d'évaluation désigne un ensemble d'activité au contenu homogène, s'enchaînant dans un ordre déterminé constituant une unité dynamique, orientée vers une transformation et se répète dans le temps.¹

Parmi les fondements théoriques de l'évaluation on trouve : Henri Mahé De Bois Landelle qui a défini l'évaluation comme une démarche s'appuyant sur un ensemble des procédures systémiques, mettant en relation un appréciateur et un apprécié pour établir un bilan des activités exercées pendant une période donnée au regard des objectifs fixés, de la qualification acquise et de possibilité de développement de l'apprécié².

Au cœur de carrière également il y a une nécessité d'évaluer le personnel. En effet l'évaluation est un processus qui exige de la planification, de la révision, de l'analyse des tâches et des résultats de l'ensemble des salariés dont le but est de reconnaître les meilleurs éléments dans l'entreprise et de les rémunérer en conséquence, d'identifier les compétences de chaque salarié et de faire évoluer ses compétences³.

L'introduction des pratiques de gestion des compétences et leur développement s'accompagne d'une évaluation régulière des compétences, qui impose la reconnaissance des forces et des faiblesses des salariés dans une entreprise.

L'évaluation des compétences est considérée comme la plus exigée, la plus valorisante pour l'entreprise qui veut être compétitive. Elle pousse au développement des compétences salariales. Elle est un moyen d'acquérir un savoir faire pour l'amélioration des compétences.

¹ AUBERT Jack, **management des compétences réalisation, concept, analyse**, édition Dunod, paris, 1998, p39.

² MAHE Henri de bois landelle, **dictionnaire de gestion, concepts, et outils**, édition economica, paris, 1998, p153.

Afin d'optimiser les ressources disponibles et obtenir les meilleurs résultats, elle est l'une des conditions essentielles de l'excellence. Elle aide également les responsables des RH à cibler quels sont les salariés capables d'évoluer vers d'autres fonctions ou d'autres responsabilités.

Le développement des compétences dans l'entreprise aide à la préparation de la validation des acquis, des expériences et permet aux salariés de mieux piloter leurs formations ainsi que leurs parcours professionnels.

L'économie Algérienne est à l'image de toute économie émergente qui subit des changements profonds : ouverture, privatisation, concurrence. L'objectif pour les entreprises Algériennes est d'accorder de l'importance à l'évaluation des compétences afin d'améliorer leurs qualités de service et d'être à l'apogée des exigences du marché.

C'est pour cette raison que nous avons choisi de traiter ce thème de l'évaluation des compétences du personnel pour répondre à une interrogation suivante :

- Quel est le rôle de l'évaluation des compétences au sein de l'entreprise ?
Cette question se répartie en deux questions :
- Est-ce que l'évaluation des compétences est objective et nécessaire au sein de l'entreprise ?
- Quels sont les moyens d'évaluation les plus utilisés par l'entreprise SENTEX ?

4-Les hypothèses :

Elaborer les variables d'une hypothèse, c'est transformer des faits plus ou moins abstraits à des faits plus ou moins concrets à observer aux dimensions qu'on peut mesurer et apporter les indicateurs précis.

Selon MAURICE Angers l'hypothèse « c'est la première opération de concrétisation de la question de recherche qui consiste à répondre habituellement sous la forme d'une hypothèse.¹

Et pour répondre à la question posée dans la problématique, nous avons opté pour l'hypothèse suivante :

- L'application d'un système d'évaluation des compétences contribue à la réalisation d'un meilleur rendement.

Cette hypothèse se répartie comme suit :

- L'évaluation des compétences influence sur la réussite de l'entreprise.
- L'entretien d'évaluation et l'assessment center sont les moyens les plus utilisés pour une évaluation efficace⁹⁹.

Notre objectif est de savoir dans quelle mesure l'application du système d'évaluation des compétences du personnel contribue à la réalisation et à l'amélioration d'un meilleur rendement, puisque ce dernier est très répandu dans toutes les entreprises, y compris les sociétés Algériennes.

¹ MAURICE Angers, **initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines**, édition casbah, Alger, p102.

5-Définition des concepts clés :

➤ La compétence :

Le terme « compétence » est devenu aujourd'hui un mot incontournable dans le domaine des ressources humaines.

Le concept de « compétence » a une pluralité de définition, parmi la multitude de définitions existant, peuvent être retenues :

André GUITTET : « 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 professionnelle »¹

PHILIPPE ZARIFIAN : « la compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté ».²

« La compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforment, « avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmente ».³

A partir de ces définitions on peut dire que la compétence est un ensemble des connaissances acquises par l'expérience et la formation professionnelle qui s'exprime par un savoir-faire (pratique) dans des situations d'efférentes ou la qualification de ces pratiques et toujours performante.

« La compétence est un construit organisationnel, contingent au fonctionnement actuel et souhaité de l'entreprise ».¹

¹ -GUITTET André, **op. cite**, p 03 .

²ZARIFIAN Philippe, **objectif compétence**, édition liaisons, paris, 2001, p 65.

³ZARIFIAN Philippe, **op, cite**, p 69.

La compétence est une capacité à utiliser et à combiner des connaissances et des savoir-faire acquis pour maîtriser une situation professionnelle donnée et pour obtenir les résultats attendus. La compétence ne se compose pas seulement de savoir et de savoir-faire. Elle implique aussi un « savoir-être » c'est-à-dire des attitudes et comportements (adaptabilité, réactivité, capacité à travailler en équipe, à apprendre, à communiquer, etc.) Qui permettent d'utiliser efficacement l'ensemble de ces connaissances dans les situations professionnelles.²

La compétence comprend les acquis de tout ordre (savoir, savoir-faire, savoir être) nécessaire pour maîtriser une situation professionnelle donnée, et aussi c'est la capacité à mettre en œuvre des savoir, savoir-faire, attitude, et capacité dans une situation de travail.

➤ **L'évaluation :**

Exprime une volonté de mesure supposé d'intention objective tout fois évaluer n'est pas seulement assigner une valeur bonne ou mauvaise , c'est aussi établir un ordre de préférence , l'évaluation est un action consistant a recueillir un certain nombre d'information concernant un salarié pour réaliser un jugement de valeur sur les éléments. Telle que sa personnalité, dans le prendre des décisions touchant la gestion de personnel ou de répondre à d'autre objectifs fixés.³

Dans cette définition on déduit que l'évaluation est indispensable dans toute les pratiques de la GRH et elle vise à mettre l'ordre dans la GRH, on

¹LAËTITIAL ethielleux, **l'essentiel de la gestion des ressources humaines**, 5^{ème} édition, paris cedex, 2011, p 43.

² JEAN Paul Jués, **Gestion des ressources humaines principe et point clés**, édition ellipses, paris, 2005, p 25.

³MAHE Henri de bois landelle, **op, cite** p 159-160.

déduit aussi que l'auteur n'a pas mis l'accent sur l'évaluation de l'individu et par qui ce dernier sera évalué.

Selon Guillot Ghaloé-soulez : 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... »¹

Pour B. Mortory et D. Crozet, « 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 »²

Selon ces deux auteurs, l'évaluation est un jugement donné par le responsable hiérarchique sur le comportement des salariés durant l'exécution de leur tâche.

➤ **Évaluation des compétences :**

L'application des compétences est conduite en permanence à porter un jugement sur autrui pour savoir quelle attitude adopter à son endroit. Dans l'entreprise ce jugement s'inscrit dans le cadre de rapports hiérarchiques. C'est une pratique de gestion de personnel dans laquelle un membre de l'entreprise, cadre ou agent de maîtrise, mandaté par sa direction, porte un jugement sur les conduites de collaborateurs et sur leurs résultats.³

¹ GUILLOT-Soulez, **la gestion des ressources humaines**, Gualino Lextenso, édition, Paris, 2008, p 231.

² Mortory et D Crozet, **GRH pilotage social et performances**, 7^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2008, p 74.

³ PATRICK Gilberte et Géraldine Schmidt, **évaluation des compétences et situation de gestion**, Edition Economica, Paris, 1999, p 17.

➤ **Le rendement :**

Selon le dictionnaire de Gestion : Le rendement est fréquemment entendu comme synonyme de production, il concerne la productivité de travail ou la performance dans le travail de personnel d'une organisation.

En économie, le sens est celui de la productivité des facteurs de production (capital et travail).

De la sorte on parle des rendements croissants ou décroissants des facteurs de production.¹

➤ **Le personnel :**

Ce concept se définit comme un ensemble des personnes employée par un service public, une entreprise, un particulière ...etc. au exerçant le même métier.²

Selon Alain Charles le personnel représente une « fonction de l'entreprise englobant d'une part une fonction de gestion au sens stratégique dans les domaines de politique de personnel ,politique de rémunération ,politique sociale ,promotion , relation humaine ,règlement intérieur, etc. et d'autre part les fonction d'exécution telle que la gestion Administratif du personnel, le recrutement la notation, la formation, le service sociale, le médecin du travail, la sécurité etc.³

Le personnel au sens général, est le facteur humain d'une organisation et qui participe à la réalisation des objectifs tracés par cette dernière en assurant son développement et sa survie.

¹ MAHé Henri de bois landelle, op cite, p380

²Le petit Larousse, illustré, édition Larousse, paris, 2007, p 764.

³CHARLES Alain, et autres, **Lexique de Gestion**, 6^{ème} édition, DALLOZ, paris, 2003, p 337.

➤ **L'entreprise** : Elle est définie par sa fonction économique. C'est une organisation qui transforme des ressources en les combinant pour obtenir des produits sous forme de bien et service marchands.¹

D'après Bouyakoub Farouk « l'entreprise est considéré comme un groupement humain hiérarchisé qui met en œuvre des moyens intellectuels , physiques , financières , pour extraire , transformer , transporter , distribuer des richesses ou produire des services conformément à des objectifs définis par une direction personnelle collégien faisant intervenir à des degrés divers des motivations de profit et d'utilité sociale ».²

Selon le dictionnaire économique « l'entreprise est une organisation autonome des moyens matériels, financières, et humains (facteur capitale et travail) ayant vocation à exercer une activité économique (production, transformation, ou distribution des biens et de services) dans le but à réaliser un profit ».³

L'entreprise est une unité de production des biens et service, destiné au marché de production et marché de consommation.

¹M. Darbelet, et autres, **L'essentiel sur le management**, 5^{ème} édition, Berti édition, Alger, 2007, p 24.

² BOUYAKOUB Farouk, **entreprise et financement bancaire**, édition casbah, Alger, 2003, P 37.

³ BRUNO Alain, **dictionnaire d'économie et de sciences sociales**, Ellipses édition Marketing, paris cedex, 2005, p 186.

6- La méthode et les techniques utilisées dans la recherche :

A- La méthode utilisée :

La présente étude s'inscrit dans une approche quantitative, qui a pour but de qualifier les données collectées durant notre enquête, en nous focalisant plus précisément sur l'obtention des réponses aux différentes questions du questionnaire administré à la population interrogée, en vue d'établir des corrélations entre les différentes variables et des réponses aux questions de recherche.

Les méthodes utilisées dans toutes les études scientifiques sont assez nombreuses et diverses, mais cette diversité revient aussi de la même diversité de ses études, car chaque étude exige une méthode à suivre.

La méthode est définie comme « un ensemble de procédures, de démarches précises adoptées pour arriver à un résultat ». En science, la méthode est primordiale, et les procédés utilisés lors d'une recherche déterminent les résultats.¹

La méthode est constituée d'un ensemble de règles qui dans le cadre d'une science donnée, sont relativement indépendantes des contenus et des faits étudiés en tant que tels, elle se traduit sur le terrain par des procédures concrètes dans la préparation de l'organisation et de la conduite d'une recherche.²

Pour cela, nous avons utilisé la méthode quantitative dans le but d'analyser, nos informations, nos données recueillies et afin de vérifier la validité de notre hypothèse. La méthode quantitative se définit comme « celle qui vise d'abord à

¹ MAURICE Angers, op cite, p 09.

² AKTOUF Omar, **méthodologie des sciences sociales et approche qualitatif des organisations**, « une introduction à la démarche classique et une critique », Québec, Chicoutimi, 1987, p 27.

mesurer le phénomène d'étude ; les mesures peuvent être ordinales du genre « plus grand ou plus petit que » ou numérique avec usage de calcul.

Elle définit aussi la méthode qui fait appelle à des données chiffrées et elle sert à la simple mesure de l'analyse de la causalité, elle fait appel à des traitements statistiques plus au moins poussé.

B- La technique :

Les techniques de recherche sont les moyens qui permettent de recueillir des données dans la réalité, et de mieux cerner l'objet de notre étude.

Selon OMAR Aktouf c'est « un moyen précis pour atteindre un résultat partiel, à un niveau et à un moment précis de la recherche ». Cette atteinte de résultat est directe et relève du concret, du fait observé, de l'étape pratique et limité »¹. Donc dans notre recherche, nous avons utilisé les techniques suivantes.

B-a-L'observation :

L'observation comprend « l'ensemble des opérations auxquelles le modèle d'analyse constitue des hypothèses et des concepts avec leurs dimensions et leurs indicateurs, soumises à l'épreuve des faits et confrontées à des données observable ».²

B-b- Le questionnaire :

« Est une technique directe pour interroger des individus de façon directive, puisque la forme de la question est primordiale et prédéterminée. Elle permet de faire un prélèvement quantitative en vue de trouver de relations mathématiques et d'établir des comparaisons chiffrées ».³ On a utilisé la technique du

¹ AKTOUF Omar, op-cit, p27.

² RAYMOND Quivy, **manuel de recherche en science social**, 3^{ème} édition DUNOD, paris, 1995,2006, p143.

³ MAURICE Angers, op cit, 146.

questionnaire en vue de récolter des données statistiques et de faire par la suite des lectures statistiques et sociologiques.

notre questionnaire est réparti en trois axes :

- Le premier axe : concerne les informations sur les données personnelles des salariés.
- Le deuxième axe : concerne les informations sur le système d'évaluation des compétences.
- Le troisième axe : concerne les informations sur l'influence du système d'évaluation des compétences sur le rendement.

C- présentation de la population d'étude :

L'échantillon signifie l'ensemble des opérations qui permettent de sélectionner l'ensemble d'une population en vue de constituer un échantillon.

Le type qui s'adapte à cette recherche est l'échantillonnage aléatoire simple qui se définit comme un « prélèvement d'un échantillon par un tirage au hasard parmi les éléments de la population de recherche. »¹

Choix de la population d'étude :

Nous avons choisi un échantillon de 120 personnes dans l'effectif de 149 salariés.

Mais seulement 75 personnes ont voulu répondre à notre questionnaire.

Notre étude est basée sur toutes les catégories socioprofessionnelles que ce soit les cadres avec un effectif de 17 personnes, les agents de maîtrise 33 personnes et les agents d'exécution 25 personnes.

¹ MAURICE Angers, op- cit, p231.

D- la pré-enquête :

Notre recherche a débuté par une pré-enquête qui est un élément important pour chaque recherche, cette dernière nous a aidé à nous informer et analyser le terrain pour mieux le connaître. Elle nous a également aidé à préciser notre thème de recherche afin d'envisager d'éventuelles pistes que nous n'aurions pas prises en considération au départ. Enfin, cela nous a permis de préciser la problématique, les hypothèses, et le questionnaire.

La période de notre enquête s'étend du 25 Mars au 25 Mai. Durant les premières visites à l'entreprise nous avons préparé un guide d'entretien exploratoire qui contient un ensemble de questions en relation avec notre thème d'étude. Nous avons pu nous entretenir avec 06 fonctionnaires (sous directeur de production- chef de section du personnel, sous directeur ressources

Humaine, contremaitre, chef de section appros commercial et agent de sécurité).

7-Les difficultés rencontrées :

- la difficulté de trouver un lieu d'enquête pour notre recherche, chose qui nous a empêchés d'entamer la partie pratique du mémoire dans le temps nécessaire.
- Le manque d'étude antérieure sur la gestion de l'évaluation des compétences.
- Le manque d'ouvrage spécialiste qui répond à notre travail dans la bibliothèque de la faculté.
- un autre problème lors de la distribution de notre questionnaire, certains travailleurs ont répondu immédiatement à ce questionnaire et d'autre ont pris le temps pour le remplir.
- La difficulté de convaincre les employés à répondre au questionnaire parce qu'il se fait sur le lieu et pendant les heures de travail.

- Nous n'avons pas pu récupérer tout les questionnaires distribués : sur les 120 questionnaires 75 ont été récupéré.

Chapitre II

Les Fondements Théories de L'évaluation

L'évaluation est considérée comme un processus qui permet de fournir des données utiles à la prise de décision dans la poursuite d'un but ou d'un objectif.

1. Définition de l'évaluation :

L'évaluation est une action consistant à recueillir un certain nombre d'information concernant un salarié pour réaliser un jugement de valeur sur des éléments telle que son résultat, comportement, et personnalité répondre à d'autres objectifs préalablement fixés .¹

L'évaluation des ressources humaines consiste à porter un jugement sur les activités exercées par un employé pendant une période déterminée dans une organisation

2. Les objectifs de l'évaluation :

Selon Jean Marie PERETTI

-Le système d'évaluation doit permettre de mesurer la contribution de chacun, de favoriser l'accroissement de cette contribution et garantir un lien avec la rétribution, le système et donc un élément essentiel de la recherche de l'équité.

-Le partage de la fonction ressources humaine et l'adoption de l'approche tout DRH renforce l'importance de l'évaluation. A travers de l'évaluation c'est l'ensemble de la gestion des hommes confié à chaque responsable qui est appréhendé.

-l'appréciation doit permettre de favoriser la sensibilisation de l'encadrement à la dimension ressources humaines de son rôle.

-Améliorer la gestion des potentiels humains.

-mobiliser en permanence l'attention de l'encadrement.

¹ SEKIOU Lakhdar et autres, **gestion des ressources humaine**, éd de BOECK, Canada, 1993, p. 326 .

-Améliorer la communication entre l'encadrement et le personnel et de créer un climat de travail plus favorable. ¹

Selon L.CADIN, F.GUERIN , F.PIGEYER :l'évaluation doit :

-Répondre à un vœu des salariés (savoir ce qu'on pense d'eux : pour leur perspectives d'évaluation).

-Responsabiliser l'encadrement (empêcher les comportements discrétionnaires issus des jugements occultes).

-Servir de référence aux propositions d'augmentation des salariés (liaisons éventuelle à des propositions d'augmentation des rémunérations) .

- Fournir des données pour la formation (détecter les besoins).

-Améliorer la productivité, rationaliser les décisions de gestion de

Personnel, valoriser les hommes, détecter les potentiels pour l'évaluation professionnelle (promotion). ²

3- Les caractéristiques de l'évaluation :

Pour être efficace et remplir sa fonction d'une façon Satisfaisante, un processus d'évaluation doit présenter différentes qualités :

A- La validité :

Un test de mesure est valide quand il mesure réellement ce qu'il est censé à mesurer et non quelque chose d'autre. S'il l'on teste des connaissances techniques, il faut éviter des épreuves écrites qui demandent la rédaction des réponses complexes on risque alors de vérifier plus la capacité du stagiaire à rédiger ses réelles connaissances techniques.

¹PERETTI Jean marie, **gestion des ressources humaines**, 10^{ème} édition, Vuibert, Belgique, 2003, p. 106-109.

² (L).CADIN, et autres, **gestion des ressources humaines, pratique et élément de la théorie**, 1^{ère} édition, édition Dunod , paris, 1997, p.226.

B- La fidélité :

Un instrument de mesure résultats et fidèle quand, dans les conditions de mesure, il indique toujours les mêmes que les mêmes phénomènes dans des conditions d'expériences semblables.

La mesure est indépendante du moment et de l'utilisation de l'outil.

Autrement dit l'évaluation n'induit pas les réponses.

C- La fiabilité :

La fiabilité désigne la probabilité de fonctionnement sans défaillance d'un dispositif dans les conditions déterminées et pour une période de temps définie. Une enquête par questionnaire n'est jamais une méthode fiable à 100% de réponses et par ailleurs, on ne sait pas toujours dans quel état d'esprit les personnes qui ont répondu au questionnaire.¹

D- La sensibilité :

La sensibilité d'un outil d'évaluation est donnée par sa capacité à discriminer, à classer, à faire un diagnostic différentiel. Un teste n'est pas disponible si 99%des personnes donnent les même bonnes réponses à la même question. Il ne permet pas de classer, de différencier.

E- L'acceptabilité :

L'acceptabilité d'une épreuve est donnée par la facilite d'acceptation de l'outil d'évaluation, l'acceptation est bonne dans le cas d'auto-évaluation, d'évaluation interne, d'évaluation concertée. Elle est faible quand l'évaluation n'est pas transparente, le contexte mal connu, il existe des zones de flou quand à l'outil, aux objectifs visée par la démarche.

¹ GUITTED André, op cit, p.136.

F- Le coût :

Toute procédure d'évaluation, entraîne un cout de l'opération.

Quel est le gain à espérer de cette démarche ? Quels sont les avantages et l'inconvénient (coût psychologique, économique et social) ?¹

4- Les différentes méthodes d'évaluation :

Ils existent plusieurs méthodes pour l'évaluation des compétences parmi les méthodes les plus utilisées on peut retenir :

4-1- L'entretien d'évaluation :

Le principe de l'entretien d'évaluation est obtenir des informations pertinente sur les compétences détenus par une personne d'une action donnée évolution de poste, promotion, mobilité interne, action de formation, actualisation conjointe de portefeuille des compétences de salariés, etc.

L'entretien annuel d'appréciation est à forme d'évaluation la plus réponde dans l'entreprise. Dans la réalité beaucoup font l'amalgame avec les pratiques, aujourd'hui quasiment généralisées d'entretien annuel d'activité.

Dont le but essentiel est d'évaluer la Réalisation des objectifs fixée l'année précédente d'établir ceux l'année suivante.

L'entretien d'évaluation est un outil pertinent, indispensable particulièrement en ce qui permet de recouper et de vérifier les éléments d'appréciation produit par des autres procédures d'évaluation.²

¹GUITTED, André Op-cite, p. 137.

²BARCATOOLAH Amina, **valider les acquis et les compétences en entreprise**, INSEP CONSULTING, paris,2000, p 94-95 .

4-2- L'assessments center :

Encore appelé le bilan comportemental, centre d'évaluation, cette méthode consiste à mettre les candidats en situation la plus proche de la réalité professionnelle afin de constater la réaction face aux évènements, qu'ils auront à maîtriser. Cette méthode à une bonne acceptabilité social car elle s'appuie sur ce que la personne à fait et non sur ce qu'elle est.

L'assessment center est un processus d'évaluation qui comporte une démarche précise faisant appel à plusieurs méthodes d'évaluation (la mise en situation, mais également les tests et les entretiens)¹

Le principe original de cet outil est de centrer 'évaluation sur le devenir (la façon dont on peu prédire que la personne va affronter le future). A partir de comportement observable et mesurable.

L'assessment center est principalement utilisé dans les procédures de recrutement, promotion, et des gestions des carrières plus généralement comme outil stratégique d'adaptation au changement.

4-3- Le 360° :

Cette méthode, récente, est un outil d'observation et d'évaluation des pratiques managériales individuelles, elle s'adresse à toute les personnes en situation de managers une équipe dirigeante, cadre supérieurs, agent de maîtrise, elle peut également s'adressé à des personnes non hiérarchiquement responsable mais jouent un rôle « transversal » dans l'animation d'une équipe ou le pilotage des projets , il s'agit d'un outil de perfectionnement individuel, mais aussi ,à travers les managers, de développement pour l'ensemble de l'entreprise ; la procédure peut concerner un manager isolément ou un groupe de pairs dans le cadre d'un séminaire de développement.

¹COHEN Annick, *toute la fonction ressources humaines*, édition DUNOD, paris, 2006,p 113 .

Le principe et de son entourage, il s'agit donc de la formalisation d'un processus de feed-back.¹

4-4-Les tests ²:

Les tests sont nombreux et leurs productivité en matière déficience professionnelle est variable :

- **Les teste d'intelligence ou aptitude mentale :**

C'est la capacité d'un individu à apprendre avec rapidité et exactitude une tâche ou une habileté dans des conditions optimale d'apprentissage.

Ce qui signifie que les personnes qui ont un score élever aux tests trouvent des réponses correctes aux problèmes, prennent rapidement de bonne décisions évaluent correctement les situations, sont capable d'utiliser le raisonnement abstrait, d'acquérir ses connaissances qu'elles seront utiliser de nouveaux contextes.

Les tests qui permettent de mesurer cette aptitude mentale générale sont les batteries multifactorielles d'aptitude, les matrices progressives de Raven.

Les tests des dominos.

Les tests d'aptitude spécifiques :

A la mesure de l'aptitude générale, peut s'ajouter la mesure des aptitudes spécifique. Des tests ont été conçus pour mesurer l'aptitude verbale, spatiale, mécanique, numérique.....

- ✓ L'aptitude verbale : est l'aptitude à comprendre la signification des mots et du langage.

¹ BARCATOOLAH Amina, op, cite, p 98-99

² COHEN Annick, op cit p,111-112.

- ✓ Aptitude spatiale : est la capacité à percevoir la représentation des objets tridimensionnels à partir de leur représentation en deux dimensions.
- ✓ L'aptitude mécanique : est l'aptitude à comprendre et à résoudre des questions posées sous la forme de problème physique.
- ✓ L'aptitude numérique : est l'aptitude à traiter des opérations avec rapidité et exactitude.

- **Les tests des connaissances :**

Ils évaluent les connaissances dans un domaine donné (par exemple tests de niveau d'orthographe, tests d'anglais.....).

- **Les tests de personnalité :**

Ils explorent les capacités individuelles non intellectuelles des personnes par des approches objectives à l'aide de questionnaire de personnalité.

La description de caractéristique de personnalité peuvent se résume en cinq dimensions que l'on nomme les **Big-Five** :

- ✓ La stabilité émotionnelle : elle se réfère à la confiance en soi, l'indépendance, l'autonomie, et la sécurité.
- ✓ La stabilité extraversion : elle se réfère à la stabilité de l'individu.
- ✓ L'agréabilité : la qualité de la relation.
- ✓ L'ouverture d'esprit.
- ✓ La dimension conscience (ordre, précision, sentiment de compétence)

- **Les tests d'intérêt professionnels :**

Il appréciant les tendances stables guidant le choix de personne vers des activités concrètes : scientifique, sociales, commerciales, artistiques...

- **Les tests de valeur :**

Ils concernent les objectifs vitaux qui dynamisent les traits de personnalités :

- ✓ L'altruisme.
- ✓ Le matérialisme.
- ✓ Le besoin de variété, d'indépendance.

5. Les composants interdépendants d'un processus d'évaluation :¹

Ce cadre d'analyse se décompose en Cinq éléments clé ou composantes correspondant à une question essentielle.

5.1. La visée, ou pourquoi évaluer ?

En pratique, il existe de multiples raisons de procéder à l'évaluation. (profil exigences du titulaire, étude de poste, sélection des candidats, formation, évolution professionnelles, amélioration de fonctionnement, rémunération, classification de poste) .

R.Monié mit en évidence une hiérarchisation des objectifs suivis :

- répondre à un vœu des salariés (savoir ce qu'on pense d'eux ; pour les cadre évaluer leur perspectives d'évolution) ;
- responsabiliser l'encadrement (empêcher les comportements discrétionnaires issus de jugement occultes) ;
- faciliter la gestion du personnel (évaluation des potentiel, gestion des carrières) ;
- favoriser la communication (dialogue supérieur subordonné) .

¹ (L)CADIN, et autres, op cit, p,228-231.

- servir de référence aux propositions d'augmentation des salaires (liaison éventuelle à des systèmes d'individualisation des rémunérations) ;
- fournir des données pour la formation (recueil des besoins et des souhaits) ;
- autres objectifs (plus anecdotiques : améliorer la productivité, rationaliser les décisions du personnel, valoriser les hommes, etc.) .

5.2. L'objet, ou 'évaluer quoi ?

Si l'évaluation concerne toujours des individus, voire des groupes d'individus dans l'entreprise, elle ne s'intéresse pas forcément aux même dimension ou caractéristiques de ces individus .Ainsi, on peut choisir d'évaluer la personne de façon globale, les comportements au travail, les résultats, qui peuvent être individuels ou collectifs, le potentiel, les compétences, etc .

On se heurte ici à une double difficulté.

-Définition de l'objet

Il s'agit en effet de déterminer sur quoi portera exactement l'évaluation. Parmi les différents objets cités le choix est complexe dans la mesure où l'organisation s'intéresse toujours, peu ou prou, à chacun d'entre eux .Les résultats sont souvent tenus pour essentielle, mais dans la plupart des cas on se préoccupe aussi de la façon dont ils sont obtenus, c'est-à-dire des comportements au travail.

-Caractéristique de l'objet

Lorsque le choix est opéré, encore faut-il le rendre intelligible et légitime à tous les acteurs et donc élaborer les éléments nécessaires pour caractériser cet objet .Si l'on choisit d'évaluer les résultats par exemple, comment sont-ils définis ? Comment distingue-t-on résultats individuels et résultats collectifs ? Comment attribuer la part individuelle au résultat collectif .L'ensemble de ces

questions n'appelle sans doute pas de réponses simples et mérite donc un examen attentif.

5.3. Les acteurs, ou qui participe à l'évaluation :

Des multiples acteurs sont impliqués dans le processus d'évaluation :

- Les concepteurs, acteur politique, décidant de la visée de l'évaluation ;
- Les spécialistes, qui élaborent et veillent à leur bon fonctionnement ;
- Les fournisseurs, qui produisent les informations d'entrée nécessaire ;
- Les producteurs ; qui mettent en œuvre les activités ;
- Les destinataires ; ou utilisateurs de l'évaluation ;
- Les salariés, partiellement ou en totalité, qui constituent la population à évaluer.

5.4. Les procédures, ou évaluer avec quoi ?

Plusieurs techniques d'évaluation sont possibles et peuvent être combinée .Elles constituent la partie visible du processus d'évaluation, mais ne doit pas occulter la préparation en amont ni les ramifications avec les humaines.

Aucune technique n'est a priori supérieure à une autre, chaque méthode étant plus ou moins adaptée a une contexte, une stratégie et un type de management .L'idéal est de pouvoir en combiner plusieurs et de bien considérer l'évaluation comme un processus qui s'inscrit dans la durée, et non une obligation à accomplir ponctuellement tous les ans.

5.5 Le référentiel, ou au nom de quoi évaluer ?

L'appréciateur doit avoir une légitimité pour un jugement sur l'action de celui qui est apprécié .Cette légitimité ne peut pas être seulement puisée dans

l'autorité qui confère une position dans la structure ; de fait elle s'adosse au système de valeurs en vigueur dans l'organisation.

Par exemple, l'appréciation peut faire référence implicitement ou explicitement à une certaine conception du service publique, à une ambition d'acquérir ou de conserver une position de leader sur un marché, ou à une mission de développement de la science ou de contribution à la mise en œuvre d'un idéal humanitaire. Cette liste est bien sur non exhaustive.

Un enjeu non négligeable de l'appréciation consiste à ce que le référentiel soit partagé tant par l'apprécié que par l'appréciateur. On peut analyser les démarches selon les quelles l'apprécié propose les objectifs qu'il entend poursuivre à son supérieur hiérarchique, lequel ensuite les discute jusqu'à ce qu'un accord soit obtenu, comme une modalité de construction d'un référentiel partagé.

6- Les conditions de réussites de l'évaluation:¹

Mettre en place une politique d'évaluation des compétences dans une entreprise ou dans une organisation nécessite de prendre plusieurs précautions.

A-Préciser les champs et les finalités de l'évaluation:

Les finalités (professionnalisation, parcours de carrière, mobilité interne, classification, rémunération,) Quels choix? Quelle faisabilité?

Les champs (l'expertise dans domaine, les performances, les compétences, les savoirs et savoir- faire....).

B-Mettre en place les instances appropriées et légitime pour évaluer:

Selon les champs d'évaluation et les finalités.

¹ GUY LE Botref, **Ingénierie et évaluation des compétences**, 4^{ème} édition, EDITION D'organisation, Paris, 2004, p 457.

Co-évaluation.

Retour 360°.

C-Adopter une approche d'évaluation individuelle mais avec estimation de la contribution à la performance collective.

D-Disposer de référentiels de compétences requises et de savoirs ressources.

Référentiels métier/emploi types.

Référentiels processus et projets.

E-Identifier ce qui sera évalué (non-exhaustivité).

Le niveau de maîtrise des ressources (connaissances, savoir-faire).

Le niveau de maîtrise de situations professionnelles.

Le niveau d'atteinte des résultats.

F-Formaliser les résultats de l'évaluation par procédures d'entretien:

Se référant à des critères objectifs

Ouvert à l'expression et à la saisie de savoirs et de compétences produits dans l'action.

Analysant les conditions de mise en œuvre des ressources(connaissances, savoir-faire).

Capitalisant les acquisitions progressives de compétences.

Débouchant sur des projets et propositions.

Organisant la Co-validation et arbitrage éventuels.

J-Disposer d'outils de représentation, de communication et d'échanges sur les compétences:

Cartographies diversifiées (une équipe, un centre, un secteur).

Des entrées variées (métiers, processus, projets....).

Une mise en évidence des différentiels entre le requis et le réel.

Une actualisation simple.

7- Enjeux de l'appréciation pour les différents acteurs :¹

7-1 Les enjeux pour l'entreprise :

Pour l'entreprise, les enjeux du système d'appréciation sont multiples. Il permet de mettre en place une GRH en phase avec les besoins et les possibilités de l'entreprise. Disposer annuellement d'une photographie de l'Existant en matière de rémunération, de gestion des plans de carrière et de la mobilité, d'élaboration du plan de formation.

L'appréciation contribue également à améliorer les relations interpersonnelles et la communication entre les managers et leurs équipes. Elle développe ainsi la responsabilité hiérarchique à tous les niveaux tout en garantissant une gestion équitable des collaborateurs.

7-2- Les enjeux pour les managers :

Les objectifs que peut attendre le manager de l'entretien d'appréciation :

- Créer les conditions de la motivation de ses collaborateurs.
- Décliner les axes stratégiques en plans d'action opérationnels.
- Piloter l'activité de son unité et de ses collaborateurs par un système d'objectifs.
- Faire le point sur le travail du collaborateur.

¹ COHEN Annick, op cit, p, 186-189.

- Echanger sur la fonction et la façon dont les missions sont remplies (atteindre)
- Fixer les objectifs pour l'année suivante.
- Identifier les objectifs de la professionnalisation du collaborateur pour lui permettre de s'adapter à l'évaluation de son poste ou de développer des nouvelles compétences.
- Donner à chacun la reconnaissance de sa contribution.
- Détecter le potentiel du collaborateur.

7-3-Les enjeux pour la DRH :

La DRH dispose avec les entretiens annuels et professionnel d'information nombreuse sur le poste, les emplois et leur évolution.

Elle dispose également des informations relatives, à chaque collaborateur évalué en termes de compétences individuelles. Ces informations permettent des prises de décisions équitables lors des revues de personnels et pour gérer les carrières et les mobilités.

7-4-Les enjeux pour les salariés :

Les salariés souhaitent pouvoir présenter leur bilan recevoir la reconnaissance qui leur est due. Les conclusions de l'entretien doivent être une synthèse objective des contributions apportées. Comprendre les objectifs et les transformations de l'organisation, s'investir et agir sur des points particuliers, se former, préparé une évolution.....sont autant d'aspects que le salarié peut tirer d'un entretien.les salariés peuvent néanmoins s'inquiéter du déroulement et des suites données à l'entretien.

Chapitre III

La Notion de la Compétence

Le problème d'emploi dans les entreprises se pose en terme de qualité de son personnel dans le secteur productif, alors que ce dernier à besoin d'une main d'œuvre performante et compétente. la compétence devient une ressource comme les autres, qui doit être gérée ; elle est considérée comme stratégique, source de valeur, de performance.

1-Définition de la compétence :

Une compétence n'est pas qu' 'un « savoir –agir complexe adapté à une situation particulière (de domaine professionnelle, scolaire, personnel, civile ou social, familial, etc.).¹

Une compétence correspond à toute forme de connaissance ».

Cela peut se résumer ainsi « nous combinons le critère minimums nécessaire pour remplir une fonction et les caractéristiques indispensable au succès.

2- Les éléments constitutifs de la compétence :²

Un consensus existe pour catégoriser les éléments constitutifs de la compétence selon le triptyque «savoir, savoir-faire, savoir être » :

Savoir : connaissances générales, scientifiques, techniques, technologiques.

Savoir-faire : capacités à mettre en œuvre les habilités gestuelles ou conceptuelles pour mener à bien une activité. Les savoir-faire proviennent des apprentissages ou des expériences personnelles, professionnelles, sociales, etc.

Savoir être : capacités à manifester des attitudes ou des comportements aux situations de travail. Les valeurs font aussi partie des savoir être.

¹ BEIRENBONCK, **toutes compétences le management des compétences dans l'entreprise**, DE Boeck, Bruxelles, 2006,P 26.

² BARKATOLAH Amina, op cit, p, 28.

3-Les caractéristiques des compétences :¹

a) Les compétences sont finalisées : on est compétent pour une tâcheou pour une grande plus au moins large de tâche se sont les connaissances fonctionnelles, puisque mise en jeu en vue de la réalisation d'un but.

b) Les compétences sont acquise : on devient compétent, la compétence s'acquiert pas un apprentissage à l'école ou sur le lieu de travail, par les instruments ou par une action elle-même, certaines compétences sont propres à l'individu qui ne peut les exprimé qu'en les mobilisant dans l'exécution d'une tâche. On parle alors des compétences tacites.

c) Elle est apprise : on n'est pas naturellement compétent, ce qui nous intéresse ici c'est le processus d'acquisition de la compétence ainsi que les ressources nécessaires à cette construction.

d) Les compétences sont des ensembles structurés : elles ont organisées en unités coordonnées, selon des hiérarchies au des relations.

Elles sont structurée comment les connaissances de base, le savoir-faire les variables des situations sont –il organisée, assemblé, pour la réalisation d'un objectifs de travail, ce qui s'oppose donc une mise en œuvre des capacités cognitives.

e) Elles ont un caractère hypothétique: La compétence est une notion abstraite, on ne peut observer que ses manifestations. Elle est inférée à partir de l'activité réellement exercé.

¹ ANNE Dietrich et autres, **management des compétences**, 3^{ème} édition, Dunod, paris,2010, p 11.

4-Les typologies des compétences :on distingue :

1) Les compétences individuelles :

Est défini comme la capacité d'une personne à réaliser des activités ou à résoudre les problèmes dans un contexte professionnel et afin de répondre aux exigences de l'organisation.¹

La compétence individuelle est la combinaison d'un ensemble de connaissances, de savoir-faire et d'aptitude qui dans un contexte donnée, permettent d'aboutir à un niveau de performance attendu et validé.²

Le concept de compétence a été progressivement exploré principalement dans le champ de la gestion des ressources humaines et dans le champ de la sociologie du travail dès les années 1980, avec l'apparition de ce que l'on a baptisé la logique de compétence. Un corpus théorique et empirique important permet aujourd'hui ce concept au niveau international.³

2) Les compétences collectives :

Peut être définie comme le résultat de la synergie des capacités des individus et l'efficacité de management des équipes.⁴

La capacité d'une organisation d'assurer à un client (interne ou externe) une présentation dans le meilleurs possible le rapport qualité /cout.⁵

¹ PARMENTIER Christophe, **ingénierie de formation**, édition organisation, paris, 2008, p 158.

² DEJOUX Cécile, **gestion des compétences et GPEC**, Dunod, 2^{ème} édition, paris, 2013, p 10.

³ RETOUR Didier et autre, **gestion des compétences : nouvelle relation, nouvelle dimension**, édition Vuibert, 2009, p 59.

⁴ DIETRICH Anne et autres, op, cit, p 166.

⁵ MEIGNAN Alain, **les compétences de la fonction ressources humaines**, édition liaison, paris, 1995, p 228.

3) Les compétences globales :

Macro compétence, technologique ou managériales qui définit pour une bonne part l'identité des entreprises ou des organisations et conditionnement ses stratégies.

4) les compétences opérationnelles :

Correspondant à un premier niveau d'analyse permettent de décrire les moyens mise on œuvre pour réaliser l'activité professionnelle. Elles se déclinent sauvant sous la forme de « être capable de », « maîtriser ».

Les compétences opérationnelles décrivent de manière concrète et directement compréhensible par les opérationnelles les compétences à mettre en œuvre afin de réalisée es activités, Elles sont facilement évaluables et identifiables.

Etant spécifique à chaque activité elle permet difficilement d'identifier les compétences transférables d'un poste ou d'une personne à l'autre.¹

5) Les compétences transversales :

Sont les compétences génériques caractérisant de manière similaire toute les activités. Elles sont soit à dimension mentale (mode de résolution d'un problème), soit la dimension relationnelle. On trouve donc deux types de compétences transversales : les compétences cognitives et les compétences comportementales.²

¹ PARMENTIER Christophe, op.cit., p 60.

² Ibid., p 61.

6) Les compétences organisationnel: fait référence aux “compétences de l'entreprise” nommées également “compétence d'entreprise”. Certaines d'entre elle sont considérées comme stratégiques et sont appelés “compétence clés”. En petit nombre, elle représente l'avantage concurrentiel de la firme selon la théorie de ressources et initient des stratégies de développement.¹

7) Les compétences communes :

Compétences partagée avec d'autres domaines de compétences

Elle contribue à faciliter la mobilité d'un domaine à l'autre.²

8) Les compétences clés :

Compétences individuelle ou collective représentatif l'un avantage compétitif pour l'entreprise.

9) Les compétences patrimoines :

Un ensemble des compétences que le salarié possède et qui sont susceptibles d'être utiliser dans son emploi actuelle ou dans un autre emploi.

Ensemble des compétences disponibles à un moment donnée dans une entreprise.³

10) Les compétences techniques

Compétence correspondant aux habilités qui permettent aux individus d'accomplir un travail dans un secteur particulier.....s'il y 'a que chez les

¹DEJOUX Cécile, **les compétences au cœur de l'entreprise**, édition de l'organisation, paris, 2001, p 70.

² PERETTI jean Marie, **dictionnaire des ressources humaines**, édition Vuibert, paris, septembre, 2001, p 60.

³ ANSART Sandrine, **la VAE**, édition DUNOD paris, 2010, p 66 .

employés d'un même service, on doit inévitablement assurer la formation sur le développement des compétences technique.¹

11) Les compétences linguistiques :

De nombreux phénomènes rendent de plus en plus nécessaire la connaissance des langues étrangères, la diversité culturelle au sein de l'entreprise, la mondialisation des marchés, les fusions, les acquisitions, les alliances internationales ainsi que la formation en langue étrangère aux employés, tant pour leur faciliter une affectation à l'international que pour traiter à l'étranger avec les clients, les fournisseurs ou les collègues.²

12) Les compétences émotionnelles :

Considéré de plus en plus des compétences émotionnelles comme des qualités indispensables, à la réussite individuelle, la maîtrise de soi, la persévérance, l'empathie.....etc. ³

5-Les dimensions de la compétence⁴

5.1-La dimension de savoirs :

Dans cette approche on détermine un rapport entre les validées et les situations professionnelles du moment que le fonctionnaire, doit acquérir, les connaissances qui lui permettent de maîtriser sa fonction. Cette approche est centrée aussi sur l'exigences de la fonction qui sont dérivées de l'analyse du travail, pour répondre à ces exigences, le fonctionnaire doit être diplômé et doit suivre une formation, le fait d'avoir un ensemble de formation générales élément déterminant de la compétence.

¹ E JACKSON et autres, **la gestion des ressources humaines**, édition Pearson éducation, 4^{ème} édition, canada, 2008, p 69.

² E JACKSON, et autres, op.cit., p 227.

³ VALERIE Marbach, op cit, P 25, 27.

⁴ VALERIE Marbach, op- cit, p 16-22.

5.2-La dimension des savoir-faire :

La dimension des savoir-faire est, à l'inverse de celle des savoirs, l'élément identitaire de la compétence. A la différence de l'approche précédente, l'évaluation ici se fonde sur l'observation des individus en situation de travail pour constater et reconnaître leurs capacités, grâce à cette observation, il en résulte une bonne rationalisation de la mesure des compétences.

5.3-La dimension cognitive :

L'évaluation des compétences par un recours à la dimension cognitive est une approche plus novatrice. Elle est développée en France par Sandra Michel et Michel Ledru, qui considère que derrière toute action c'est une stratégie de résolution de problème qui est à l'œuvre.

La compétence est définie ici comme « la capacité à résoudre un problème induit par la nécessité de production de l'entreprise »

5.4-La dimension des comportements :

Le critère de savoir être est considéré comme flou et ambigu, il reste que dans la qualité des comportements développés, individuellement et collectivement réside la performance d'une organisation en entend par savoir être des facultés, telle que l'adaptation ; l'autonomie ; la fiabilité qui restent au stade d'abstraction s'ils ne sont pas une ouverture sur la subjectivité, avec le danger de juger les personnes plutôt que leurs comportements.

5.5- La dimension du potentiel :

L'évaluation du potentiel correspond à un pronostic (prévision) et réussite alors que le constat de compétence relève d'un diagnostic. Les candidats y sont soumis à une série de situations fictives destinées à déterminer leurs capacités, ce type requiert une période d'observation relativement longue

permettant d'identifier des compétences et des compétences et des comportements stables.

5.6- La dimension du talent :

C'est un aspect plus rarement solide pour caractériser les compétences comme la compétence : le talent s'observe en réalité.

6-Les enjeux de la compétence :¹

IL ya trois types d'enjeux qui sont :

6-1- L'enjeu économique :

Face au défi de la mondialisation et à une concurrence exacerbée , les entreprises recherchent une plus grande adaptabilité (modification des termes de l'échange, performance accrue ...) La notion de capital humain prend alors tout son sens : les compétences acquises devient un enjeu économique et devant les outs engagés pour les obtenir, les entreprises attendent un retour sur investissement, la notion de capital humain renvoie, par analogie, à la notion de capital(le travail étant un facteur de production) et à la capacité des hommes à produire une valeur ajoutée irréductible à leur seul force de travail.

6-2- L'enjeu organisationnel :

L'importance prise par la notion de compétence amène à réfléchir sur le rôle de l'organisation dans le développement des ces compétences. L'organisation devient un acteur de l'accroissement des compétences lorsque elle permet le développement des compétences des salariés qu'elle emploie, on parlera dans ce cas d'organisation « qualifiante », elle sera dit « apprenante » lorsque l'intérêt portera sur les processus collectifs de création, de diffusion, d'assimilation des connaissances et de savoir-faire dans l'organisation.

¹LAËTITIAL Ethielleux, op-cit, P 46-47.

6-3- L'enjeu sociétal :

La législation en vigueur a renforcé la responsabilité sociale des entreprises en insérant dans la loi l'exigence de l'employabilité. Dorénavant, il revient à l'organisation de mettre en œuvre les moyens dont elles disposent pour assurer aux salariés la mise à jour et le maintien de leur compétences tout au long de leur carrière. Ce souci de l'employabilité, très intimement lié à la notion de compétence, n'étant plus possible, les salariés doivent être en mesure de répondre aux attentes du monde de travail au moment où ils ont rendu l'emploi qu'ils occupaient auparavant, donc le salarié est amené à devenir un acteur de son parcours professionnel au côté de son entreprise.

Partie pratique

Chapitre IV

Présentation de l'organisme d'accueil

Notre sujet de recherche se déroule au sein de l'entreprise SENTEX, à kherrata, et dans ce chapitre on a essayé de donner une présentation de notre lieu d'enquête, Ensuite on a donné un aperçue historique et sa situation géographique, ces fiches techniques, ces missions et ces objectifs, ainsi que on a défini les différents départements et les services de l'entreprise.

1. Historique de l'organisme SENTEX-Kherrata :

Après l'Indépendance de l'Algérie ; les sacrifices du peuple Algérien pour la récupération des ressources nationales étaient fortes et considérables ; au lendemain de l'Indépendance ; des hauts responsables du pays lançaient la campagne de nationalisation des unités nationales et les projets en voix de réalisation. On cite par exemple SENITEX- Décret N° 66.218, de juillet 1996 – qui comporte comme ordonnance la création de la SENITEX (société nationale des industries de textiles) elle est confiée à plusieurs secteurs d'industries, tels que le secteur de l'industrie chimique qui la motrice des colorants, de tissus et aussi dotée de la matière première par le secteur agricole.

Dans le cadre d'industrialisation, un accord à été signé entre SENITEX et une société japonaise (MARUBENI) le 25/07/1997, et ce en vue de réaliser un complexe de finissage. Son implantation a eu lieu à la daïra de KHERRATA en raison de la présence d'un barrage qui après une étude mené par les contractures (DIABAGAZEKI), s'avéra fructueux pour le bon fonctionnement du complexe, En 1982, il a permis la naissance de COTITEX-KHERRATA, elle fut crée par le décret N° 82-384 du 04/12/1982 et son siège social fixe été à Laghouat. Elle est devenue SENTEX par la suite, vue le procès verbal de la réunion générale extraordinaire de l'entreprise publique économique « Entreprises d'industrie textile » (Laghouat) au siège holding du 06 au 25/11/1980 de 7h a 15h. Il a été décidé un décret patrimoine de l'entreprise publique économique, l'entreprise d'industrie textile (Laghouat) en filiales, l'une de ces filiales été le complexe Kherrata ; ce dernier s'appela SENTEX (société d'ennoblissement des textiles) ; c'est une société par action destinée au finissage et la commercialisation des tissus en coton, mélange et autres textiles.

2-Situation Géographique :

Le complexe de finissage de coton de **KHERRATA** est situé à trois kilomètre du chef lieu de la DAIRA de KHERRATA et à quelques mètre du barrage d'où elle est alimentée en eau dont elle a besoin pour on fonctionnement et qui est situé à 63km au sud du chef lieu de WILAYA de BEJAIA.

3- Missions et objectifs de l'organisme d'accueil

3-a- Les missions :

SENTEX de Kherrata est chargée de réaliser les activités suivantes

- Gestion et développement de la production en matière de perfection
- Application de toute opération de n'importe qu'elle forme économique, commerciale, sociale ou financière
- Le finissage des produits de l'unité Laghouat et la commercialisation des tissus, coton, mélange et autre textile

3-b Les objectifs de l'entreprise :

Ils consistent à réaliser la satisfaction des besoins du peuple sur le territoire national en matière de tissus et à offrir de l'emploi aux habitants de la région

- La satisfaction des clients.
- Assurer une rentabilité permanente.
- L'importation rapide avec les changements.
- Développer la qualité des ses produits, et ce pour bien se positionner sur le marché.
- Créer un haut niveau de souplesse.
- L'usine est dotée de moyens lui permettant de fournir du tissu finis : teinté, imprimé-teinté en file.

4- Description de l'organigramme de l'entreprise

A partir de l'unité en décrit chaque service et son rôle comme suite :

4-1-La direction générale de l'entreprise :

➤ Le directeur de l'entreprise :

Le directeur d'ennoblissement textile de KHERRATA est le responsable de tous les départements, il veille au bon fonctionnement de la société, le directeur provoque des réunions mensuelles avec l'assistance pour que chacun, selon les responsabilités, expose son rapport d'activité mensuel (réalisation, prévention, etc.).

➤ Le secrétaire

La secrétaire est une intermédiaire entre les correspondants (fournisseurs, clients/direction) ; elle peut également exercer le rôle de réalisations publiques, répondre au téléphone et fax et accueillir les visiteurs nationaux et étrangers.

4-2- Service hygiène et sécurité :

Le service de sécurité au sein de l'entreprise et constitue de deux sections :

- **Section prévention** : Elle englobe les moyens humains et matériels qui surveillent 3×8.
- **Section intervention** : comporte les agents spéciaux disposants par exemple des moyen suivants :
 - Des poteaux d'incendies.
 - Des portes de secours dans chaque atelier.
 - Des systèmes d'alarmes, etc.

4-3 Sous direction de production :

4-3-1 : Service de préparation : c'est de faire la visite des tissus écrus et classements suivants les défauts, les assembler (couture) en vue de prévôtalement (débouillissage, blanchiment ...).

4-3-2 : Service de blanchiment : Il enlève les produits tout au longue des opérations de préparations (filature, tissage) en suite il détermine les colorants de matériaux de faible résistance afin d'obtenir un blanc pour

préparer les tissus a la teinture et a l'impression pour les rendre propres et hydrophiles.

4-3-3 : Service teinture : la teinture est une opération suite à l'opération permettant de colorer un tissu d'une façon homogène, elle s'obtienne en fixant un colorant sur une fibre d'une manière durable.

4-3-4 : Service impression : Appliquer sur les tissus des dessins d'une ou plusieurs couleurs.

4-3-5 : Service finissage : Conférer aux tissus des dessins d'une présentation visuelle et des touches plus agréables ou des propriétés particuliers selon les usages déterminés.

4-4 : Sous direction maintenance :

La sous maintenance est divisée en plusieurs services, elle est d, une grande importance sur le plan d, interventions, ses services sont divises comme suite.

4-4-1 : Service étude maintenance :

Il est chargé de l'approvisionnement en pièces de rechanges de tous genres, ainsi que la gestion du magasin ou sont stockées, il assure la documentation technique en vue de son exploitation et se change de l'équipement.

4-4-2 : Service entretien mécanique :

Il est chargé surtout de la fabrication mécanique ou l'usinage des pièces en vue de leurs utilisations dans les machines et équipements, il s'occupe aussi de fabrication des pièces défectueuses.

4-4-3 : Service électricité :

Il est responsable de la réparation de tous les matériels électriques se trouvant au niveau de l'unité.

4-4-4 : Service énergie et eaux :

Il assure l'exploitation et l'entretien de production d'énergie comme gaz, vapeur, etc.

4-5 : Sous direction (APPRO-COMMERCIALE) :

Elle est chargée essentiellement de l'approvisionnement des produits nécessaires pour le fonctionnement de l'unité et la commercialisation des produits finis, elle est considérée comme un soutien pour l'activité de l'unité et qui se compose de trois services :

a- Service d'achat :

Il assure les différents achats de produits dont l'unité a besoin pour son fonctionnement, ceci suite aux demandes adressées par les trois services demandeurs, la sous direction maintenance pour les pièces de rechanges, le service de la gestion des stocks pour les produits chimiques, colorants et le service des moyen généraux pour les équipements de bureaux et autres. Ces achats se divisent en deux catégories : achats locaux et les importations.

b- service gestion des stocks :

Son rôle est de gérer les stocks selon les besoins de l'unité, pour cela l'unité dispose de quatre magasins :

- Magasin des pièces détachées.
- Magasin des produits chimiques auxiliaires.
- Magasin des produits finis (commerciales).
- Magasin des fournitures de bureau.

Ce service contrôle les mouvements les stocks, établi le bon d'entrée lors de la réception des marchandises et de sortie pour les ventes ou les consommations, une copie de ces bons doit être transmise au service comptabilité analytique.

c- Service commerciale :

Il est divisé en deux sections :

- 1- Section des ventes :** chargée et de la réception des clients et de l'établissement des factures des ventes, elle établit un rapport d'activités chaque fin du mois qui comprend le chiffre d'affaire des ventes.

2- Section magasin : elle s'occupe de l'établissement des bons d'entrée lors de la réception des produits finis ainsi que les bons de livraison lors des ventes. Le dossier à fournir pour le service de la comptabilité générale se compose d'une facture et un bon de livraison.

4-6- Sous direction (finance et comptabilité)

La Sous direction des finances et comptabilité est représentée par ses deux services, à savoir, le service de la comptabilité générale et celui de la comptabilité analytique qui est un organe essentielle et très sensible, car c'est de lui que dépend la gestion de l'unité, du fait qu'elle est la seule à pouvoir expliquer et analyser les résultats de l'unité.

4-7 La sous direction des ressources humaines se compose du service de personnel qui se compos de 04 sections :

❖ Service du personnel :

Il se compose de quatre (04) sections généralement, il veille sur l'évolution de la carrière des travailleurs ainsi que leurs salaires. Ses sections sont comme suite :

- ✓ **Section de la gestion personnelle :** cette section s'occupe du suivi de carrière d'un ouvrier et l'exploitation du pointage émanant de toutes les sous directions, ensuite elle se charge de :
 - La saisie du pointage au niveau des masques paies et éventuellement la vérification pour éviter les erreurs.
 - L'établissement des décisions, affectations, promotions, avancement, etc. les rapports d'activités mensuelles, ce qui veut dire le mouvement du personnel, missions, départs volontaires, décès, retraite et mise en disponibilité, etc.
- ✓ **Section de paie :** elle exploite les informations communiquées par des diverses structures, reçoit les informations du personnel concerné ; les travailleurs (pointage, journal personnel, décisions, titre de congé, décision de promotion et affectation), etc. avec toutes ces informations elle fait :
 - 1) L'établissement du bulletin de paie chaque mois (journal de paie).
 - 2) Etablir les déclarations annuelles(SS).
 - 3) Etablir les déclarations annuelles (SS.IRG).

4) L'entretien de dossier paie du personnel.

✓ **Section de formation** : elle s'occupe des formations internes et externes :

1- Interne : lorsque l'entreprise envoie ces collectifs à une formation de perfectionnement soit à l'intérieure ou l'extérieure du pays pour une durée bien déterminée.

2- Externe : lorsqu'il s'agit d'une formation interne à l'entreprise, c'est-à-dire une formation collective et dans ce cas l'entreprise spécialiser 05% des travailleurs de l'unité concernée, aussi il permet d'accueillir des stagiaires et de faire de suivi toute la durée de stage.

✓ **Section social** : déclaration et demande d'affiliation d'un assuré.

- Réception des dossiers de soins ; vérification de l'enregistrement de la transmission à la CNAS pour le paiement.
- Réception des congés de maladies ou maternités et vérification des accidents de travail et de trajet.
- Réception de congé de maladie pour l'attribution des cartes de soins gratuit.
- Exploitation des paiements de remboursement.
- Frais médicaux et indemnités journalières CNAS plus le suivi des dossiers.
- Exploitation des listes d'allocations familiales chaque mois et régler sur fiche de paie ou par virement.
- Liquidation des attestations de travail et de salaire chaque année pour les assurés à la CNAS.
- Liquidation des fiches familiales et transmettre à la CNAS.
- Liquidation des certificats de scolarités pour les enfants âgés plus de 17 ans et les transmettre à la CNAS pour le paiement.¹

¹Document interne de l'entreprise.

Chapitre V

Analyse des données et Interprétation des résultats

Dans ce chapitre qui constitue la dernière phase dans notre travail, ou on à présenter des questions posé dans le questionnaire à l'aide des tableaux (tableau simple, et croisé), avec des réponses qu'on a obtenue par notre échantillon, dont l'objectif est de vérifier les hypothèses posée dans la problématique de recherche, Suivi d'un ensemble des interprétations des résultats récoltés.

Tableau N°1 : La répartition des éléments de l'échantillon selon le sexe:

Sexe	Fréquence	Pourcentage
Masculin	58	77.33%
Féminin	17	22.66%
Total	75	100 %

Source : l'enquête sur le terrain

A partir de ce tableau, on constate que la majorité des salariés sont de sexe masculin avec un pourcentage de 77.33%, contrairement au sexe féminin qui représente seulement 22.66%.

D'après l'analyse de ces données, on conclut que la politique de recrutement au sein de l'entreprise favorise beaucoup plus le recrutement de sexe masculin que le sexe féminin, et cela est dû au rythme de travail de l'entreprise dans laquelle on trouve que la majorité des postes ont besoin de force physique. Cela s'explique également par les contraintes familiales que subissent les femmes : à savoir l'éducation des enfants, les tâches domestiques qui empêchent la femme de solliciter les postes de responsabilités. Contrairement aux hommes qui n'ont pas toutes ces obligations. De plus, c'est à l'homme que revient le rôle de chef de famille donc c'est à lui de travailler. Ceci est ancré dans les mœurs, il peut donc pourvoir à des postes à hautes responsabilités.

Tableau N°02 : La répartition des éléments de l'échantillon selon l'âge :

Catégorie	Fréquence	Pourcentage
[20-29 ans]	20	26.26.%
[30-39ans]	30	40%
[40-49 ans]	11	14.66%
[50 ans et plus	14	18.66%
Total	75	100 %

Source : l'enquête sur terrain.

A partir de ce tableau, on remarque que la majorité de la population d'étude est celle des 30-39 ans avec un pourcentage de 40%, après vient à la deuxième place la catégorie d'âge des 20-29 ans avec un pourcentage 26.66%, En troisième place on trouve la catégorie d'âge des 50 ans et plus avec un pourcentage de 18.66%, en dernière place on trouve la catégorie d'âge 40-49 ans avec un pourcentage de 14.66%.

D'après ces données statistiques, on conclut que la population active est en majorité jeune. Cela est dû à la politique de l'entreprise Sentex qui préfère un personnel jeune en vue de gérer leur carrière, elle reflète aussi la volonté des managers qui encouragent le recrutement de cette catégorie qui pourra apporter de nouvelles connaissances au travail, participer à l'amélioration de la productivité, et permettre à l'entreprise d'évoluer et d'innover. Il s'agit là d'apporter du renouveau à l'entreprise.

Tableau N°03 : La répartition des éléments de l'échantillon selon la situation familiale :

Situation Familiale	Fréquence	Pourcentage
Célibataire	39	52%
Marié	36	48%
Total	75	100 %

Source : enquête sur terrain

A partir de ce tableau, on constate que la majorité de la population d'étude est célibataire avec un pourcentage de 52% et le reste de la population est mariée avec un pourcentage de 48%.

On conclut que la majorité de la population enquêtée est célibataire, et cela est lié au manque de logement qui est le premier obstacle pour le mariage, il y a aussi l'insécurité de l'emploi qui revient à la domination des contrats à durée déterminée au sein de l'entreprise Sentex qui influence négativement sur le mariage.

Tableau N°04 : La répartition des éléments de l'échantillon selon le niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Fréquence	Pourcentage
Primaire	04	05.33 %
Moyen	16	21.33 %
Secondaire	29	38.66 %
Universitaire	26	34.66 %
Total	75	100 %

Source : enquête sur terrain

Ce tableau nous indique que le niveau d'instruction qui domine Sentex est le niveau secondaire avec un pourcentage 38.66%, en deuxième position vient le niveau universitaire avec un pourcentage 34.66%, en troisième position on

trouve le niveau moyen 21.33%, enfin en quatrième position on trouve le niveau primaire avec un pourcentage de 05.33%.

A partir de ces données, on constate la proximité des effectifs pour les deux niveaux celui de secondaire et universitaire. On déduit que la politique de l'entreprise mise sur des niveaux d'étude supérieurs pour améliorer les compétences. Par contre la catégorie moyenne représente celle des cadres qui travaillent selon leur ancienneté et leur expérience au sein de l'entreprise Sentex.

Tableau N°05 : la distribution des éléments d'enquêtés selon l'année d'expérience :

Année d'expérience	Fréquence	Pourcentage
[01-05 ans [34	45.33%
[06-10 ans [13	17.33%
[11-15 ans [07	09.33 %
[16-20 ans [06	08%
[21ans et plus	15	20%
Total	75	100%

Source : enquête sur terrain

D'après ce tableau, on remarque que la totalité est celle de la catégorie de 1-5ans avec un pourcentage 45.33%, ensuite viennent les personnes 21 ans et plus d'expérience avec 20%, et la troisième catégorie de 6-10 ans avec un pourcentage de 17.33% , et en dernière position on trouve les deux catégories de 11-15ans et 16-20ans avec un taux respectivement faible de 9.33% et 8% .

A partir de ces données, on conclut que cette domination de la catégorie de 1-5ans revient principalement au fait que l'entreprise fait confiance aux personnes jeunes qui sont dynamiques et volontaires, qui veulent bâtir une

carrière professionnelle au sein de l'entreprise, et aussi dans le but de remplir le vide laissé par les gens qui partent en retraite.

On trouve dans la deuxième place, la catégorie qui a une expérience de plus de 21ans et cette catégorie est une catégorie très riche pour l'entreprise, car elle est compétente et sait comment dépasser les difficultés et résoudre les problèmes dans l'entreprise et grâce a cette expérience les travailleurs arrivent à maîtriser leurs tâches avec une réussite et sans provoquer des risques à l'entreprise.

Tableau N°06 : La répartition des éléments de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle :

Catégorie Socioprofessionnelle	Fréquence	Pourcentage
Cadre	17	22.66%
Agent de maîtrise	33	44%
Agent d'exécution	25	33,33 %
Total	75	100%

Source : enquête sur terrain

La majorité de notre échantillon est celle des agents de maîtrise avec un pourcentage de 44%, suivi de celle des agents d'exécution avec un pourcentage de 33,33 %, et en dernière position on retrouve la catégorie socioprofessionnelle des cadres avec un pourcentage 22.66%.

Tableau N°07 : La répartition des éléments de l'échantillon selon leur soumission à l'évaluation des compétences :

Soumission à l'évaluation des compétences	Fréquence	Pourcentage
Oui	39	52%
Non	36	48%
Total	75	100 %

Source : enquête sur terrain

D'après ce tableau, on constate que 52% des salariés sont soumis à l'évaluation des compétences, et 48% affirme qu'ils n'ont pas été soumis à l'évaluation des compétences.

Dans l'analyse de ce tableau, on conclut que 52% de notre population d'enquête montre qu'ils sont soumis à l'évaluation dans le but de déterminer les manques et les traiter de manière objective.

Les causes du non évaluation des 48% restent inconnues. Cependant malgré le fait qu'ils aient répondu « non » au questionnaire, ceux-ci ont tout de même répondu aux questions suivantes.

Tableau N°08 : La distribution des éléments de l'échantillon selon la représentation concernant leurs compétences :

Compétence	Fréquence	Pourcentage
Bonne	43	57.33%
Moyenne	32	42.66%
Faible	00	00 %
Très Faible	00	00 %
Total	75	100 %

Source : enquête sur terrain.

A partir de ce tableau, on remarque que 57.33% de la population d'enquêtés trouvent que ces compétences sont bonne, et 42.66% voient que leurs compétences sont moyennes, et aucun d'entre eux n'estiment ses qualifications comme faibles.

D'après les résultats obtenus, on peut expliquer que les compétences des salariés au sein de l'entreprise sont plus fortes dans la réalisation du travail, car l'évolution dans la vie professionnelle est un facteur motivant, et cette volonté d'évolution pousse les salariés à faire beaucoup d'efforts dans leur travail pour espérer un poste supérieur.

Tableau N°09 : La distribution des éléments de l'échantillon selon la réponse de l'évaluation des compétences à certain souhait :

Réponse de l'évaluation à certain souhait	Fréquence	Pourcentage
Oui	36	48%
Non	39	52%
Total	75	100 %

Source : enquête sur terrain.

D'après ce tableau on remarque que 52% de la population d'enquêtés trouvent que l'évaluation des compétences ne répond pas à leur souhait, par contre 48% estiment que l'évaluation des compétences arrive à répondre à certains de leurs souhaits.

Tableau N°10 : La corrélation entre la catégorie socioprofessionnelle et la réponse de l'évaluation des compétences a certains souhaits.

La réponse de L'évaluation Catégorie Professionnelle	Oui		Non		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Cadre	12	58.29%	05	29.41%	17	100%
Agent de maitrise	13	39.39%	20	60,60 %	33	100%
Agent d'exécution	09	36%	16	64%	26	100%
Total	34	45.33 %	41	54.66 %	75	100%

Source : enquête sur terrain.

D'après ce tableau on constate un taux important de 54.66 % ceux qui jugent que le système d'évaluation des compétences n'arrive pas à répondre à certains de leurs souhaits, dont 64% sont des agents d'exécution, et 60.60% sont des agents de maîtrise 29.41% sont des cadres, suivi d'un taux plus au moins important de 45.33 % qui voient que l'évaluation des compétences arrive à répondre à certains de leurs souhaits, dont 58.29% sont des cadres, et 39.39% sont des agents de maîtrise.

Dans ce tableau, on conclut que l'évaluation des compétences arrive à répondre à certains souhaits pour la catégorie des cadres, et sont satisfaits par ce système, car ils occupent un poste supérieur, par contre la catégorie qui n'est pas satisfaite par ce système sont des agents de maîtrise qui jugent que leurs compétences et connaissances méritent d'avoir une promotion et d'accéder à un poste supérieur. Enfin les agents d'exécution ne sont pas tellement satisfaits car ils occupent un poste éprouvant.

Tableau N°11 : La distribution des éléments de l'échantillon selon la nécessité et l'objectivité de l'évaluation des compétences :

La nécessité et l'objectivité de l'évaluation	Fréquence	Pourcentage
Oui	69	92%
Non	06	08%
Total	75	100%

Source : enquête sur terrain.

D'après ce tableau on constate que 92% des enquêtés estiment que l'évaluation des compétences est objective et nécessaire, et 08% pensent que l'évaluation des compétences n'est pas objective et nécessaire.

Dans l'analyse de ce tableau, on conclut que la majorité juge qu'il y a une nécessité et l'objectivité de l'évaluation des compétences au sein de l'entreprise sentex, où cette dernière encourage les travailleurs à développer leurs compétences et à améliorer leur travail. A partir de ce système le salarié devient plus performant et peut ainsi solliciter une promotion et en bénéficier pour accéder au poste supérieur.

Tableau N°12 : La corrélation entre catégorie professionnel et l'objectivité et la nécessité de l'évaluation des compétences :

Nécessité et l'objectivité Catégorie Socioprofessionnelle	Oui		Non		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Cadre	14	82.35%	03	17.64%	17	100%
Agent de maîtrise	30	90.90%	03	09.09%	33	100%
Agent d'exécution	25	100%	00	00%	25	100%
Total	69	92%	06	08%	75	100%

Source : enquête sur terrain

D'après l'analyse de ce tableau on constate que 82.35 % affirme que l'évaluation est objective et nécessaire, dont 100% sont des exécutants suivi par 90.90% des enquêtés qui appartiennent à la catégorie des agents de maîtrise et 82.35% sont des cadres. Par contre 08% des enquêtés affirment que l'évaluation des compétences n'est pas objective et nécessaire avec un taux de 17.64% qui sont des cadres, et 09.09% qui sont des agents de maîtrise, et 00% sont des exécutants.

Dans l'analyse de ce tableau, on conclut que la plus part des travailleurs ont reconnu la nécessité et l'objectivité de l'évaluation des compétences qui permet de montrer à chacun d'eux leurs défauts et leurs faiblesse à corriger. Ce qui amène à dire que les travailleurs ne sont pas contre l'évaluation, surtout pour la catégorie agent de maîtrise qui souhaite changer de poste et accéder à des postes supérieurs.

Tableau N°13 : Représentation de l'évaluation des compétences par la catégorie socioprofessionnelle :

Moyenne catégorie professionnelle	Motivation		Adaptation		Satisfaction		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Cadre	11	64,70 %	00	00%	06	35,29 %	17	100%
Agent de maitrise	21	56,75 %	09	24,32 %	07	18,91 %	37	100%
Exécutant	16	64%	00	00%	09	36 %	25	100%
Total	48	60,75 %	09	11,39 %	22	27,84 %	*79	100%

Source : enquête sur terrain.

***79 : certains enquêtés ont donné plus d'une réponse.**

D'après l'analyse de ce tableau, on constate que la majorité des enquêtés voient que l'évaluation des compétences est un moyen de motivation, cette majorité représente un taux de 60,75%, 27,84% pensent qu'il s'agit d'un moyen de satisfaction, et enfin 11,39% pensent qu'il s'agit d'un moyen d'adaptation.

Ces données nous montrent que la plus part des enquêtés prennent l'évaluation comme un moyen de motivation qui permet de favoriser la communication horizontal et verticale, et dont le but est de renforcer les points forts et corriger les points faible. La minorité des enquêtés prennent l'évaluation

comme un moyen de satisfaction et d'adaptation, ceci pousse alors les responsables à fournir plus d'efforts et de moyens pour trouver des solutions durables afin de satisfaire les salariés et leur permettre de s'adapter dans leur lieu de travail.

Tableau N°14 : La distribution des éléments de l'échantillon selon l'exercice de l'évaluation des compétences :

L'exerce de l'évaluation	Fréquence	Pourcentage
Responsable hiérarchique	47	62.66%
Chef directe	15	20%
Vous-même	13	17.33%
Total	75	100 %

Source : enquête sur terrain.

D'après ce tableau, on constate que 62.66% des enquêtés affirment que c'est le responsable hiérarchique qui exerce l'évaluation, suivi de 20% qui affirment que c'est le chef directe qui exerce l'évaluation, et enfin 17.33% voient que c'est eux même qui établit l'évaluation.

Tableau N°15 : La corrélation entre le type de compétence et la catégorie socioprofessionnelle :

Type d'évaluation catégorie socio professionnel	Collectif		Individuel		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Cadre	04	23.52%	13	76.47%	17	100%
Agent de maîtrise	08	24.24%	25	75.75%	33	100%
Agent d'exécution	18	72%	07	28%	25	100%
Total	30	40%	45	60%	75	100%

Source : enquête sur terrain.

Ce tableau, nous permet de déduire que la majorité de nos enquêtés ont répondu que le type de compétence est individuel avec un pourcentage élevé de 60%, suivi par 40% qui pensent que les compétences sont collectives.

A partir de notre analyse, on distingue que la plupart des enquêtés ont répondu que l'évaluation des compétences adoptée est individuelle, puisqu'elle positionne sur des postes qui ne nécessitent pas un travail de groupe, mais individuel, chaque salarié fait ses tâches seul. Cette majorité est représentée par la catégorie des cadres et des agents de maîtrise, contrairement aux catégories d'exécution qui ont opté pour un type d'évaluation collective qui pousse tous les travailleurs à participer au travail et à travailler ensemble dans le but de réaliser un travail réussi.

Tableau N° 16 : La corrélation entre l'exercice de l'évaluation et le sexe :

Exerce d'évaluation Sexe	Chef directe		Responsable hiérarchique		Vous même		Pourcentage	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Masculin	12	20.68 %	38	65.51 %	08	13.79 %	58	100%
Féminin	03	17.64 %	09	52.94 %	05	29.41 %	17	100%
Total	15	20%	47	62.66 %	13	17.33 %	75	100%

Source : enquête sur le terrain.

D'après ce tableau, on constate que 62.66% de la totalité de la population des enquêtés ont répondu que c'est le responsable hiérarchique qui exerce l'évaluation des compétences, tandis que 20% ont répondu que le système

d'évaluation est exercé par le chef directe, ensuite 17.33% affirment que ce système est exercé par eux-mêmes.

D'après ces données, on conclut que la plupart des enquêtés estiment que c'est le responsable hiérarchique qui exerce l'évaluation car en tant que responsable son rôle consiste à encourager les travailleurs à réaliser leurs tâches de manière efficace, ensuite on retrouve le chef direct dont le rôle est de gérer le travail et il exerce l'évaluation, et enfin on retrouve la catégorie « vous-même ».

Tableau N°17 : La corrélation entre la méthode d'évaluation et le niveau d'instruction.

Méthode niveau d'instruction	Entretien d'évaluation		Assesement center		évaluation à 360°		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Primaire	01	25%	03	75%	00	00%	04	100%
Moyen	08	50%	05	31.25%	03	18.75%	16	100%
Secondaire	12	41.37%	10	34.48%	07	24.13%	29	100%
Universitaire	13	50%	07	26.92%	06	23.07%	26	100%
Total	34	45,33%	25	33.33%	16	21.33%	75	100%

Source : enquête sur terrain.

D'après ce tableau, on constate que 45,33 % de la totalité de la population enquêtée ont répondu par l'entretien d'évaluation, et en deuxième place 33,33% ont répondu par assesement center, et on retrouve en troisième place avec un pourcentage de 21,33% qui a été évalué via la méthode 360°.

D'après ces données, on déduit que la majorité des travailleurs sont évalués par l'entretien et cela ne veut pas dire que les autres méthodes ne sont pas utilisables au sein de l'entreprise puisqu'il ya ceux qui affirment qu'ils ont été évalués par l'assessment center et la méthode de 360°, et cette différenciation dans l'utilisation des méthodes revient au niveau d'instruction des salariés.

Tableau N°18 : La corrélation entre les attentes des travailleurs après l'évaluation et catégorie socioprofessionnelle :

Les attentes après l'évaluation catégorie	reconnaissance de poste		changement de poste		Amélioration de salaire		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Cadre	06	33.33 %	01	5.55%	11	61.11%	18	100%
Agent de maîtrise	10	28.57 %	09	25.71 %	16	45.71 %	35	100%
Agent d'exécution	08	28.57 %	05	17.85 %	15	53.57 %	28	100%
Total	24	29.62 %	15	18.51 %	42	51.85%	*81	100%

Source : enquête sur terrain.

***81 : Certains enquêtés ont donné plus d'une réponse.**

D'après ce tableau, on constate que 51.85% des enquêtés ont répondu que leur attente après l'évaluation est l'amélioration du salaire, suivi de 29.62% qui ont répondu vouloir une reconnaissance de poste, et enfin avec un taux faible de 18.51% qui ont affirmé que leur attente après l'évaluation est un changement de poste.

On peut donc en déduire que la majorité des enquêtés ont répondu que leur attente après l'évaluation est l'augmentation de salaire, ce qui montre que l'entreprise Sentex a un manque de budget, et il ya ceux qui souhaitent changer

de poste afin d'avoir un poste de travail qui reflète leur savoir et savoir-faire. Ainsi ils pourront mettre à exécution tout leur savoir faire et améliorer le rendement de l'entreprise.

Tableau N°19 : La corrélation entre l'amélioration du rendement de l'entreprise et catégorie d'âge :

Rendement de l'entreprise Age	Oui		Non		Sans réponse		Total	
	%	Fr	Fr	%	Fr	%	Fr	%
[20-29]	15	75%	05	25%	00	0%	20	100%
[30-39]	22	73.33 %	05	16.66%	03	10%	30	100%
[40-49]	07	63.63 %	02	18.18%	02	18.18 %	11	100%
[50 et plus]	11	78.57 %	03	21.42 %	00	00%	14	100%
Total	55	73,33%	15	20%	05	06,66 %	75	100%

Source : enquête sur terrain.

D'après ce tableau, on remarque que le taux élevé de 73,33% de la population pensent que le système d'évaluation contribue à l'amélioration du rendement, ensuite 20% ont répondu par non, et enfin 6.66% sont restés sans réponses.

D'après l'analyse de ces données on conclut que la majorité des enquêtés voient que le système d'évaluation des compétences contribue à l'amélioration du rendement de l'entreprise, et cela confirme que les employés sont convaincus que l'évaluation est un facteur essentiel dans la réalisation des objectifs au sein de l'entreprise.

Tableau N° 20 : La corrélation entre l'influence de l'évaluation des compétences sur le rendement des travailleurs et les années d'expérience.

Influence d'évaluation expérience	Positive		Négative		Sans réponse		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
[1ans à 5ans[26	76.74 %	02	5.88%	06	17.64%	34	100%
[6ans à10ans[07	53.84%	02	15.38 %	04	30.76%	13	100%
[11ansà15ans[05	71.42%	00	00%	02	28.57%	07	100%
[16ansà20ans[06	100%	00	00 %	00	00%	06	100%
[Pus de 21ans	10	66.66%	03	20%	02	13.33%	15	100%
Total	54	72%	07	09.33 %	14	18.66 %	75	100%

Source : enquête sur terrain.

D'après ce tableau, on constate 72% de la totalité de l'échantillon ont répondu que l'évaluation influence positivement sur le rendement des travailleurs, ensuite il ya un taux de 18.66% qui n'ont pas répondu, et le reste juge que ce système influence négativement sur le rendement des travailleurs avec un pourcentage de 09.33%.

D'après l'analyse de ces données, on conclut que la majorité des enquêtés ont répondu que l'évaluation des compétences influence positivement sur le rendement des travailleurs. Et ça nous montre que ce système joue un rôle

important dans la motivation des salariés. Cela pousse les salariés à développer leurs compétences et à fournir plus d'efforts dans le but d'encourager la compétitivité au sein de l'entreprise, et leur permettre de grimper les échelons par le mérite.

Tableau N°21 : La corrélation entre l'existence d'un bon rendement et catégorie socio professionnelle :

bon rendement catégorie professionnelle	Bonne Productivité		Meilleur Objectif		Bonne capital H		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	100%
Cadre	08	40%	07	35 %	05	25%	20	100%
Agent de maitrise	13	32.5%	10	25 %	17	42,5 %	40	100%
Exécutant	14	46,66 %	08	26.66%	08	26,66 %	30	100%
Total	35	38,88%	25	27,77%	30	33.33 %	*90	100%

Source : enquête sur terrain.

***90 : certains enquêtés ont donné plus d'une réponse.**

D'après ce tableau, on constate que 38,88 % de la totalité de l'échantillon ont répondu qu'il existe un bon rendement a partir d'une bonne productivité, tandis que 33.33% on répondu que le rendement est dû à un bon capital humain, ensuite 27,77% pensent que le rendement existe a partir de meilleurs objectifs de l'entreprise.

D'après ce tableau, on conclu que la majorité pensent qu'il ya une bonne productivité et un bon capital humain. La productivité est le seul facteur qui

permet de dévoiler le degré de l'évolution et l'efficacité de l'entreprise, le capital humain joue également un rôle important au sein de l'entreprise car sans les compétences et la contribution des salariés, l'entreprise ne peut avancer. Le but de chaque entreprise est le gain et la réussite, et ceci ne peut pas être effectué sans qu'elle soit consolidée par un bon capital humain.

Tableau N°22 : La corrélation entre la relation de complémentarité qui existe entre l'évaluation des compétences et le rendement avec l'expérience professionnelle :

Relation Expérience	Oui		Non		sans réponse		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
[01-05ans[18	52.94 %	10	29.41 %	06	17.64 %	34	100 %
[06ans-10ans [09	69.23 %	02	15.38%	02	15.38 %	13	100 %
[11ans-15ans [04	57.14%	02	28.57%	01	14.28 %	07	100 %
[16ans-20ans [04	66.66%	01	16.66%	01	16.66%	06	100 %
[21anset plus	10	66.66%	02	13.33%	03	20%	15	100 %
Total	45	60 %	17	22.66 %	13	17.33 %	75	100 %

Source : enquête sur terrain

D'après ce tableau, on remarque un taux élevé de 60% qui ont répondu qu'il existe une relation de complémentarité, ensuite il ya un taux de 22.66% qui

affirme qu'il n'existe pas une relation de complémentarité, enfin avec un taux de 17.33% sont des non réponses.

D'après ces données, on conclut que la majorité de la population enquêtée affirme qu'il existe une relation de complémentarité entre l'évaluation des compétences et le rendement, et cette catégorie concerne celle des cadres à travers leur expérience et leur ancienneté au sein de l'entreprise. Ils pensent que le rendement est obtenu grâce à de bonnes compétences. Si ces dernières sont bonnes le rendement doit être automatiquement bon. D'autre côté il y a ceux qui pensent qu'il n'existe pas de corrélation entre la compétence et le rendement. Pour finir il y a la catégorie qui n'a pas donné de réponses.

Interprétation des résultats. Vérification des hypothèses :

D'après l'étude de terrain menée au près de l'entreprise SENTEX, et après avoir analysée les résultats des tableaux élaborés à partir des informations recueillies à travers notre questionnaire et suivant notre hypothèse principale, Qui porte sur « l'application de système d'évaluation des compétences contribue à la réalisation d'un meilleur rendement ».

Les résultats obtenus indiquent que l'évaluation des compétences permet à l'amélioration de rendement de l'entreprise avec un pourcentage de 73.33%. Ce qui nous amène à dire que l'évaluation des compétences est un facteur essentiel qui joue un rôle important dans l'augmentation et l'amélioration de rendement.

Nous constatons aussi que le système d'évaluation influence positivement sur le rendement des travailleurs avec un taux de 72%. Puisque l'entreprise cherche toujours être un leader dans son domaine et de satisfait les consommateurs.

Lors de l'analyse des données collecté, on constate que la majorité des enquêtés ont répondu qu'il existe une relation de complémentarité entre l'évaluation des compétences et le rendement avec un taux de 60%.

38.88% des enquêtés pensent que l'existence d'un bon rendement s'explique par l'existence d'une bonne productivité, car la productivité est le seul facteur qui permet de dévoiler le degré de l'évolution et l'efficacité de l'entreprise.

A partir de ces résultats, on conclu que notre hypothèse principal **« l'application de système d'évaluation des compétences contribue à la réalisation d'un meilleur rendement »** est confirmée.

Concernant la première hypothèse qui porte sur **« l'évaluation des compétences influence sur la réussite de l'entreprise »**.

D'abord la plus part des interrogées confirment la nécessité et l'objectivité de l'évaluation des compétences avec un taux 92%. Car les travailleurs de

l'entreprise cherchent sans cesse des procédures pour améliorer leurs compétences et enrichir leurs savoirs et savoir-faire.

Ensuite la majorité des salariés affirme effectivement que l'évaluation des compétences est un moyen de motivation avec un pourcentage de 60.75% ce qui nous amène à dire que les travailleurs sont motivé par ce système dans leurs travail ,car il répond à leurs attentes.

Enfin, on conclu, que notre première hypothèse est confirmée.

Pour l la deuxième hypothèse qui porte sur « **l'entretien d'évaluation et l'assessment center sont les moyens les plus utilisés pour une évaluation efficace** ».

45.33% des enquêtés pensent que la méthode la plus utilisé est l'entretien d'évaluation. Car il permet d'obtenir les informations pertinentes sur les compétences détenues par une personne.

Et 33.33 affirme que c'est l'assessment center qui est la méthode la plus utilisé.car il permet de mieux connaître les capacités et le potentiel des travailleurs, il permet de mettre les candidats dans une situation concrète de travail afin de pouvoir observer ses réactions et la façon dont il traité le problème qui lui est soumis.

A partir de ces résultats notre deuxième hypothèse est confirmée.

Conclusion

Conclusion :

Notre recherche avait pour objectif l'étude et le rôle de l'évaluation des compétences du personnel au sein de l'entreprise Sentex.

A travers ce travail, nous avons voulu traiter l'évaluation comme l'un des aspects les plus importants qui permet le développement des compétences des salariés, et celui de l'entreprise. Donc l'entreprise doit accorder beaucoup d'importance à ce système d'évaluation des compétences et enrichir leurs moyens matériels et humains, pour continuer d'encourager ce système qui est devenu un axe majeur des pratiques des ressources humaines.

A partir de la nous avons constaté que l'évaluation est un facteur qui permet d'améliorer la productivité de l'entreprise.

Nous pouvons dire que l'évaluation des compétences joue un rôle favorable pour la motivation et la satisfaction qui sont des facteurs essentiels pour la réussite des salariés.

Donc l'évaluation des compétences est actuellement indispensable au niveau des entreprises, ces dernières doivent impérativement investir dans le capital humain, qui est un véritable facteur pour l'avenir de l'entreprise.

Pour conclu on espère que cette recherche aura apporté un éclairage sur l'évaluation des compétences, et son effet sur le rendement au travail au sein de l'entreprise Algérienne.

La liste Bibliographique

La liste des références bibliographique :

Les ouvrages :

A- Les livres méthodologiques :

1-Aktouf Omar, **méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations**, une introduction à la démarche classique et une critique, Québec, Chicoutimi, 1987.

2-ANGERS Maurice, **initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines**, éd casbah, Alger, 1997.

3-RAYMOND Quivy, **manuel de recherche en sciences sociales**, 3^{ème} édition, Dunod, paris, 1995.

B -Les livres sociologiques :

4-ANSART Sandrine, **la VAE**, édition Dunod, paris, 2010.

5-BARCATOOLAH Amina, **valider les acquises et les compétences en entreprise**, INSEPT CONSULTING, édition, paris, 2000.

6-BOUYAKOUB Farouk, **entreprise et financement bancaire**, édition casbah, Alger, 2003.

7-COHEN Annick, **toute la fonction ressources humaines**, édition Dunod, paris 2006.

8-DEJOUX Cécile, **gestion, des compétences et GPEC**, Dunod, 2^{ème} édition, paris, 2013.

9- DEJOUX Cécile, **Les compétences au cœur de l'entreprise**, édition de l'organisation, paris, 2001.

10-DIETRICH Anne et autres, **management des compétences**, 3^{ème} édition, édition paris, 2010.

11-E .JACKSON et autres, **la gestion des ressources humaines**, édition pearson éducation, 4^{ème} édition, canada, 2008.

12-GUILLOT Ghaloé-Soulez, **La gestion des ressources humaines**, gualino l'extenso édition, paris, 2008.

- 13-GUITTET André, **développer les compétences par une ingénierie de la formation**, 2^{ème}, ESF éditeur, paris, 1998.
- 14-GUY Lebotref, **ingénierie et évaluation des compétences**, 4^{ème} édition, édition d'organisation, paris, 1998.
- 15-JEAN Paul jués, **gestion des ressources humaines principe et point clés**, édition ellipses, paris, 2005.
- 16-LAËTITIAL Ethielleux, **l'essentielle de la gestion des ressources humaines**, 5^{ème} édition, paris, cedex, paris, 2011.
- 17-LOIC Cadin et autres, **gestion des ressources humaines ,pratique et élément de la théorie**, 1^{ère} édition, édition Dunod, paris 1997.
- 18-M. Darbelet et autres, **l'essentiel sur le management**, 5^{ème} édition, berti édition, Alger, 2007.
- 19-MEIGNAN Alain, **les compétences de la fonction ressources humaines**, édition liaisons, paris, 1995.
- 20- MORTORY et D crozet, **GRH pilotage sociale et performance**, 7^{ème} édition Dunod, paris, 2008.
- 21-PARMENTIER Christophe, **ingénierie de formation**, édition organisation, paris, 2008.
- 22-PATRIC Guilbert et Géraldine schmidt, **évaluation des compétences et situation e gestion**, economica, paris, 1999.
- 23-PERETTI Jean Marie, **gestion des ressources humaines**, 10^{ème} édition, Vuibert, Belgique ,2003.
- 24-PHILLIPPE Zarifian, **objectif compétence**, édition liaisons, paris, 2001.
- 25-RETOUR Didier et autres, **gestion des compétences**, nouvelle relation, nouvelle dimension, édition Vuibert, 2009.
- 26-SEKIOU Lakhder et autres, **gestion des ressources humaines**, édition de boeck, canada, 1993.
- 27-VALERIE Marbach, **évaluer et rémunérer les compétences**, édition d'organisation, paris, 1999.

C- Les dictionnaires :

28-BOIS Landelle Hanré Mahé, dictionnaire de gestion, vocabulaire, concept et outil, édition economica, paris, 1998.

29-BRUND Alain, **dictionnaire d'économie et des sciences sociales**, ellipses édition marketing, paris, cedex, 2005.

30-CHARLES Alain et autres, **lexique de gestion**, 6^{ème} édition, Dalloz, paris, 2003.

31-HENRE Mahé de bois landelle, dictionnaire de gestion, vocabulaire, concept et outil, édition economica, paris, 1998.

32-**Le petit Larousse**, illustré, édition Larousse, paris, 2007.

33-BRETTI Jean Maré, **dictionnaire des ressources humaines**, édition Vuibert, paris, septembre, 2001.

Document:

34-Document interne de l'entreprise.

Annexes

ANNEXE N° 01:

QUESTIONNAIRE

Madame, Monsieur :

Dans le cadre de la préparation du mémoire de fin d'étude en sociologie de travail et des ressources humaines sous le thème : « l'évaluation des compétences de personnel » nous vous prions de bien vouloir répondre objectivement à notre questionnaire afin de collecter et de réunir les données nécessaires pour la réalisation de cette étude. Sachant que cette enquête n'est réservée qu'à des fins scientifiques, les données resteront anonymes et confidentielles. Nous vous remercions d'avance pour cette collaboration.

Questionnaire :

01-Les données personnelles :

1-sexe : a) Masculin b) Féminin

2- Age.....ans.

3-situation familiale : a)célibataire b) marié c) divorcé

4-niveau d'instruction : a)primaire b) moyen

c)secondaire d) universitaire

5-combien d'années d'expérience au sein de votre entreprise..... ?

7-La fonction personnelle : a) Cadre b) Agent de maitrise

c) Agent d'exécution

02--l'évaluation des compétences :

8-avez-vous déjà été soumis à une évaluation des compétences durant votre vie professionnelle dans l'entreprise ?

a)Oui b) non

9-comment évaluez- vous votre compétence ?

a)bonne b) moyenne

c) faible d) très faible

10-Est ce que l'évaluation des compétences arrive à répondre à certains de vos souhaits ?

a)oui b) non

Si oui comment ?

11- Selon vous l'évaluation des compétences est-elle objective et nécessaire ?

A) oui b) non

.expliquez ?.....
.....
.....

12-Est ce que votre évaluation vous a apporté un plus dans votre travail ?

a)oui b) non

Si oui comment ?.....
.....
..... ?

13-Pensez-vous que l'évaluation de compétence est un moyen de :

a)motivation b) d'adaptation c) satisfaction

14-Quel est le type de compétence utilisé dans l'entreprise SENTEX ?

a)collective b) individuel

15-Qui exerce l'évaluation des compétences au sein de votre entreprise ?

a)chef directe b) responsable hiérarchique

d) vous-même

16-Qu'elle est la méthode utilisé ?

a) L'entretien d'évaluation

b) L'assessment center

d) évaluation à 360°

17-Qu'attendez-vous après l'évaluation ?

a) la reconnaissance de poste.

b) changement de poste.

d) amélioration de salaire.

03-L'influence de l'évaluation des compétences sur le rendement :

18-Est-ce que l'évaluation des compétences vous a permis d'améliorer le rendement de l'entreprise ?

a) oui

b) non

Si oui comment

.....
.....

19-comment vous pouvez considérer le rendement au sein de votre entreprise ?

a) bon

b) moyen

c) faible

20-comment le système d'évaluation des compétences peut influencer sur le rendement des travailleurs..... ?

21-Quand vous pouvez dire qu'il y a un bon rendement ?

-lorsqu'il y a une bonne productivité

-lorsque l'entreprise va réaliser un meilleur objectif

-lorsque l'entreprise va créer un bon capital humain

22-est ce que la relation qui existe entre l'évaluation des compétences et le rendement est complémentaire ?

Oui

Non

Expliquez dans les deux cas.....?

Organigramme

ANNEXE N°02

