

Université Abderrahmane MIRA-BEJAIA

Faculté des lettres et sciences humaines

**Mémoire de fin de cycle**

**Pour l'obtention du diplôme de master en**

**Sciences sociales**

**Département sociologie**

**Option : sociologie du travail et des ressources humaines**

Thème :

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

**Algérienne**

**Cas pratique : Corps Gras de Bejaia**

**Réalisé par :**

MOUSSAOUI Khedidja

**Dirigé par :**

M. : BOUMEGOURA Naim

**Promotion : 2012 /2013**

Université Abderrahmane MIRA-BEJAIA

Faculté des lettres et sciences humaines

**Mémoire de fin de cycle**

**Pour l'obtention du diplôme de master en**

**Sciences sociales**

**Département sociologie**

**Option : sociologie du travail et des ressources humaines**

Thème :

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

**Algérienne**

**Cas pratique : Corps Gras de Bejaia**

**Réalisé par :**

MOUSSAOUI Khedidja

**Dirigé par :**

M. : BOUMEGOURA Naim

**Promotion : 2012 /2013**

## **REMERCIEMENTS**

Nous rendons grâce au bon DIEU, pour nous avoir accordé santé et courage jusque à l'aboutissement de nos études et l'accomplissement de ce modeste travail.

Nous remercions également notre promoteur Mr BOUMEGOURA pour ses conseils précieux qui nous en guidé tout au long de la réalisation de ce travail.

Nous vifs remerciement vont également à tout le personnel de la CO.G.B

Nous tenons à remercier tout les personnes qui nous ont aidé de pré ou de loin a la réalisation de ce modeste travail

**Khedidja**

## Dédicace

C'est avec une pensée pleine de reconnaissances que je dédie ce travail, en remerciant d'abord Dieu ce tout m'en avoir accordé le courage et la volonté.

A mon très cher papa que j'adore beaucoup, je t'offre aujourd'hui cette pensée pour confirmer toute l'importance que tu évoque à mes yeux ,je vous respecte inormement ,tu représente pour moi le frère , le père , l'ami , tu as long temps veille sur mon bonheur , j espère que tu serais toujours fière de moi.

A ma très chère mère, que j'aime beaucoup et qui ma soutenu et ma donne beaucoup et je ne peux que la souhaite une heureuse et long vie avec nous. J'espère qu'elle serait toujours fière de moi.

A mes très chères sœurs : Dalila et Sorya : je les souhaité une vie pleine de joie et de bonheur .

A mes chers frères Nourddine et Amar je le souhaite a Nor de réaliser ses rêves et d'atteindre leur objectif, je dis a michouche que je l'aime beaucoup.

A mon très cher fiancé que je l'aime beaucoup Mouh ,et qui ma soutenu beaucoup. Qu'il représente pour moi le fiancé ,le père,l'ami, et le frère.

A mes grandes mères : Fatima et Aldjia. Et Grand père bouzid

A tout ma famille et mes amis : Samou ,Yassmina ,Soufiane, Loudi,Nabil,Mouhmed ,Yacine ,Kamel,Okaba,Younce, Hanane ,Sihem ,Mirou.

Je dédie également ce travail à tous ceux qui m'ont encouragé à braver les difficultés que j'ai rencontrées pendant l'élaboration de ce mémoire.

Sans oublier la promotion 2012/2013.

# Sommaire

## Introduction

### Partie théorique :

#### Chapitre I : Problématique et cadre conceptuel et méthodologique

I. Problématique .....	01
II .Cadre conceptuel.....	04
1-L'hypothèse .....	04
2- Discussion de l'hypothèse.....	04
3-Définition des concepts .....	05
III .Cadre méthodologique.....	09
1-Méthode et technique utilisée.....	09
A.Méthode.....	09
B.Technique utilisée.....	10
B.1.Le questionnaire.....	10
B.2. Pré enquête.....	11
2.champ d'investigation.....	11
3- Déroulement de l'enquête.....	12
IV. Les raisons et les objectifs de la recherche.....	13
1- Les raisons.....	13
2- Les objectifs.....	13
V. L es obstacles de la recherche.....	14

## **Chapitre II : La gestion des compétences : réalité et perspectives**

### **Section 01 : Généralité sur la gestion des compétences :**

1-Définition de la gestion des compétences .....	15
2-Les dimensions de la compétence.....	15
2-1.Dimension de savoir.....	15
2-2.Dimension de savoir faire .....	16
2-3.Dimension des comportements.....	16
2-4.Dimension cognitive .....	16
2-5.La dimension du potentiel.....	17
2-6.La dimension du talent .....	17
3- Les types des compétences .....	17
3-1.Les compétences individuelles.....	18
3-2.Les compétences collectives.....	18
4-Compétences et performance.....	18
5 Les approches théoriques sur la compétence .....	19
5-1. L'approche de combinatoire.....	19
5-2. L'approche de métier.....	20
5-3.L'approche d'estime de soi.....	21
5-4.Les deux écoles émergent.....	22
6-Les modes de la gestion des compétences.....	23
6-1.Le mode interne de la gestion des compétences.....	24
6-2.Le mode externe de la gestion des compétences.....	24

7- La pratique de la gestion des compétences.....	24
8-Le développement des compétences.....	24
8-1La formation.....	24
8-2. L'expérience.....	25
8-3.Le coaching (l'accompagnement).....	25
9-Les enjeux, avantages, limites de la gestion des compétences.....	27
9 -1.Les enjeux de la gestion des compétences.....	28
9-2.Avantage et limites.....	28
9-2-1.Avantages.....	28
9-2-2. Limites.....	29

## **Section 02 : Les fondements théoriques sur l'évaluation**

1-Qu'est ce que l'évaluation ?.....	30
2-Les caractéristiques d'évaluations.....	31
3-Les différentes méthodes d'évaluation.....	32
3-1.L'entretien d'évaluation.....	32
3-2.Centres d'évaluation ou assessment centres .....	32
3-3.L'évaluation à 360° .....	33
3-4.La méthode des tests d'aptitude.....	34
3-5. La méthode des tests de personnalité .....	34
4-Les objectifs d'évaluation.....	36

## **Partie pratique**

### **Chapitre II : Présentation de l'organisme d'accueil :**

1- La présentation de la situation géographique de la CO.G.B .....	37.
2- L'historique et évolution de l'entreprise CO.G.B.....	37
3-Identification de CO.G.B.....	39
4-Domains d'activité/s.....	40
5-Mission, objectif, et activités de l'entreprise CO.G.B.....	40
5-1. Mission .....	40
5-2.L'objectif.....	41
5-3. Les activités et les produits de l'entreprise.....	41
6-.Les différents départements et services de l'entreprise.....	43

### **Chapitre IV : L'analyse et l'interprétation des données.**

Section 01 : Les caractéristiques de l'échantillon.....	50
Section02 : l' analyse des données.....	58
-Interprétation des résultats.....	78

### **Conclusion**

### **Liste bibliographique**

### **Annexes**



### Liste des tableaux :

Numéro	Nom de tableau	Page
01	Répartition de l'échantillon par sexe	50
02	Répartition de l'échantillon par âge	51
03	Répartition de l'échantillon par situation familiale	52
04	Répartition de l'échantillon par milieu d'habitat	53
05	Répartition de l'échantillon par niveau d'instruction	54
06	Répartition de l'échantillon par la catégorie socioprofessionnelle.	55
07	Représentation de l'échantillon par année d'expériences.	56
08	L'existence de ce système d'évaluation des compétences selon la catégorie socioprofessionnelle.	58
09	Les moyens d'évaluation des compétences selon l'expérience.	59
10	Opinions des travailleurs sur l'objectif de ce système d'évaluation par le niveau d'instruction.	60
11	Avis enquêtés concernant l'exerce de l'évaluation des compétences selon sexe.	61
12	Les jugements des enquêtés concernant les critères utilisés par le responsable d'évaluation selon les la catégorie socioprofessionnelle.	62
13	Les opinions des travailleurs concernant l'évaluation des compétences selon le niveau d'niveau d'instruction	63
14	Avis des enquêtés concernant le type des compétences selon la catégorie socioprofessionnelle.	65
15	Avis des enquêtés sur l'évaluation des savoir par un niveau de l'instruction	66
16	Avis des enquêtés sur l'évaluation des savoirs –faire par la catégorie socioprofessionnelle.	67
17	Satisfaction des travailleurs /système d'évaluation et la catégorie socioprofessionnelle	68
18	Avis des enquêtés concernant la qualification au sein de l'entreprise selon la catégorie socio proressionnelle	69

19	Le rapport entre la mesure de qualification et l'expérience.	70
20	Avis des enquêtés concernant l'influence de système d'évaluation des compétences sur la qualification selon l'expérience	71
21	Avis des enquêtés concernant l'évaluation de qualification selon la catégorie socioprofessionnelle.	72
22	Avis des enquêtés concernant la relation entre la qualification et la performance	73
23	Les points de vue des enquêtés concernant la performance selon la catégorie socioprofessionnelle.	74
24	Avis des enquêtés concernant élargissement de système d'évaluation sur la performance et qualification selon les catégories socioprofessionnelle.	75

## Liste des abréviations

<b>Abréviation</b>	<b>signification</b>
<b>CO.G.B</b>	Corps Gras de Bejaia
<b>SPA</b>	Société Par Action
<b>ENSG</b>	Entreprise Corps Gras
<b>SIAN</b>	Société Industrielle de l' Afrique du Nord
<b>SOGEDIA</b>	Société, Gestion de développement des Industries Alimentaires.
<b>UP07</b>	Unité de Production 07
<b>DRH</b>	Direction des Ressources Humaines
<b>G PEC</b>	Gestion Prévisionnelle des Emplois et de Compétence.
<b>FR</b>	Fréquence
<b>%</b>	Pourcentage
<b>N.I</b>	Niveau d'Instruction
<b>M.T</b>	Maîtrise de travail
<b>R.P</b>	Relation personnelle
<b>EX.P</b>	Expérience professionnelle
<b>DIP</b>	Diplôme
<b>T. E</b>	Travail effectue
<b>C.S.P</b>	Catégorie Socioprofessionnelle.
<b>DG</b>	Direction Générale
<b>T.G</b>	Travail de groupe
<b>GRH</b>	Gestion des Ressources Humaines

# **Introduction**

## **Introduction :**

Toute entreprise, quelque soit sa dimension doit se fixer des objectifs, qui ne doivent pas se limiter à un ensemble de fonction et de structure flux, elle doit aussi intégrer l'environnement humain à la conduite de leur objectifs.

Avant les années 1970 la notion d'évaluation des compétences n'a pris de l'importance, c'est a partir de cet époque qu'elle a commencé de se développer et occuper une place capitale dans l'entreprise en général, et dans la gestion des ressources humaines en particulier. L'évaluation « est considéré comme un processus centrale de la G.R.H qui traverse la plus part de ses-sous système (recrutement, qualification...) son enjeu majeur consiste à classer hiérarchiser et à mettre l'ordre dans la ressource humaine de l'entreprise afin de donner du sens aux évolutions professionnelles et individuelles ».<sup>1</sup>

Chaque organisation cherche à assurer un meilleur fonctionnement ,celle-ci doit trouver des difficultés d'évaluation des travailleurs ,leurs compétences ,leurs qualifications ,leurs capacités et le développement de ses ressources humaines .le développement de la compétence conduite le travailleur a devenir plus important soit à l'entreprise ou à la gestion des ressources humaines.

L'évaluation des compétences s'intéresse beaucoup a une meilleure exploitation matérielle et humaine pour arriver un progrès économique et personnel.

Notre étude s'inclue dans ce champ d'investigation qui est un champ dynamique et varié.

Afin de réaliser notre étude (mémoire) nous avons pris le Cas de l'entreprise CO.G.B, le champ de l'étude sera limité sur notre thème : »l'évaluation des compétences au sein de l'entreprise algérienne. «

---

<sup>1</sup> MARBACH Valérie, évaluer et rémunérer les compétences ,édition d'organisation ,paris ,1999,p16.

Pour éclairer certains points relatifs notre l'objet d'étude sur le terrain nous avons scindé notre travail sur deux parties « théorique » et « pratique » de ses parties comportent plusieurs chapitres.

La partie théorique est scindée en deux chapitres :

Chapitre I: c'est la construction de notre objet d'étude via la problématique et la détermination de cadre conceptuel et méthodologique de la recherche.

Chapitre II : la gestion des compétences : réalité et perspective.il se comporte de deux sections : l'une sur la généralité sur la gestion des compétences et l'autre sur les fondements théorique de l'évaluation. Ce chapitre contient d'une présentation détaillée sur l'évaluation des compétences soit ce qui concerne leur type, leurs avantage, limite.

Ce qui concerne la partie pratique se compose de deux chapitres :

Chapitre I : la présentation de l'organisme d'accueil. On a essayé de constater l'existence de notre objet de le mesurer, et le concrétiser à travers des techniques bien précises.

Chapitre II : lors qui porte l'analyse et l'interprétation des données .on a essayé d'analysé et d'interpréter les données recueillies du terrain dont le but de confirmer ou de infirmer notre hypothèse de recherche.

Pour en finir, nous avons élaboré une conclusion générale pour résumer notre thème.

# **Partie pratique**

**Chapitre I:**  
**Problématique et**  
**cadre conceptuel et**  
**méthodologique**



## **I. La problématique :**

La gestion des ressources humaines a considérablement évolué au cours de cette décennie, l'intégrer dans la stratégie de l'entreprise est aujourd'hui reconnue du moment qu'elle occupe une place actuelle primordiale au sein de l'entreprise algérienne.

Historiquement, la fonction sociale de l'entreprise va commencer de tenter, d'accroître la productivité d'une main-d'œuvre sans qualification, En s'appuyant sur la rémunération et la communication

Cette fonction tentera tardivement, à travers de l'enrichissement des postes et des nouvelles formes d'organisation du travail, d'adopter des nouveaux systèmes et technologies ajoutant à la logique quantitative (effectives) et la logique qualitative (la compétence).

Afin de régler les problèmes liés notamment aux compétences non valorisées, d'où la montée en puissance la notion de compétence dans les domaines de la gestion des ressources humaines qui se voit, se développer à travers la gestion des compétences, la formation et l'organisation du travail donc la notion de compétence commence à occuper une place importante dans les entreprises quelque soit leurs tailles grandes ou petites.

Les dirigeants des entreprises se sont saisi la compétence comme arme de bataille pour réaliser les tâches avec un succès et la relation entre cette compétence et l'organisation du travail a été déterminante pour les exécutions des tâches et les travaux menés en entreprise.

La compétence sert pas l'import quoi mais sert à travailler, « le travail a toujours comme une valeur de n'importe quelle société. »<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> DECOSTER Mechel, sociologie et gestion de ressources humaines, 3<sup>ème</sup> édition ,Ed Boeck, paris ,1999.p29.

Ces dirigeants ne font plus seulement référence au diplôme dans la compétence mais ils couvrent, l'ensemble des capacités mises en œuvre pour aider à résoudre les problèmes au travail.

L'évaluation concerne comme « un ensemble d'activités au contenus homogène, s'enchaînant dans un ordre déterminé , constituant une unité dynamique orienté vers une transformation et se répètent dans le temps »<sup>1</sup>.

Les évaluations au cœur de la G.R.H reste une pratique permanente, mais difficile à maîtriser, essentiellement à raison des enjeux, des risques qu'elle présente, ils peuvent être analysés selon deux dimensions ; L'un renvoie à leur nature c'est-à-dire au type de problème soulevé par l'évaluation.

L'autre dimension concerne les risques de l'évaluation, ils peuvent donc être considérés comme contre parties des enjeux.

Donc l'évaluation des compétences est une pratique au cœur de la G.R.H, elle est permanente mais aussi difficile à maîtriser par rapport à la condition nécessaire qu'il fallait réunir, et en entreprise l'évaluation des compétences doit être cohérente avec le système de mutation et le dispositif d'adaptation au changement, le processus de développement des compétences renvoie à la fois aux compétences requises par l'emploi et celle le salaire doit faire preuve.

L'évaluation des compétences permet à l'entreprise d'identifier et de diagnostiquer ses ressources humaines en terme de compétences, potentiels, et permanence, comme elle permet aussi de déterminer si l'objectifs exemptes ont été atteints et pour entreprendre des actions correctrices en vue d'optimiser le prochain plan de gestion.

L'évaluation des compétences exige un dispositif bien qualifiable que quantitatif c'est –à –dire il est plus proche à la qualification.

---

<sup>1</sup> AUBERT Jack, management des compétences réalisation ,concept,analyse ,édition DUNOD, Paris,1998,p39.

Ce qui importe dans la compétence c'est la capacité de mobiliser, combiner, et d'intégrer, si la personne arrive à mobiliser tout les éléments de manière intégrée c'est – à- dire mobiliser des savoirs, savoirs –faire donc elle est compétent.

Le développement des compétences dans l'entreprise aident a la préparation de la validation, des acquis et des expériences et permettent au salariés de mieux piloter leurs formations, leurs parcours professionnels.

Aujourd'hui avec l'importance accordée aux compétences avec la reconnaissance du rôle qu'elles jouent dans la performance globale des entreprises.

L'entreprise Algérienne comme toute entreprise économique cherche à s'adapter avec un environnement dynamique via la concurrence et de l'évolution des moyens des productions ouverts via la délocalisation, la commercialisation concret et virtuelle à partir des ces raisons elle adopte des systèmes de production et de gestion nouveaux .Parmi les quels on trouve la gestion des compétences et ses différentes dimensions surtout l'aspect de l'évaluation.

Notre thème donne au tour ce dernier, on essaye de la traiter à partir de cette question.

- Est-ce que l'entreprise algérienne applique un système d'évaluation des compétences qui favorise le développement du personnel?

## **I. Cadre conceptuel :**

### **1) L'hypothèse :**

En sociologie « l'hypothèse est une explication provisoire de la nature des relations entre deux ou plusieurs phénomènes. »

Pour répondre la question posée dans la problématique, nous avons entamé l'hypothèse suivante :

- ❖ Le manque d'application du système d'évaluation des compétences précis contribue à l'élargissement et l'enrichissement restreint et limité de la qualification et de la performance du personnel.

### **2) Discussion d'hypothèse :**

Le manque d'application de système d'évaluation des compétences au sein de l'entreprise économique algérienne contribue au développement limité de personnel qui touche deux dimensions l'une concerne l'acquisition des employés (la qualification) et la deuxième, concerne le côté exécutif et productif (la performance).

**Schéma: sur le système d'évaluation des compétences :**



## **1) Définition des concepts clés :**

Afin de délimiter notre thème et expliquer ses différentes composantes, nous avons opté à la définition de certains concepts utilisés dans le contenu.

Une fois déterminer les concepts qu'on veut utiliser, on va donner une définition de chacun.

### **❖ 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 à recueillir un certain nombre d'informations concernant un salarié pour réaliser un jugement de valeur sur des éléments .telle que sa personnalité , dans le prendre des décisions touchant la gestion de personnel ou de répondre à d'autres objectifs fixés.<sup>1</sup>

### **❖ La compétence :**

Le concept de compétence a une pluralité de définition selon les différentes disciplines économique, sociologique, psychologique.

### **❖ Définition psychologique :**

Levy - LEBOYER considère que : « les compétences sont fruit de l'expérience, mais qu'elles ont acquises à condition que les aptitudes et les traits de personnalités adéquats soient présent. »<sup>2</sup>

On distingue dans cette définition que les compétences sont les aptitudes et les capacités qui permettent d'exercer une activité quel conque.

### **❖ Définition gestionnaire**

---

<sup>1</sup> HENRI Mache de Bois Landelle, dictionnaire de gestion vocabulaire concept et outil ,Ed Economica, paris ,1998,p159,160.

<sup>2</sup> LEBOYER-Levy Caude, la gestion des compétences, édition d'organisation, paris, 1996 p53.

« MEIGNANT Alain »défini la compétence comme suite : « la compétence est un savoir- faire opérationnel c'est -a- dire mise en œuvre concrètement en situation du travail ; validé, c'est -a -dire par l'environnement. »<sup>1</sup>

Pour lui la compétence est une type de raisonnement et habilité mise en œuvre pour accomplir une tâche spécifique, il insiste sur la dimension d'utilité pour l'organisation.

« Patrick GILBERT »et « Michel PARLIER »définissent la compétence comme : « ensemble de connaissances, des capacités, d'actions, dans une situation données. »<sup>2</sup>

On distingue que la compétence est tournée vers une action et elle est finalisée vers un but précis.

#### ❖ **Définition sociologique :**

« Philippe ZARIFIAN »étant le premier a parler de modèle de la compétence défini cette dernière comme suite « la compétence est la prise d'initiative et de responsabilité aux qu'elles l'individu sur des situations professionnelles aux qu'elle , il confronte .La compétence est une intelligence pratique des situations qui s' appuient sur des connaissances acquises et les transforment, avec autant plus de force que la faculté a diversité des situations augmente, la compétence est faculté à mobiliser des erseaux d' acteurs des mêmes situations à partager des enjeux, a assumer des domaines de responsabilité. Et pour mieux agir »<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> MEGNANT Alain, analyse des emplois, formation et décision de gestion , in Weiss dirmiti, ressources humaines. 2<sup>eme</sup> édition, Ed d'organisation, paris, 1999, p29.

<sup>2</sup> GILBERT Patrick, PARLIER Michel, la gestion des compétences au-delà des discours et des outils, un guide pour l'action des DRH, in Weiss dirmiti, p 296.

<sup>3</sup> ZARIFIAN Philippe, objectif compétence, édition liaison, Paris, 2001, p115.

André GUTTET : « la compétence represent la mise en œuvre efficace de savoirs et de savoirs –faire ,la réalisation d’une tâche ,la compétence résulte d’une expérience professionnelle , elle observe objectivement à partir du poste de travail et elle est validée par la performance professionnelle »<sup>1</sup>

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

L’évaluation des compétences : on peut tirer des définitions précédentes que l’évaluation des compétences est l’action de mesurer la qualification et la performance du capital humain dans les situations professionnelles.

---

<sup>1</sup> GUTTET André, développer les compétences par un ingénieur de la formation, 2<sup>ème</sup> édition, ESFéditeur, Paris, 1998, p13.

## ❖ L'entreprise :

D'après BOUYACOUB Farouk « l'entreprise est considéré comme groupement humain hiérarchisé qui met en œuvre des moyens intellectuels ,physiques ,financiers pour extraire ,transformer ,transporter ,distribuer des richesses ou produire des services conformément à des objectifs définis par une direction personnelle ou collégiale ,en faisant intervenir à des degrés divers les motivations de profit et d'utilité sociale. »<sup>1</sup>

## ❖ la qualification :

.Selon (EDWARD1979, FRIEDMAN1954)<sup>2</sup> la qualification est définit comme l'ensemble des capacités et des connaissances nécessaires pour réaliser un travail déterminé.

la qualification est traitée comme un rapport social, l'expression d'un rapport de force entre groupes des salariés, des employeurs sur la définition suite à négociation des qualités valorisable par un individu dans le poste de travail, dans un processus de production donné.<sup>3</sup>

D'une façon générale, la qualification est l'opération par la quelle les individus sont sélectionnés, sur le marché du travail et affectés a des emplois classés selon différentes critères.

---

<sup>1</sup> BOUYACOUB .Farouk ,entreprise& financement bancaire, édition Casbah,Alger,2003,p37

<sup>2</sup> DEPRez Anne, compétence et qualification, mise en perspective et position s d' acteurs, service des études et de la statistique ,2002.

<sup>3</sup> BOYER .L et N.EQUIBEY,GRH nouvelles pratiques ,édition EMS ,Paris ,2003,p100,101.



### **III. Cadre méthodologique :**

#### **1) Méthode et technique utilisées :**

Chaque recherche consiste à utiliser une démarche scientifique qui permettra de réaliser les objectifs de la recherche, et dans cette étude afin d'établir l'objectif et d'avoir le résultat final du projet de recherche, on a suivi des étapes méthodologiques qui correspondent à la nature du sujet .

Les méthodes de recherche sont différentes, et l'utilisation de la méthode est indisponible dans la recherche scientifique, et la recherche sur le terrain consiste à recueillir les informations en contactant les sujets visés par la recherche.

#### **A. Méthode utilisée :**

Le chercheur pour réaliser sa recherche, il doit utiliser une méthode bien déterminer et précis et qui est en adéquation avec le sujet traité. La problématique posée puisque la définition de problème de recherche amènera à opter une méthode quantitative et à l'utilise pour rapprocher son objet de la réalité.

Notre recherche est une recherche descriptive on essaye de décrire notre objet d'étude via une méthode quantitative.

Selon **MAURICE ANGERS**, la méthode quantitative est : « un ensemble de procédures qui visent d'abord à mesurer le phénomène à l'étude. Les mesures peuvent être ordinales de genre (plus grand ou plus petit que, ou numérique avec usage de calculs. La plus part des recherches en sciences humains la mesure, il en est ainsi quand on fait l'usage d'indices de taux, de moyennes, ou plus généralement d'outil que fournit la statistique. »<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> -ANGERS Maurice, initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines ,Ed Casbah, Alger,1997,p60.

## **B. Technique utilisée :**

Les techniques de recherche sont utilisées comme moyens permettant de recueillir des données dans la réalité.

Donc dans notre recherche, nous avons utilisé le questionnaire comme technique principale .

### **B.1. le questionnaire :**

Le questionnaire est défini comme suite « technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus, qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitative en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées »<sup>1</sup>

Le questionnaire est un moyen d'entrer en communication avec des informateurs en les interrogeant un par un d'une façon identique, en vu dégager des réponses et d'obtenir des tendances dans les comportements d'une large population.

Dans cette recherche le questionnaire a été élaboré sur la base de données et des observations recueillies durant la pré enquête.

Le questionnaire est réparti sur (03) axes :

- Le premier axe : contient des données personnelles des salariés.
- Le deuxième axe ; contient des données sur le système d'évaluation des compétences.
- Le troisième contient des données sur l'influence de système d'évaluation sur la qualification et la performance.

### **B.2. Pré enquête :**

On procède à la pré- enquête en premier lieu à travers les visites qu'on a fait aux différents départements ou ses derniers sont subdivisés en plusieurs

---

<sup>1</sup> ANGERS Maurice ,op,cite,p146.

services dont on a essayé de réaliser un questionnaire sur un échantillon limité en vue de faire connaissance de notre terrain de recherche , d'éclairer et préciser notre champ d'étude ,et de déterminer la technique de recherche la plus adéquate à notre thème , et au problème de notre recherche

La réalisation du pré enquête nous a aidé à :

-La possibilité de réaliser notre étude de recherche sur terrain.

-limiter notre échantillonnage d'étude

Donc la pré enquête comme la définit Madeleine Grawitz dans son étude : « consiste à essayer sur un échantillon réduit les instruments (questionnaire, analyse de document) prévue pour effectuer l'enquête .si , l'on a des doutes sur telle ou telle variable , ou sur le rendement de telle technique , on peut explorer de façon limitée le problème à étudier ,avant même de préciser définitivement ses objectifs »<sup>1</sup>

### **3) Champs d'investigation (population visée)**

L'échantillonnage c'est « l'ensemble des opération permettant de sélectionner un sous ensemble d'une population en vue de constituer un échantillon »<sup>2</sup>

Durant la recherche on a utilisé l'échantillonnage aléatoire simple qui se définit comme « l'échantillonnage aléatoire simple c'est un prélèvement d'un échantillon par un tirage au hasard parmi les éléments de la population de recherche. »

Nous avons choisis un échantillon de 70 personnes dans l'effectifs de 524 , notre population est répartir en quatre catégories socioprofessionnelles.

---

<sup>1</sup> GRWITZ Madeleine , méthode de sciences sociales ,11ème Ed,Dalloz ,paris ,2001,p550.

<sup>2</sup> ANGERS Maurice, op,cite,p229.

Pour faire connaître ses différentes catégories socioprofessionnelles qui constituent l'échantillon, nous les présentons comme suite :

**Cadre supérieur** : c'est toute personnes qui a un pouvoir et grande responsabilité au sein de l'entreprise leurs effectifs et de 01 chef de centre.

**Cadre normal** : est toute personne qui exerce une fonction de direction ou l'encadrement leurs effectifs et de 25 cadres.

**Agent de maîtrise** : toute personne qui a une qualification, et qui exerce fonction dans son domaine, comme elle peut être un responsable d'une manière ou d'une personne, leurs effectifs et de 22 agent de maîtrise.

**Agent d'exécution** : c.'est la personne qui utilise plus sa force physique et exécute son travail leurs effectifs et de 22 agents

### **3) Déroulement de l'enquête :**

Notre enquête s'est déroulée du 10 mars au 10 mai 2013 au sein de l'entreprise de CO.G.B .Nous sommes affectés a la structure chargée de la gestion des ressources humaines de cette entreprise.

Notre enquête s'est déroulée en trois phases :

La pré- enquête qui a consisté à vérifier l'existence de la problématique. A cet effet, nous avons interrogées combien des personnes qui travaillent dans cette entreprise, afin de faire des modifications nécessaire s'il ya lieu.

Puis, la phase enquête caractérisée par l'élaboration d'un questionnaire suite aux explications obtenus dans le pré -enquête

Enfin, la distribution du questionnaire et le ramassage des résultats.

### **III. Les raisons et les objectifs de la recherche :**

#### **a. Les raisons :**

L'instar de toute recherche, le choix du thème a des raisons subjectives mais surtout objectives.

- ❖ Acquérir des connaissances dans le domaine de la gestion des ressources humaines et particulièrement de l'évaluation des compétences.

- ❖ Découvrir l'impact d'évaluation des compétences sur le développement des entreprises.

- ❖ L'importance de l'évaluation des ressources humaines afin d'acquérir une ressource humaine motivée et capable d'atteindre les objectifs d'organisationnels et économiques en entreprise.

- ❖ Connaître et découvrir la façon dont les ouvriers construisent et développent leurs compétences

#### **b. Les objectifs :**

- ❖ Découvrir la façon par laquelle les compétences en entreprise sont évaluées.

- ❖ Le thème des évaluations des compétences en entreprise a une grande importance d'où la volonté de comprendre le degré de son existence ou son rôle en entreprise.

- ❖ Pour enrichir la définition de l'évaluation des compétences sociologiquement et pour expliquer son rôle dans le développement économique.

- ❖ Savoir si les procédures de GRH sont les mêmes que celles utilisées dans les grandes entreprises.

### **IV. Les obstacles de la recherche :**

Pendant notre recherche sur le terrain, on a rencontré plusieurs problèmes dont on peut les résumer comme suit :

❖ La difficulté de convaincre les employés à répondre au questionnaire par ce qu'il se fait le lieu et le moment de travail.

❖ Certains travailleurs n'ont pas pris au sérieux notre recherche (malgré les explications) parce qu'ils savent bien que rien ne changera dans leur situations au travail.

❖ La difficulté de trouver un lieu d'enquête, chose qui nous a empêché d'entamer la partie pratique du mémoire dans le temps nécessaire. Un autre problème lors de la distribution de notre questionnaire, certains travailleurs ont répondu immédiatement à ce questionnaire et d'autres ont traîné un mois pour le remplir.

**Chapitre II :**  
**La gestion des**  
**compétences : réalité**  
**et perspective**

## **Chapitre II : la gestion des compétences : réalité et perspectives.**

### **Introduction :**

La gestion des ressources humaines s'articule autour de plusieurs objets qui expliquent l'évolution du capital humain. Aujourd'hui le travail demande des compétences variées qui garantissent la continuité de l'entreprise dans une économie concurrentielle.

Les entreprises demandent un capital humain qui se caractérise par une qualification et une performance élevées ce qui l'oblige à réorganiser et améliorer son potentiel humain à travers la gestion des compétences

Dans ce chapitre on va essayer de présenter les références théoriques qui analysent et expliquent notre objet d'étude.



## **Section1: Généralités sur la gestion des compétences :**

### **1. définition de la gestion des compétences :**

Plusieurs définitions sont données au concept de la gestion des compétences parmi ces définitions on a distingué.

« La gestion des compétences se présente donc comme une nouvelle approche de la gestion des ressources humaines qui dépasse la gestion de poste de travail, son but est de rechercher la mise en relation des emplois et des hommes en terme de compétence. »<sup>1</sup>

« La gestion des compétences est une méthode, outil, de la GRH qui vise à optimiser la compétitivité d'une entreprise en cherchant la meilleure adéquation possible entre les compétences nécessaires a l'entreprise et les compétences des ressources humaines disponibles, ce faisant l'employabilité de ses salariés. »<sup>2</sup>

« La gestion des compétences consiste à faire en sorte que les ressources humaines soient en permanence au niveau des besoins de l'entreprise pour répondre aux attentes actuelles ou prévisibles de ses marchés quantitativement avec l'effectifs et qualitativement avec les compétences

Ainsi, la gestion des compétences gèrent les écarts identifiés par l'entreprise. »

### **2. Les dimensions de la compétence**

#### **2.1. 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 maitriser sa fonction .Cette approche est

---

<sup>1</sup> WWW.interef.com, résultat du programme d'étude (la gestion des ressources humaines, demain)

<sup>2</sup> WWW.interef.com, résultat du programme d'étude (la gestion des ressources humaines, demain)

centrée aussi sur l'exigences de la fonction qui sont dérivées de l'analyse du travail, pour répondre a ces exigences, le fonctionnaire doit être diplômé et doit suivre une formation, le faite d'avoir un ensemble de formations générales techniques répond aux exigences du poste, ce qui permet a la formation d'être élément déterminant de la compétence.<sup>1</sup>

## **2.2. La dimension des savoirs faire :**

A la différence de l'approche précédente, l'évaluation ici se fond sur l'observation des individus en situation de travail pour constater et reconnaître leurs capacités, grâce a cette observation, il en résulte une bonne rationalisation de la mesures des compétences.<sup>2</sup>

## **2.3. La dimension des comportements :**

Le critère de savoir être est considère 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, t'elle 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.<sup>3</sup>

## **2.4. La dimension cognitive :**

L'évaluation des compétences par la dimension cognitive est une approche novatrice, elle développée en France par SANDRA Michel et LERDU Michel qui considère que derrière toute action c'est une stratégie de résolution de problème qui est a l'ouvre.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> MARBACH Valérie, op, cite, p14.

<sup>2</sup> Ibid, p17.

<sup>3</sup> Ibid, p19.

<sup>4</sup> Ibid, p20.

## **2.5. 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 comportements stables.<sup>1</sup>

## **2.6. La dimension du talent :**

C'est un aspect plus rarement solide pour caractériser les compétences ; comme la compétence : le talent s'observe en réalité.<sup>2</sup>

## **3. Les types de compétences :**

### **3.1. La compétence individuelle :**

Le terme de compétence individuelle est défini par L'AFNOR comme suite : la compétence est la mise en œuvre, en situation professionnelle, de capacité qui permet d'exercer correctement une fonction ou une activité.<sup>3</sup>

La compétence est produite par agent dans une situation professionnelle donnée. Elle correspond à une mobilisation et à une combinaison dans l'action d'un certain nombre de ressources (savoirs, savoir-faire opérationnels, aptitude.). Elle est définie et validée par l'environnement direct, elle doit être référée à un résultat attendu.<sup>4</sup>

Selon P. GILBERT et R. THINOVILLE : La compétence individuelle est un ensemble relativement stable et structuré de pratiques maîtrisées de comportements professionnels et de connaissances, ces dernières sont acquises

---

<sup>1</sup> MARBACH Valerie, op.cit. p 22.

<sup>2</sup> Ibid, p22, 23.

<sup>3</sup> DEJOUX Cécile, les compétences aux cœurs de l'entreprise, édition d'organisation, paris, 2001, p161.

<sup>4</sup> DEJOUX Cécile, op.cite, p161..

par la formation et l'expérience et qu'elles peuvent actualiser dans des conduites professionnelles valorisées par leurs entreprises.<sup>1</sup>

### **3.2. Les compétences collectives :**

La compétence collective renvoie à des individuelles et à des savoirs faire partagé en commun, et mise en interaction avec l'entreprise pour le BOTERF : « la compétence des équipes, ne peut pas se réduire à la somme des compétences individuelles, qui la compose, elle dépend largement de la qualité des interactions qui s'établissent entre les compétences des individus.

Les compétences collectives sont développées avec le groupes de projet en place pour répondre à des décisions stratégiques correctes, par la suite les nouveaux modes d'organisation du travail ont permis de développer le travail en groupe.

La compétence collective est décrite par le BOTREF, par les composantes suivantes :

- ❖ Une image opérative commune, qui se crée lorsque l'équipe est capable de se doter d'une représentation commune, d'un objectif à atteindre.
- ❖ Un code est un langage commun qui se construit à partir des expériences communes.
- ❖ Un savoir coopère correspond à une mise en commun des compétences individuelles.

### **4. compétence et performance**

La compétence est une combinaison de ressources pour produire une performance au sein de l'entreprise et pour cela je vais distinguer quel impact existe-il entre ces deux notions.

---

<sup>1</sup> DEJOUX Cécile\_op, cite, p162.

La compétence est un savoir combinatoire de ses ressources propres et de celles de l'environnement que le salarié mobilise pour gérer la situation auxquels il est confronté.<sup>1</sup>

La performance mesure le résultat de l'activité d'un individu a un poste donné. Elle est à mettre en relation avec les capacités, et les compétences, l'organisation du travail.

Pour préciser et compléter :

La compétence est produite par un individu ou par un collectif, dans une situation donnée (savoir agir dans un champ de contraintes et des ressources) ;elle est nommée et reconnue socialement(validé par l'environnement direct) ;elle correspond à la mobilisation dans l'action d'un certain nombre de ressources personnelles ;connaissances, savoir-faire, aptitudes, combinées de façon spécifique et complétées par la mobilisation des ressources de l'environnement, afin de générer une performance prédéfinie

## **5. Les approches théoriques sur la compétence :**

### **5.1. L'approche de combinatoire**

Le savoir combinatoire « les actions compétentes en sont le résultat. Chaque action réalisée avec compétence est le produit d'une combinaison des ressources , c' est dans le savoir combiner que résident la richesse du professionnel et son autonomie mais c' est aussi ce qui fait « le point aveugle »ou la « boîte noire ».la processus combinatoire échappe a la visibilité et ne correspond pas a une programmation séquentielle, le système, le système cognitif ne fonction ne pas comme ordinateur numérique, penser ne se réduit pas a enchaîner un ensemble d' opérations , logiques la métaphore et l'analogie

---

<sup>1</sup> PEMARTIN Daniel, gérer par les compétences, Edition, EMS, paris, 1999, p 47.

ont aussi leur place, la personne humaine réagit a des signés dont la signification n'est pas définitivement fixée a priori et dont le nombre est illimité.

On pourrait dire qu'il existe une « signature fractale » de la compétence .En 1962 , le mathématicien BENOIT MANDELBROT avait ainsi défini le terme « fractale » : « tout forme qui reste semblable a elle-même quelque soit le niveau auquel on l' observe »<sup>1</sup> la compétence se reconnaît a une structure de base analogue même si d'une personne ,de la compétence d'une équipe, d'une compétence clé d'une organisation, cette structure fractale commune est la combinaison :est une action réalisée avec compétence est sous tendue par une combinaison des ressources(savoirs ,savoir-faire, aptitude, expérience)mise en œuvre pour gérer avec l' efficacité une situation du travail.

## **5.2. L'approche de métier :**

### *L'exemple de la branche VITI-VINICOLE<sup>2</sup>*

Contrairement a l' approche « globale »l' approche de « métier »est centrée sur le titulaire en situation du travail, elle procède selon les méthodes d' analyse d'emploi, plus concrètement on part des compétences afférents a la fonction auxquelles vont s'ajouter d'autres types de compétences identifiées a priori comme nécessaire au fonctionnement de l' entreprise et son évolution, qu'elles soient liées a la définition du poste « compétences clés » ou la personne l'approche « métier »est adoptée surtout a une démarche collective de la part des entreprises en réseau ( PME notamment ) impliquées dans des processus de

---

<sup>1</sup>LE BOTERF Guy, développement des compétences des professionnels, '4<sup>eme</sup> édition, d'organisation, 1997,1999 ; 2000, 2002, p, 13,14.

<sup>2</sup> Ibid., p 62.

mutualisation de certaines, productions on encore dans le cas d'une branche professionnelle décidant d'opter pour des référentiels commun de compétence.

L'approche de métier déboucher sur une gestion des compétences plus orienté sur l'employabilité des personnes, cette démarche de rationalisation, standardisation va aussi clairement dans le sens d'une plus grande transférabilité des compétences et donc d'une plus grande mobilité inter-entreprise.

En conclusion : l'approche de métier, part du poste du travail en se basant sur les catégories prédéfinies représentées du « noyau dur » du métier, ce sont essentiellement les « compétences clés » « Key skills » communes aux entreprises d'une secteur ou d'une branche,.

Cette approche est plus tournée vers la perspective de mobilité interne et externe.

### **5.3. L'approche estime de soi :<sup>1</sup>**

GEORGE KLEMP et CLAUDE LEVY-LEBOYER soulignent l'importance de la représentation de soi comme composante de la compétence, l'image de soi est le résultat de ce que nous avons intégré de nous-mêmes au fil du temps et de ce que les autres nous renvoient (par rapport aux rôles en société : familiaux, professionnels, sociaux) Dans la mesure où il est porteur des règles, des normes, des valeurs ,il ya interaction entre le contexte et la construction de l' image de soi ,sur l' image de soi se met en place et vient se greffer l'estime de soi.

Quel est le rôle de l'estime de soi dans la construction de la compétence selon cette approche la compétence et ses mécanismes ne peuvent s' apprendre qu' en lieu avec l' histoire sociale et affective des individus, le estime de soi, intervient au niveau des comportements sociaux, influence les jugements sur les

---

<sup>1</sup> LEBOTREF Guy,op,cite,p30.

autres, guide le choix des interactions et des stratégies il intervient au niveau de la détermination des objectifs et des efforts consacrés à les poursuivre il constitue en définitive un élément moteur de la motivation.

#### **5.4. Les deux écoles ont émergé :<sup>1</sup>**

L'une centre d'observation sur la personne, ses comportements, ses qualités, ses valeurs, la compétence résulte de la mise en œuvre de caractéristiques personnelles, d'un ensemble de comportements ayant une incidence avérée sur la performance. Dans cette approche les capacités intellectuelles seules sont insuffisantes pour prédire la réussite professionnelle. La performance est aussi la résultante de qualités développées par la personne de la vie courante à travers l'expérience vécue, cette approche est au fondement des compétences.

La seconde école centre l'analyse sur l'activité les ergonomes et les psychologues du travail considèrent l'étude de l'activité professionnelle comme une étape indispensable pour appréhender la notion de compétence, elle doit s'articuler sur la qualification du poste du travail, d'une part, sur l'individu en situation professionnelle d'autre part.

Une méthode souvent utilisée consiste à organiser les critères de sélection au tour de quatre axes :

- ❖ L'axe technique : recense les procédés, outils utilisés, l'organisation du travail le rythme et la durée de l'activité.

- ❖ L'axe relationnel concerne les relations internes à l'entreprise, avec les pairs, la hiérarchie, externes (clients) et les moyens utilisés (téléphone, Courrier)

---

<sup>1</sup> LE BOTREF Guy, op, cite, p26, 27.



❖ L'axe stratégique : fixe à l'importance de l'activité par rapport au reste de l'entreprise.

❖ L'axe démographique : concerne les caractéristiques de la population ; âge , sexe, ancienneté, qualification.

## **6. les modes de la gestion des compétences :**

### **6.1. La gestion interne des compétences :**

La gestion des compétences offre à l'entreprise la capacité de garder les individus qui ont un potentiel, un savoir, savoir-faire afin de les rendre plus actifs et compétents et attachés à l'entreprise.

La stabilité des ouvriers implique l'adaptation de ceux-ci à des situations fréquentes en gardant la même manière de travailler et d'exécuter leur tâches.

Mais en cas de changement technologique et que les ouvriers ne s'adaptent pas à cette nouvelle situation, l'entreprise cherche à savoir à travers les savoirs de ses ouvriers les compétences nécessaires pour son fonctionnement en moyen de l'évaluation individuelle, si l'entreprise ne trouvera pas ces besoins chez ces salariés elle doit faire appel au marché interne de l'emploi pour trouver la main d'œuvre adéquate et les compétences nécessaires pour fonctionner.

### **6.2. La gestion externe des compétences :**

L'entreprise choisit directement le marché du travail pour la recherche des nouvelles compétences sans s'occuper de l'amélioration des personnes cette stratégie repose sur le fait que l'entreprise s'intéresse au marché de travail pour avoir la main d'œuvre adéquate et les compétences nécessaires pour son environnement de travail sans qu'elle s'intéresse aux développements des compétences de ses salariés pour qu'ils puissent s'adapter au fonctionnement de l'entreprise.

## **7. La pratique gestion des compétences :**

La gestion des compétences est issue d'un réel besoin des entreprises de maîtriser leur capital humain elle est complexe vu le nombre important de compétences et individu a gérer en entreprise<sup>1</sup>. La pratique de gestion des compétences prend une place de plus en plus importante dans la GRH.

## **8. Le développement des compétences :**

Le développement des compétences repose sur une approches c'est –a- dire le capital humain qui joue un rôle très important pour la rentabilité et la et la compétitivité de l'entreprise on distingue dans notre recherche les moyens du développement suivant : la formation, l'expérience, l'accompagnement.

### **8.1 .La formation :**

Selon JEAN MARIE PERETTI<sup>2</sup> : la formation est définie comme suite : « La formation, véritable éducation professionnelles permanente est un instrument majeur de la valorisation du potentiel humain de l'entreprise, et apparait ainsi comme l'une de variable stratégique de son développement. » D'une manière simple et brève « la formation est l'action de former intellectuellement quelqu'un. »<sup>3</sup>

#### **8.1.1. Les objectifs de la formation :**

La formation a plusieurs objectifs sont comme suite :

- ❖ Garantir et développer les compétences et les savoirs –faire.
- ❖ Accroître la compétitivité des individus au sein de l'organisation.
- ❖ Avoir une meilleure maîtrise du métier.

---

<sup>1</sup>BLANCHARAD Emmanuel , Inférence en gestion des compétences, université de naute,2003.

<sup>2</sup> PERRITI. J.M : la gestion des ressources humaines, Vuibert , Paris,1994 ; p 84.

<sup>3</sup> Le dictionnaire le petit LAROUSSE, paris ,1998

- ❖ Accroître la compétitivité de l'organisation, par le forçement du potentiel technique.
- ❖ Ajuster les savoirs, et les savoirs faire des salariés.
- ❖ Garantir le développement des compétences par le recrutement, les promotions.

### **8.1.1.1. La formation dans une entreprise peut prendre plusieurs formes :**

#### **A) A l'initiative de l'entreprise**

- ✓ Travail avec des experts, dans la perspective d'un transfert de savoir-faire.
- ✓ Participation a des colloques, et des conférences.
- ✓ Participation un voyage d'étude.
- ✓ Visites d'entreprise.

#### **B) A l'initiative du salarié :**

- ✓ Enseignement en formation interne ou externe.
- ✓ Lecture de revues professionnelles.
- ✓ Participation a une association de professionnelle

### **8.2. L'expérience :**

L'expérience définit comme ensemble des connaissances acquises par une longue pratique, jointe à l'observation.

Selon Levy-LEBOYER<sup>1</sup>, comme le fruit d'un ensemble de situation particulières, et de problèmes, nouveaux rencontrés aux cœurs d'une vie professionnelle ; exigent de l'initiative, l'imagination, contrôle de soi.

---

<sup>1</sup> LEBOYER- Claude Levy, la gestion des compétences, édition d'organisation, 1996 , p61.

### **8.3. Le coaching (l'accompagnement)**

Définition selon J.M.PERITTI ; l'accompagnement individuel est une assistance portée a une personne a partir des besoins professionnel pour développer ses propres solutions et appliquer.

Cette assistance peut être apportée par un membre de l'entreprise ou par un consultant externe (coach).

#### **8.3.1. Les types de coaching :**

##### **A. un coaching interne a l'entreprise :**

Dans ce cas, c'est le supérieur hiérarchique qui prend en charge la fonction d'accompagnement et ses collaborateurs pour les appliquer individuellement, dans une démarche de conduite de changement.

Cette forme nouvelle de management s'oppose au mode traditionnelle d'exercice de l'autorité qui caractérisait l'organisation taylorienne.

La réussite de coaching nécessite une certaine qualité de relation une véritable confiance, un aspect mutuel, et une collaboration sincère, elle est également un complément relie a une notion de progrès de développement personnel d l'encouragement.

##### **B. un coaching externe**

Est représenté par une personne extérieure a l'environnement professionnelle, cette personne sera choisie pour être coach grâce a ses qualités personnelles et ses compétences le principe de cet accompagnement repose sur une relecture de l'expérience professionnelle acquise a travers ses moments de réussite et ses échecs pour repérer les points d'appuis d'un développement personnel.

### **8.3.2. Les objectifs du coaching :**

Le coaching est un processus qui peut être utilisé avec l'ensemble du personnel d'une entreprise dont l'objectifs sont très variés tel que l'optimisation de la pratique professionnelle et savoir- faire, le développement du capitale humain dans des situations a fortes enjeux. Le coaching permet aussi au cadres de prendre des nouvelles fonctions dans les meilleurs conditions et enfin, il permet de changer le mode de fonctionnement des tâches, qui s'adapter aux évolutions technologiques.

## **9. Enjeux, avantages, limites de la gestion des compétences.**

### **9.1. Les enjeux des gestions des compétences pour les entreprises :**

La gestion des compétences constitue pour les entreprises un moyen très utile, pour répondre a des majeurs tel que :

#### **9.1.1. Les exigences de la performance économique :**

L' impacte des accélérations des échanges, et les transformations des termes de la concurrence , en terme de la qualité et la variété des produits impose aux entreprises a faire évaluer leur stratégies notamment aux( ressources humaines), comme le montre le cas des l' entreprises de prestation , qui doivent améliorer les capacités relationnelle de ses salaries , en terme d' écoute de et de création d'une relation avec les clients et en améliorant aussi les capacités a comprendre et a résoudre les situations complexe qui émergent dans cette relation, employé client.

#### **9.1.2. Les mutations de l'organisation du travail :**

L'organisation du travail, a beaucoup évolué au cours de ces dernières années. Le modèle classique de cette organisation, été base sur l'approche taylorienne, qui a accordé une place importante, au poste occupé par un

individu, sans tenir compte de son savoir-faire au delà de sa qualification, dans une époque dominé par la production de masse.

Mais aujourd'hui, et avec les nouvelles exigences technologiques et informationnelles, la tenue de poste focaliser sur la qualification n'est plus utile, mais désormais c'est la compétence et la performance qui règne dans une organisation de travail.

### **9.1.3. L'adaptabilité professionnelle :**

Dans un environnement évoluant très vite, l'entreprise doit s'assurer que les salariés sont prêts à réagir devant des exigences imprévisibles.

Au départ les entreprises, raisonnaient à travers la notion de compétence en terme de « ressources » c'est -à-dire en terme de compétences disponibles possédées par les salariés et, d'emplois c'est-à-dire de compétences requises par l'organisme.

Mais les difficultés relatives à la prévision, demeurent un obstacle pour la bonne gestion des entreprises, ce qui a amené ces derniers à développer certaines compétences, appelée « compétences transversales » qui interviennent dans nombre de situations de travail, absorbant ainsi, le flou et l'incertitude de l'horizon.

## **9.2. Avantages et les limites :**

La gestion des compétences a ses avantages et ses limites au sein de l'entreprise

### **9.2.1. Les avantages de la gestion des compétences :**

- La gestion des compétences représente actuellement, une priorité dans les entreprises puisque elle permet de décrire les compétences clés dont ces dernières ont besoin, et d'enrichir celles déjà acquises.

- Elle permet de repérer et de dégager des compétences nouvelles, qui sont indispensables pour suivre les évolutions technologiques et organisationnelles dans le monde économique.
- Elle procure aussi une capacité à adapter les outils et les méthodes, de la gestion des ressources humaines (GRH), aux formes organisationnelles des entreprises.
- La gestion des compétences devient un moyen qui met en valeur les compétences disponibles dans l'avenir proche, participant ainsi au développement du personnel, et l'évolution des entreprises
- Elle permet d'améliorer la performance des organisations, et leurs connaissances, et de s'adapter à l'environnement externe, et d'ajuster ses ressources internes.
- La gestion des compétences n'a pas à voir une simple formation ; elle implique un engagement de l'organisation à la fois pour garder son personnel compétent, et pour lui permettre et d'exprimer toutes ses compétences et de les mettre à son service

### **9.2.2. Les limites :**

- La subjectivité dans l'évaluation des compétences, car il n'y a pas des critères hors de l'évaluation ce qui fait que l'objectivité est absente c'est –à-dire il y a une différence entre l'évaluation.
- La surqualification non utilisée va conduire à mobiliser certains salariés et à perdre leur acquis en terme d'une formation initiale.
- Un accroissement de la charge d'apprentissage en dehors des situations de travail, ce qui laisse les employés se concentrer sur la formation sans pour autant sur leur poste de travail.
- La rémunération de la compétence collective par l'entreprise alors même si la tâche n'est pas effectuée par ces individus, alors il est recommandé d'individualiser la rémunération

## **Section2 : les fondements théoriques sur l'évaluation des compétences :**

### **1. Qu'est ce que l'évaluation ?**

L'évaluation est un processus central de la G.R.H son enjeu majeur consiste à classer et à hiérarchiser, à mettre de l'ordre dans la gestion des ressources humaines afin de donner du sens aux évolutions professionnelles.

L'évaluation est considérée comme un processus qui permet de suivre progressivement la montée des compétences et vérifier la durabilité de la compétence.<sup>1</sup>

### **2. Les caractéristiques d'évaluation :**

Pour être efficace et rempli d'une façon satisfaisante, un instrument d'évaluation doit être différentes qualités.

#### **A. la validité**

Un test de mesure est validé quand il mesure réellement ce qu'il est censé mesurer et non quelque chose, d'autre s'il l'on test des connaissances techniques, il faut éviter des éprouver écrites qui demandent la réaction des réponses complexes car on risque alors de vérifier plus la capacité du stagiaire à rédiger un bon français que ces réelles connaissances techniques.

#### **B. la fidélité :**

Un instrument de mesure est fidèle quand, dans le condition de mesure identique, il indique toujours les mêmes résultats que le même phénomène dans les conditions d'expériences semblables, la mesure est indépendante du moment de l'utilisation de l'outil autrement dit l'évaluation n'induit pas des réponses.

---

<sup>1</sup> LEBOTERF Guy. : construire les compétences individuelles et collectives, édition d'organisation 2000, p 18



### **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 100% on n'obtient jamais 100% de réponse et par ailleurs on ne sait pas toujours dans quel état d'esprit les personnes qui ont répondu au questionnaire.

### **D. La sensibilité :**

La sensibilité d'un outil d'évaluation est donnée par sa capacité à classer à faire diagnostique différentiel, un test n'est pas sensible 99% des personnes donnent la même réponse à la même question il ne permet pas de classer et de différencier.

### **E. L'acceptabilité :**

L'acceptabilité d'une épreuve est donnée par facilité d'acceptation de l'outil d'évaluation, l'acceptation est bonne dans les cas d'auto-évaluation, évaluation interne, d'évaluation concrète. Elle est faible quand l'évaluation n'est pas transparente, le contexte mal connu, il existe des zones floues quant à l'outil, aux objectifs visés par la démarche.<sup>1</sup>

### **F. Le coût :**

Toute procédure d'évaluation, entraîne un coût de l'opération, quel est alors le gain à espérer de cette démarche ? quels sont les avantages et les inconvénients.

## **3. Les différentes méthodes d'évaluation :**

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

---

GUITTET Andrée, op, cite  
, p ,30..

### **3.1. L'entretien d'évaluation :**

Le principe de l'entretien d'évaluation est d'obtenir des informations sur les compétences possédées par une personne dans le cadre d'une action donnée<sup>1</sup>. L'entretien annuel d'appréciation est la forme d'évaluation la plus utilisée dans les entreprises, dont le but essentiel est d'évaluer la réalisation des objectifs fixés l'année suivante.

Ce sont les compétences de la personne qui sont au centre de l'entretien d'évaluation pour évaluateur comme évalué la préparation se fait à partir des référentiels de compétences, c'est –à-dire la compétence requise d'un emploi.

L'entretien d'évaluation est un outil adéquat vraiment nécessaires il permet de cadrer et de vérifier les éléments d'appréciation produite par les collaborateurs.

### **3.2. Centres d'évaluation ou assesement centres :**

Les centres d'évaluation sont une méthode qui a été utilisée initialement au cours de la seconde guerre mondiale pour la sélection des espions et autres chargés de missions spéciales, ils ont pour principe de procéder à des mises en situation , à des simulations qui sont spéciale destinées à mettre en évidence la manière dont le candidat réagit en situation difficile ,voire extrême.

Il comprend un ensemble d'éléments devant permettre de mieux connaître les capacités et le potentiel des cadres et collaborateurs il permet de mettre le candidat dans une situation concrète de travail fin de pouvoir observer ses réactions et la façon dont il traite le problème qui lui est soumis.

Les épreuves systématiques faites permettent d'évaluer précisément les comportements probables, et de prendre sur cette base des décisions en termes

---

<sup>1</sup> BARAKATOOLAH Amina ; valider les acquis et les compétences en entreprise , édition d'organisation ,paris,200, p 77.

de sélection (recrutement, promotion) ou de développement (mesures destinées à combler les déficits observés ou à orienter l'utilisation faite du potentiel.

### **3.3. L'évaluation à 360° :**

Est un outil d'observation et d'évaluation des pratiques managériales individuelles, elle s'adresse à toutes les personnes. En situation de manager, une équipe cadre supérieure il s'agit d'un outil, d'une amélioration individuelle. C'est une méthode dans laquelle l'évaluation aura à remplir un questionnaire réalisé sur la base du référentiel de compétences exigés par l'entreprise. »<sup>1</sup>

Le principe est de mettre à la personne de comparer sa propre évaluation à la création de son entourage, le support de l'évaluation est un questionnaire visé sur la pratique, recherché à partir d'une grille de compétences propre à l'entreprise, ce questionnaire jouera pour la suite le rôle de grille d'analyse le choix des questions se faisant en fonction des objectifs poursuivis il s'agit d'un outil flexible pouvant être utilisé à des diverses finalités améliorer la performance ou d'un groupe de manager.

### **3.4. La méthode des tests d'aptitude :**

D'après « BINET » les aptitudes sont des caractéristiques qui différencient les individus entre eux<sup>2</sup>.

Les tests d'aptitude peuvent être divisés en plusieurs catégories, les tests d'aptitude cognitive, les tests d'aptitude mécaniques, les tests d'aptitude physique, les tests de secrétariat et d'administration, et les tests d'intégrité de l'honnêteté.

✓ Les tests des aptitudes cognitives visent à mesurer les capacités intellectuelles de l'individu (le quotient intellectuel tel que le raisonnement

---

<sup>1</sup>BARAKATTOOLAH Amina, op.cite, p99.

<sup>2</sup>LEBOYER –Claude Levy, ., évaluation de personnel, 4<sup>ème</sup>, Edition organisation, paris, 2003, p 175.

déductif et inductif la capacité de tirer les conclusions et de faire les projections).La compréhension verbale, la mémoire, et l'habilité numérique(la manipulation des chiffres et modèles quantitatifs.)

✓ Les tests d'aptitude mécanique visent a mesurer le temps de réaction et de la dextérité manuelle de l'individu.

✓ Les tests d'aptitude physique visent a mesurer les capacités physique.

✓ Les tests de secrétariat et d'administration visent a évaluer l'aptitude du candidat a accomplir les différentes tâches administratives telle que traitement des documents et l'organisation du bureau.

✓ Les tests d'intégrité mesurent le degré d'honnêteté d'individu.

### **3.5. La méthode des tests de personnalité :**

Les tests de personnalité visent à évaluer le caractère du tempérament du candidat il servent a cerner la personnalité de l'individu a partir de certains traits visible , ces tests sont bâtis a l'aide de longue , série de question .par exemple pour évaluer la dimension de organisation chez une personne , on lui demande a réagir a cette affirmation « j aime toujours ,finir mon travail au temps. » pour mesurer la dimension habilité et sociabilité de l' individu ou lui demande de répliquer a cette affirmation : « je pense que les gens sont toujours en honnêtes avec moi. » les réponses des candidats permettent a l'évaluateur de dresser un tableau qui reflète la personnalité du postulant.

Cinq dimensions de personnalité sont identifiées par les chercheurs américains on les appelle « **Big five** »

•La première dimension s'appelle extraversion. Elle se réfère a la sociabilité de l'individu

•La deuxième dimension est la conscience, elle se réfère à l'attention aux détails, à la fiabilité, a l'organisation, et a la persévérance.

- La troisième dimension est la sociabilité, elle se réfère à l'amabilité, l'honnête, la générosité, et la flexibilité de l'individu.

- La quatrième dimension est la stabilité émotionnelle, elle se réfère à la confiance en soi, l'indépendance, l'autonomie et la sécurité

- Cinquième dimension est l'ouverture à l'expérience, elle se réfère à l'indépendance mais aussi également à la créativité, la curiosité, et la philosophie de l'individu.

Cependant ce qu'il faut noter à propos des tests de personnalité est que leur validité à prédire la performance futur de l'individu est relative, parce que ils sont imprégnés par les protocoles sociaux et les références culturelle de chaque société leur fiabilité peut poser un problème.<sup>1</sup>

#### **4. Les objectifs d'évaluation :**

L'importance du facteur humain dans la gestion des entreprises n'est plus à démontrer et ce, qu'elle que soit la taille de l'entreprise dans contexte ; chaque jour plus concurrentiel, il est indispensable pour une entreprise de répondre de la façon optimale aux besoins de ses clients et même de pouvoir anticiper ces besoins.

Pour répondre à cette exigence de compétitivité, chaque entreprise doit parfaitement connaître les compétences dont elle a besoin et seules les méthodes utilisées varieront mais le but recherche sera fondamentalement toujours le même.

L'évaluation des compétences comporte plusieurs conséquences qui vont conduire à des modifications d'organisation.

Premièrement, l'évaluation qui leur permet d'accéder à un poste donné deuxièmes, cela peut conduire à repérer les manques de compétences de certains

---

<sup>1</sup> BENRAOUANE Sidi Ahmed :les mangement des ressources humaines étude des concepts des approches et outils développés par les entreprises américaines, office de publication universitaire, Alger,2010,p 92.

individus, pour combler les besoins des salariés, pour qu'il utilisera des outils de développement de compétences a travers la formation (formation stage.)

# **Partie pratique**

**Chapitre III :**  
**Présentation de**  
**l'organisme d'accueil**



### **Chapitre III : présentation de l'organisme d'accueil.**

#### **Introduction :**

Notre sujet de recherche se déroule au sein de l'entreprise de CO.G.B la Belle de Bejaia, et dans ce chapitre on a essayé de donner une présentation de notre lieu d'enquête, ensuite on a donné un aperçu historique et ses domaines d'activités, ses missions, ses objectifs, et ses produits, ainsi on a défini les différents départements et les services de l'entreprises.

## **1. La présentation de la situation géographique de la CO.G.B la Belle :**

Le complexe industriel agroalimentaire CO.G.B la Belle se situe dans la ville de Bejaia, ils distant d'environ 250km d'Alger et est implanté dans la zone industrielle à proximité du port de la capitale des Hammadides, il est considéré comme l'un du grand complexe privé d'Algérie. Disposant d'une technologie de pointe. Il s'étend sur une superficie de 186 171m<sup>2</sup>.

Il est limité par : Oued Seghir et Alcost au Nord.

Transbois et EDEMIA à l'Est

La route des AURES à l'Ouest.

## **2. Historique et évolution de l'entreprise CO.G.B :**

\_ La firme CO.G.B /SPA, filiale du groupe ENCG a été fondée en 1902 par un industriel français sous l'appellation de « Sian » (société industrielle de la fabrication du nord).

\_ Lancée en 1942 par le groupe Lesieur Afrique, des travaux d'huile de grignon, d'olive et fabrication de savon à base d'huile de grignon ont été lancés par le groupe.

Le statut actuel de l'entreprise nationale de Corps Gras est celui d'une entreprise publique économique, société par action de 426 millions de Dinars, relevant du « Lading man ».

L'entreprise nationale des Corps Gras « E.N.C.G » a connu des différentes phases de sa construction :

Début de xx<sup>eme</sup> siècle : extraction de l'huile de grignon d'olive et de fabrication de savant a base de grignon par la SIAN (Société Industrielle de l'Afrique de Nord). Ce n'est qu'en 1940 qu'à démarré le raffinage de l'huile de Colza et l'huile de Tournesol.

- \_ En 1953 : la fabrication du savon de ménage (mon savon).
  - \_ En 1966 : conditionnement du savon ménage en morceaux de 450g. Cette société s'inscrit dans la stratégie de l'état qui saisit le contrôle du secteur agroalimentaire par l'ordonnance N°67/161.
  - \_ En 1974 : Nationalisation de SIAN, naissance de SOGEDIA (Société de Gestion et de Développement des Industries Alimentaires) par l'ordonnance N°74/104 du 15 Novembre 1974.
  - \_ En 1978 : Démarrage de la saponification en continu.
  - \_ En 1982 : Restructuration, création de L'E.N.C.G (Entreprise Nationale des Corps Gras) sous tutelle de ministère des industries légères et selon le décret N 82 /408 du 11/12/1982, l'E.N.C.G a vu le jour.
- Conformément aux dispositions de lois relatives a l'autorisation des entreprises, l'E.N.C.G devient autonome le 06 /02/1989, dont la totalité des actions sont détenues par l'état.
- \_ En 1988 : Démarrage du complexe des Corps Gras.
  - \_ En 1990 : Fabrication du produit végétal aromatisé et de la graisse végétale aromatisée.

Le groupe se compose de 10 unités de fabrication regroupées en 05 filiales, la filiale de Bejaia dénommée CO.G.B se compose de deux unités de production :  
Complexe de corps Gras (UP07).

Raffinage- savonnerie de 04 chemins (UP08).

Dans le passé, l'état exerce son droit de propriété par le biais des fonds de participation :

- Fond de participation agroalimentaire 40%
- Fond de participation pétrochimie 30%
- Fond de participation des mines et des hydrocarbures 30%

Ces fonds ont fait place au holding, notamment le holding des industries de base qui détient toutes les actions de l'entreprise.

\_ En 1995 : une nouvelle forme d'organisation de l'EN.C.G a été mis en place partant du principe de filialisation répartie en cinq filiales : Bejaia, Alger, Annaba, Meghnia, Oran.

\_ En 1997 : CO.G.B devient une filiale sous le statut (SPA /CO.G.B), jusqu'à ce jour la filiale de Bejaia représentait par une direction générale et deux unités de production (UP07, UP08).

\_ En 2002 : Début de fonctionnement de la station d'électrolyse permettant à l'entreprise de fabriquer des huiles hydrogènes.

\_ En 2004 : Vu la volonté de l'état de se désengager de la sphère économique, l'entreprise signera un partenariat avec le Groupe la Belle dont l'objet consiste en une prestation de service (processing) qui débouchera sur la privatisation de CO.G.B au profit de ce groupe à hauteur de 70% et sera connu sous le nom de CO.G.B la Belle.

### **3. Identification de CO.G.B :**

Au même titre que les autres filiales situées a Alger, Annaba, Oran et Maghnia la filiale de corps gras de Bejaia (CO.G.B) a été crée par acte notaire en date de 29/10/1997 et dotée d'un capital social de 1000.00.00DA, et en 1999 elle a commencer de fabriquer la margarines de table, pâtissier et feuilletage. Sa mission est la transformation des matières d'origine végétales pour la fabrication de produit de grande consommation et de produits destinés a l'industrie pour but de ( satisfaction ) satisfaire les besoins essentiel pour les consommateurs en matière :des huiles, de savon, margarine et autres dérivés des corps.

#### **4. Domaine d'activités :**

Le métier de base est la transformation des matières d'origine animal et végétale en vue de la fabrication de produit de grande consommation et les produits destinés à l'industrie.

- Les activités de l'entreprise sont diversifiées et se présentent comme suit raffinage des huiles végétales (huile de table 1L, 2L, 3L, 5L).
- Fabrication de savon de ménage (NESRIA, ANTILOPE).
- Fabrication de margarine de table, feuillage et de pâtisserie (palme D'or).
- Fabrication de produit végétales aromatisé (SOUMAA ).
- Fabrication de graisse végétale a usage industriel de glycérie, d'acide gras distilles et de savon industrie.

#### **5. Mission, objectifs et activités de l'entreprise CO.G.B :**

##### **5.1. Mission :**

- Elaborer et réaliser des annuels de production et de vente.
- Assurer les ventes des produits sur le marché national ou l'exportation dans le cadre des surplus de production.
- Procéder a l'étude de marché pour répondre aux besoins de la demande national.
- Organiser et développer des structures de maintenance permettant d'optimiser les performances de l'appareil de production.
- Inciter les unités de production pour assurer une politique uniforme en matière de production.
- Mettre en place ou développer un système de gestion en vue d'une assimilation progressive de la technologie et son activité.
- La satisfaction des besoins des consommateurs en matière d'huile alimentaire, et autre drèves des corps gras.

➤ Leur mission est la transformation de la matière d'origine animale et végétale en vue de la fabrication des produits de grande consommation du produit destiné à l'industrie.

## **5.2. Les objectifs de l'entreprise :**

Les principaux objectifs tracés par les dirigeants du groupe LA BELLE sont :

➤ Satisfaire dans une large mesure les besoins nationaux des produits alimentaires.

➤ Répondre aux besoins des consommateurs en termes de qualité.

➤ Inverser les tendances qui étaient jusqu' à une date récente tournée exclusivement vers l'importation par l'établissement d'un programme d'exportation de nos produit vers les pays amis, ce fait est considéré comme objectif principale tracer par les pouvoirs publique.

➤ Accroit les capacités de production par la création d'autres unités de production.

➤ Création d'un centre de distribution d'une capacité de 10 00T/j a Tamanrasset a fin d'acheminer nos produits vers les pays ferres et voisin.

## **5.3. Les activités et les produits de l'entreprise :**

### **5.3.1. Les activités :**

➤ Fabrication de l'huile de végétale.

➤ Fabrication de l'huile de table, de feuilletage et pâtisserie.

➤ Fabrication de savon de ménage et de toilette.

➤ Fabrication de produits végétaux aromatisés.

➤ Fabrication de la graisse végétale a usage industriel, de glycérine, d'acides gras et dessilles st du savon industriel.

### ❖ **L'effectif des salariés :**

L'effectif de l'unité de production N° 07 (UP7) compte jusqu'à 524 salariés repartis en trois catégories socioprofessionnelles :

- Cadres : 81 cadres.
- Agents de maîtrise 290.
- D'exécution : 153 agents

### **5.3.2. Produits :**

- Huile de table (goute d'or) (1L 5L).
- Savon de toilette (nesria).
- Savon de ménage (antipole).
- Margarine (palme d'or).
- Produits végétaux aromatisés (soummaa).
- Graisse végétale aromatisée.
- Glycérine industrielle et codex.

### ❖ **La capacité de production de l'entreprise CO.G.B :**

- Raffinage 400 T/ JOUR.
- Acide gras distille : 20 T/jour.
- Conditionnement : 300 T/ jour.
- Savon de ménage : 210 T/jour.
- Savon toilette : 75T /jour.
- Glycérine codex : 20 T/jour.
- Margarine : 80 T/jour.
- Hydrogénation : 120 T/jour.
- Sumen : 20T /jour.
- Huile : 20 T jour.
- Savon : 60 T/jour.

## **6. L'organigramme l'entreprise :**

L'organigramme de l'entreprise CO.GB se constitue de plusieurs départements et de services comme :

### **6.1. Les différents départements et services de l'entreprise :**

- **La direction de complexe** : qui s'assure de la bonne gestion de l'entreprise et veille au respect des normes de production ; qui prend des décisions stratégiques d'un point de vue organisationnel.

Elle dispose aussi ; d'un secrétariat chargé de la liaison logistique entre la direction et les différents départements , et d'un staff qui comprend le directeur adjoint chargé de contentieux et des affaires juridiques , d'un chargé d'étude , d'un chef de laboratoire informatique et de gestion .

- **Le département de production** : son constitue en quatre équipes A, B, C, et D, qui travaillent huit heures par jour à tour de rôle.

Aussi dans ce département, il s'effectue le control des produits fini et semi fini ainsi que leur production.

Ce département comporte 6 ateliers :

- Une raffinerie pour les huiles, du savon de ménage et toilette.
- Une margarinerie.
- Une distillerie des acides gras.
- Une unité de conditionnement des huiles et sections.
- Un atelier pour la fabrication des bouteilles en 5 litre et 1 litre.
- Une infrastructure des matières premiers et des produits finis.



- **Le département technique** : il est doté de cinq services :

-Le service utilité : ce service assure aux ateliers de production tous les besoins énergétiques tels que : la vapeur, l'eau adoucie, l'eau de presse, l'air instrument et le traitement des eaux résiduelles.

-Le service mécanique : il est chargé de la maintenance de l'équipement de production en exploitation, aussi bien que sur le plan curatif que préventif.

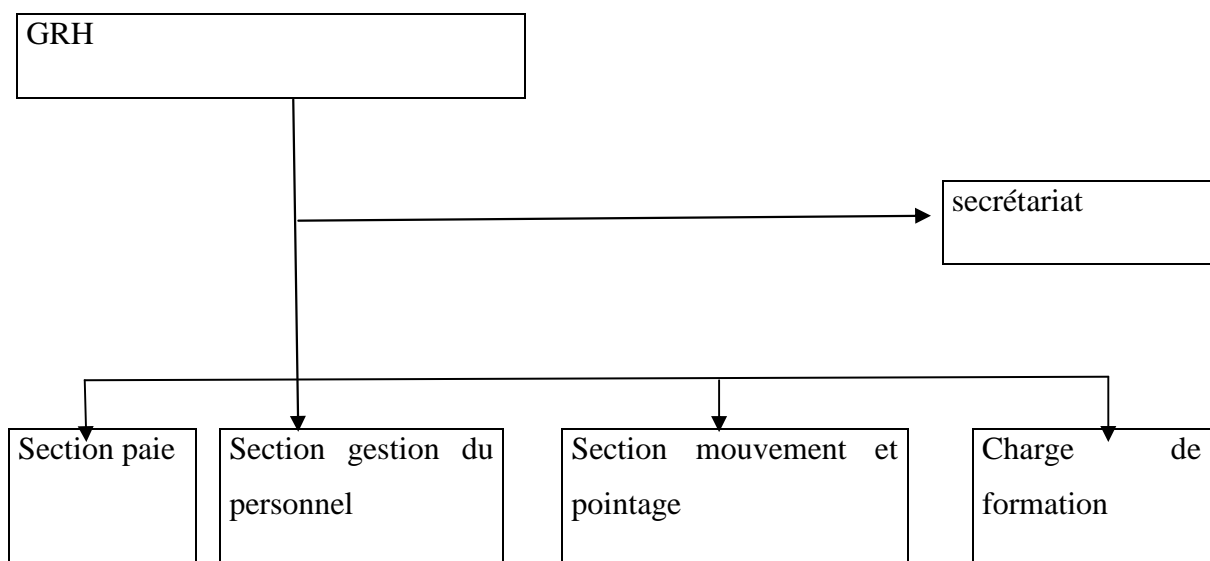
-Le service fabrication mécanique : il s'occupe de la fabrication des pièces de rechange nécessaires aux équipements de production.

-Le service études et méthodes : ce service a pour mission de maintenir l'équipement de production et son suivi.

-Le service électricité : il assure de l'électricité pour l'ensemble de l'équipement de production.

- **Le département des ressources humaines** : qui se schématise comme suit :

Schéma : la direction DRH



Il a pour mission de :

-Veiller à la bonne tenue des dossiers et du fichier du personnel ainsi qu'au respect de législation du travail.

<sup>1</sup>Source : entreprise, GRH-2007, COGB service

-suivre l'établissement des données du calcul des paies et veilles au respect des échéances.

-Participer aux réunions de direction de l'unité.

• **La section paie** : elle veille à :

-La réception de tous les éléments de la section de personnel, servant de base au calcul de paie, de pointage, d'absence et de maladies (fiche de position mensuelle, les acomptes, les prêts, et a l'état des heures supplémentaires).

-La réception de la section sociale des états récapitulatifs concernant les allocations familiales et mutuelles.

-La position des éléments du calcule sur fiches de dépouillement (primes, retenues téléphoniques...)

-Transmission des nouvelles informatiques au centre de traitement informatique qui se trouve à Alger, se forme de fiche individuelle de gestion sur disquette, qui procède au traitement et au calcul des paies pour le transmettre, a la section paie des états suivantes : bulletins et journaux de paie, état des mandatements, des indemnités d'amortissements, et des retenues...

-Etablissement des déclarations des charge fiscales et sociales et assurer le règlement auprès des organisations concernés (impôts).

-Réunir les documents qui se rapportent à l'après paies pour effectuer les contrôle.

-Vérification des bulletins de paie après tirage.

-Dispatching des bulletins.

- **La section gestion de personnel** : qui s'occupe de :

-L'application de la réglementation et de procédures en matière de gestion de personnel.

-La tenue à jour des fichiers des registres de congés annuels.

-Le suivi des différentes actions liées au suivi de personnel.

-Le respect de la convention d'entreprise et d'autres directives de l'entreprise dans le domaine de la gestion de personnel ainsi que la législation de travail en vigueur.

-L'exécution et la préparation des décisions relatives aux mouvements du personnel et l'établissement des décisions concernant l'attribution (suppression des prêts sociaux, des véhicules ainsi que la formation de la fiche individuelle, de la paie et fiche de position (congés, absence, mission...)).

-Tenir à jour les dossiers administratifs du personnel.

- Présentation des éléments de solde de compte pour les communiquer à la section paie.

-La vérification des feuilles de pointage avec la fiche de gestion et leur transmission à la section paie.

-Le suivi de reliquat des droits aux congés.

-L'amélioration des relations avec la section paie concernant la gestion courant.

Cette direction a pour tâche principale, la planification et le contrôle de l'ensemble des activités de l'entreprise, la coordination et l'adaptation continue des moyennes et de son potentiel d'intervention afin de mener à terme des programmes annuelles et pluriannuelles, arêtes dans le cadre des plans à court terme.

- **Section sociale** : elle est chargée d'assurer et de contrôler l'application de la législation en matière d'assurance sociale, accident de travail, retraits, allocation familial, la coopérative et les prêts.
- **Section mouvement et pointage** : elle s'occupe du traitement d'information sur l'absence des données (pointage, absence, heures supplémentaires et l'état de l'effectif par catégorie socio professionnelle) ou encore de le suivi du dossier administratif.
- **Section charge de formation** : elle chargée de suivis des apprentis et des stagiaires.
- ❖ **Le département comptabilité** : la fonction principale de cette direction constitue un ensemble d'activité spécifié dont le rôle est d'assurer le fonctionnement et la gestion des crédits et aux opérateurs de renouvellement, modernisation.

Ce département dispose de deux services :

- **Service des finances** : l'entreprise doit gérer et contrôler ces finances avec tous regur, car ce finance saines, l'entreprise meurt, il a pour rôle :
  - L'évaluation des besoins en capitaux qui sont les fonds nécessaires aux investissements et aux cycles d'exploitation.
  - Le choie des sources de financement, entre les financements et les capitaux d'emprunt (crédit bancaire, crédit commerciaux).

-Le financement des investissements : analyse des moyennes de financement appropriées.

-Etudier et veiller à l'équilibre financier.

-La vérification des facteurs et leurs règlements.

- L'analyse et contrôle des précisions (situation de la théorie)..**Service de comptabilité générale** : ce dernier permet de connaître et de calculer les coûts de production et le prix de revient, et enfin de déterminer la valeur des stocks grâce à la tenue des inventaires.

- ❖ **Le département commercial** : il est représenté par le chef département qui a pour rôle de coordonner et d'organiser tous les achats qui sont à sa responsabilité.

### **Les acteurs de la GPEC au sein de la CO.G.B labellée :**

#### **-La direction générale :**

Est-elle qui veille sur le bon fonctionnement de l'entreprise et constituer l'acteur principale de la GPEC, est à ce niveau que aboutit la dernière étape de la GPEC puisque est la DG qui approuve ou n'approuve pas les besoins exprimés par les régions, est-elle qui détient l'expertise pour décrire les emplois, développe un rôle de conseil auprès des directions et elle qui budgétise les postes de travail après avoir accordé des recrutements pour ces postes, planifie et organise des programmes de formation en fonction de ces objectifs retenus et identifie les compétences de chaque emploi.

**-La direction des ressources humaines** : chargée de la gestion de l'ensemble des départements des ressources humaines régionaux. Cette direction a pour tâche principale, la planification et le contrôle de l'ensemble des activités de l'entreprise, elle analyse les conséquences sociales des projets : compétences requises, lacunes à combler, mutation et embauche.

Elle apporte ces connaissances et son conseil dans la conception des nouvelles organisations (veille sur l'application des consignes de l'administration, condition de travail, sécurité, allocation familiales, contenance de travail, retraits, gestion des absences). C'est à ce stade que se préparent les économies de fonctionnement et que sont évitées les impasses sociales.

**Chapitre IV :**

**L'analyse et**

**interprétation des**

**données**

## **Chapitre IV : l'analyse et l'interprétation des données.**

### **Introduction :**

L'enquête de terrain offre la possibilité d'être en face de phénomène étudié dont l'objectif est de confirmer l'hypothèse posée dans la problématique de recherche, ainsi qu'elle permet de savoir la réalité existante et son évolution dans le temps.

On doit axer notre réflexion dans ce chapitre sur les questions posées dans le questionnaire avec des réponses qu'on a obtenu par notre échantillon, et encore de donner l'ensemble des observations et les interprétations des résultats récoltés.



## **Section 01 : les caractéristiques personnelles des enquêtés.**

Dans cette partie, nous allons étudier les caractéristiques de notre échantillon d'étude suivant le premier axe du questionnaire qui a été consacré pour les données personnelles.

**Tableau n°01 : Répartition de l'échantillon par sexe :**

<b>Sexe</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
Masculin	53	75,71
Féminin	17	24,28
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

Selon les données du tableau ci – dessus, on remarque que les hommes représentent un effectif majoritaire avec un pourcentage de 75,71% par contre les femmes représentent un effectif de minoritaire avec un pourcentage de 24,28% qui est faible.

Cet écart remarquable entre les deux sexes, peut s'expliquer par le nature travail qui demande certains d'efforts et du charisme, on trouve les femmes travaillent sauf dans la administration au dans laboratoire mais dans d'autre bureau non parce que sont un peu isolé et aussi on trouve les femmes ne travail pas dans la nuit par contre pour les hommes ça ne se pose pas un problème en plus de ça au sein de cette entreprise ses taches sa demande une force physique est c'est pour ça le nombre des femmes est diminué

**Tableau n°02 : répartition de l'échantillon par âge :**

<b>Tranche d'âge</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
23ans à 33ans	18	25,71
33ans à 43ans	18	25,71
43ans à 53ans	27	38,57
53ans et plus	07	10
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

A partir de ce tableau, on trouve que la tranche d'âge la plus élevée est celle de 43ans à 53ans avec un pourcentage de 38,57%, suivie des celles de 23ans à 33ans et de 33ans à 43 ans avec un même pourcentage de 25,71. Par contre la population la plus baissée c'est de 53 ans et plus avec un pourcentage de 10%.

D'après ces résultats, on peut dire que la majorité de la population sont âgées dont l'âge qui varie entre 43ans à 53 ans et ça exprime l'ancienneté et l'expérience accumulée au fil de leurs parcours professionnels, on s'en de CO.G.B est basée toujours sur l'expérience par contre la population la plus âgée de 53ans et plus est diminuée avec un pourcentage 10% à un taux très faible parce que la plus part sont en âge de retrait.

Et pour les catégories d'âge de 23ans à 33ans et de 33ans à 43 ans présentent avec un même taux, qui est moyen de l'ensemble d'effectif, soit 25,71% c'est la nécessité de poste qui demande ça parce que la majorité de 23ans à 33ans sont des nouveaux recrutés pour remplacer les retraités.

**Tableau n°03 : Répartition de l'échantillon par situation familiale :**

<b>Situation familiale</b>	<b>Fréquence</b>	<b>pourcentage</b>
Célibataire	19	27,14
Marié	48	68,57
Divorcé	02	2,85
Veuf (ve)	01	1,42
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

L'analyse de ce tableau montre que la population la plus élevée est celle des mariés avec un pourcentage de 68,57 % suivie par celle des célibataires avec un pourcentage de 27,14 %, puis la population qui est faible est celle des divorcés avec un pourcentage de 2,85 % enfin avec la population qui est très faible celle des veufs (ve) avec un pourcentage de 1,42 %.

Ce tableau montre que le taux de célibataires moyen avec un pourcentage de 27,14 % est que ces célibataires ont un âge de 23 ans à 33 ans sont tous des jeunes, ils n'ont pas encore pris le mariage en plus le CO.G.B fait des contrats à durées déterminées d'où une insécurité de l'emploi décourage le mariage. Par contre la population mariée a un taux élevé de 68,57 % cette catégorie a un âge de 33 ans et plus et la situation familiale les pousse à travailler parce que le mariage c'est une responsabilité et pour prendre cette responsabilité il faut travailler.

On remarque qu'on a un taux faible chez les divorcés avec un pourcentage de 2,85 % et ici revient à leurs vies personnelles, et le veuf avec un taux qui est très faible de 1,42 % on constate qu'il est âgé.

**Tableau n° 04 : Répartition de l'échantillon par milieu d'habitat :**

<b>Milieu d'habitat</b>	<b>fréquence</b>	<b>pourcentage</b>
Urbain	43	61,42
Rural	27	38,57
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

Les résultats de ce tableau montrent que la plus part des travailleurs habitent en urbain avec un taux élevée de 61,42%, et la minorité habitent en rural avec un taux moyen 38,57%.

D'après ces résultats on constate que le urbain représente un taux élevée avec 61,42% et l'augmentation le nombre de la population urbain au sein de CO.G.B par rapport une population rural qui a un taux moyen avec 38,57% revient à la situation géographique de l'entreprise c'est – à- dire la population qui habite en urbain c'est facile pour elle de déplacer chaque jour par contre les rurales c'est vraiment un grand problème et la distance est loin par rapport à le milieu de travail en plus manque les moyens de transport et autres .

**Tableau n°05 : Répartition de l'échantillon par niveau d'instruction :**

<b>Niveau d'instruction</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
Illettré	03	4,28
Primaire	01	1,42
Moyen	12	17,14
Secondaire	29	41,42
Universitaire	25	35,71
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

Suite à la lecture des données de ce tableau, on déduit que la majorité de l'effectif étudié possède un niveau secondaire avec un pourcentage de 41,42%. En deuxième position, on trouve le niveau universitaire avec un pourcentage de 35,71% suivi par le niveau moyen qui compte 17,14%, puis celle de sans niveau avec un taux de 4,8%. Enfin on remarque que le niveau primaire avec un pourcentage de 1,42% qui est très faible.

Ces informations permettent de saisir que la majorité des cadres ont suivi des études secondaires, ainsi cette catégorie est âgée de 43 ans et plus et elle a une grande expérience, ces cadres ont des capacités intellectuelles qui facilitent leurs insertions professionnelles.

On remarque que le niveau universitaire moyen et la plus part de ce niveau sont des jeunes donc des nouveaux recrutés donc CO.G.B constate que elle besoin de niveau supérieur pour améliorer les compétences de l'entreprise.

Par contre, on distingue la proximité des effectifs pour les deux niveaux (illettré et primaire) celui dans le niveau primaire il travaille comme un cadre et ça grâce à leur ancienneté et leur expérience aussi mais le niveau illettré sont des agents d'exécution.

## Tableau n°06 : Répartition de l'échantillon par catégorie

### socioprofessionnelle

<b>Catégorie socioprofessionnelle</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
Cadre supérieur	01	1,42
Cadre normal	25	35,71
Agent de maîtrise	22	31,42
Agent d'exécution	22	31,42
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

La population la plus importante de notre échantillon est celle des cadres normal avec un pourcentage de 35,71% suivie des celles agent d'exécution et agent de maîtrise ont même pourcentage de 31,42%, et la catégorie de cadre supérieur n' que de 1,42%.

D'après cette étude on ne distingue que les cadres qui ont un taux élevée 35,71% il ya beaucoup de poste qui nécessite a des cadre qui ont des compétences pour mieux gérer les services .et les agent d'exécution et les agents de maîtrise ont même taux soit 31,42% qui est aussi proche au pourcentage des cadres normal.

Enfin, le cadre supérieur avec un pourcentage de 1,42% c est un taux très faible.

**Tableau n°07 : Représentation de l'échantillon par année d'expérience :**

<b>Année d'expérience</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
1 an à 10ans	29	41,42
10 ans à 20ans	16	22,85
20 ans à 30 ans	24	34,28
30 ans et plus	01	1,42
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

Ce tableau montre que la population qui a une expérience de 1 an à 10 ans a un pourcentage élevée de 41,42% suivie par une population qui a une expérience de 20ans à 30ans avec un taux 34,28% en troisième position c'est la population qui a une expérience de 10ans à 20ans avec un pourcentage 22,85% . Enfin la minorité de la population qui a une expérience de 30 ans et plus avec un taux de 1,42%.

Le personnel dont l'expérience est supérieure à 1an à 10ans est la plus part de cette catégorie sont des jeunes et des nouveaux, elle peut enrichir leur capacités et de apprendre travers les expériences des autres.

On trouve que la deuxième position un taux moyen avec une expérience de 20ans à 30ans et cette tranche est une tranche très riche pour l'entreprise on peut dire la base de l'entreprise parce que, elle est compétente et connaît comment dépasser les difficultés les problèmes dans leur travail avec leur expérience sans provoque des crises a l'entreprise et travers ses expériences que cette catégorie aujourd'hui maîtrise leur travail.

Puis la population qui a une expérience de 10ans à20ans on a remarqué au sein de CO.G.B que la majorité des travailleurs ont des grandes expériences elle base beaucoup sur l'expérience et grâce a cette expérience les employeurs

arrivent à réaliser leurs tâches avec une réussite et l'expérience c'est l'arme de réussite.

Enfin dans cette catégorie qui a 30 ans et plus est très faible et ça revient que les travailleurs sont en l'âge de retrait.



## Section 02 : Vérification des hypothèses :

**Tableau n°08 : l'existence de système d'évaluation des compétences selon la catégorie socioprofessionnelle.**

L'existence C.S.P	Oui		Non		Total	
	FR	%	FR	%	FR	%
Cadre supérieur	01	100	00	00	01	100
Cadre normal	13	52	12	48	25	100
Agent de maîtrise	19	86,36	03	13,63	22	100
Agent d'exécution	13	59,09	09	40,90	22	100
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>65,71</b>	<b>24</b>	<b>34,25</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

D'après ce tableau, on constate un taux important de 65,71% de ceux qui jugent que le système d'évaluation des compétences existe au sein de l'entreprise de CO.G.B pour le développement de leurs compétences, et un taux plus ou moins important de 34,25% qui voient que n'existe pas le système d'évaluation des compétences dans cette entreprise.

A partir de ces analyses, on déduit que la majorité qui a répondu oui sont des anciens donc d'après ces années et leurs anciennetés ils ont remarqué qu'il y a un système d'évaluation des compétences, et la minorité qui a répondu non n'y a aucun système c'est les relations personnelles qui jouent un rôle important ici.

Le système d'évaluation existe mais ils n'ont pas satisfait tant que il y a les relations personnelles ces travailleurs qui ont répondu non ils voient que ce système est perdu son efficacité, malgré ils ont nous répondu non mais ils ont nous donné des réponses à les questions qui suivent cette question. Ils ont répondu sur notre questionnaire normal.

**Tableau n°09 : les moyens d'évaluation des compétences selon l'expérience**

Moyens EXP	M.T		T.E		DIP		E.P		R.P		T.G		TOTAL	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
[1an à10ans[	14	29,78	12	25,53	05	10,63	04	8,51	09	19,14	03	6,38	47	100
[10ans à20ans[	02	11,76	03	17,64	01	5,88	01	5,88	07	41,17	03	17,64	17	100
[20ans à30ans[	04	11,76	06	17,64	07	20,58	05	14,70	11	32,35	01	2,94	34	100
[30ans et plus[	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	01	100	01	100
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>20,2</b>	<b>21</b>	<b>21,21</b>	<b>13</b>	<b>13,33</b>	<b>10</b>	<b>10,10</b>	<b>27</b>	<b>27,27</b>	<b>8</b>	<b>8,08</b>	<b>*99</b>	<b>100</b>

\*99 : certains enquêtés ont donné plusieurs réponses.

La lecture de ce tableau indique que la majorité du personnel enquêtés estime que les relations personnelles qui ont une place importantes au sein de l'entreprise avec un taux de 27, 27% .par contre cette population indique que le travail effectué qu'il un moyen d'évaluation .au contraire a cette catégorie qui préfère la maîtrise de travail avec un pourcentage de 20,20% et certains disent que le diplôme supérieur qui est le moyen d'évaluation avec un taux de 13, 13% , et certains d'autre basent sur l'expérience professionnelle qui évaluer les compétences avec un pourcentage de 10,10%. Le reste donne l'importance a le travail de groupe avec un taux très faible de 8,08%.

A travers de ces résultats on constate que la majorité sont basés sur les relations personnelles et ça ne donne pas la liberté a système d'évaluation d'évaluer les compétences des travailleurs en plus va influence négative sur le rôle de système d'évaluation des compétences et sur le travail d'une façon générale. Mais il ya aussi le travail effectue qui influence positive sur le système

et sur l'entreprise aussi on remarque aussi que CO.G.B s'intéresse beaucoup a la maitrise de travail entant que la base de bonne productivité.

**Tableau n° 10 : opinion des travailleurs sur l'objectif de système d'évaluation des compétences par le niveau d'instruction :**

L'objectif N.I	Améliorer la communication		Améliorer la gestion du potentiel		Améliorer la productivité		Total	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
Illettré	00	00	03	100	00	00	03	100
primaire	00	00	01	100	00	00	01	100
Moyen	05	35,71	02	14,28	07	50	14	100
Secondaire	09	29,03	10	32,25	12	38,70	31	100
Universitaire	09	32,14	06	21,42	13	46,42	28	100
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>29,87</b>	<b>22</b>	<b>28,57</b>	<b>32</b>	<b>41,55</b>	<b>*77</b>	<b>100</b>

**\*77** : certains enquêtés ont donné plus d'une réponse

La majorité des enquêtés voient que l'objectif de système d'évaluation c'est l'amélioration de productivité avec un pourcentage élevée de 41,55%, en suite la population qui a répondu que l'objectif de ce système c'est d'améliorer la communication avec un taux moyen de 29,87%, suivi par la troisième catégorie qui a un taux proche a la précédente de 28,75%.

D'après les données précédents on peut dire la plus part des enquêtés ont répondu à l'amélioration de productivité parce que le but de chaque entreprise c'est le gain et la réussite et ici c'est la productivité a un rôle très important pour réaliser cette réussite et les compétences des travailleurs qui aident a ça. et le taux moyen qui ont répondu que l'objectif de ce système c'est améliorer la

communication parce que il ya un manque de communication interne , a partir de la communication que les travailleurs peuvent élargir leurs connaissances et développer leurs capacités.et le taux qui équilibre avec le précédent ont répondu a l'amélioration de la gestion de potentiel se basent principalement les ressources humaines .

**Tableau n° 11 : les avis des enquêtés concernant l'exerce d'évaluation des compétences selon le sexe.**

L'exercice	chef direct		Directeur		Vous même		Sans réponse		Total	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
Masculin	10	18,86	21	39,62	15	28,30	07	13,20	53	100
Féminin	03	17,64	06	35,29	07	41,17	01	5,88	17	100
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>18,57</b>	<b>27</b>	<b>38,57</b>	<b>22</b>	<b>31,42</b>	<b>08</b>	<b>11,42</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

D'après ces données, on ne constate que 38,57% de la totalité de l'échantillon d'étude ont répondu que le directeur qui exerce l'évaluation des compétences .tandis que 31,42% affirment que ce système exerce par vous-même. En suite par la catégorie qui juge que le chef direct qui est applique l'évaluation des compétences avec un pourcentage de 18,57%, suivi par la population qui a répondu autres avec un pourcentage faible de 11,42%.

On remarque que la plus part jugent que le directeur qui exerce l'évaluation des compétences autant que celui le responsable et pour encourager les travailleurs a maitriser leurs travail, en deuxième position on trouve vous-

même et la majorité des employeurs au sein de l'entreprise de CO.G.B sont des anciens et ils ont une grande expérience donc sont compétent et pour ce la exerce l'évaluation des compétences. En troisième position c'est le chef direct parce que le chef qui est guide et dirige les travailleurs donc celui qui prend la responsabilité de exerce l'évaluation des compétences. Enfin en termine par les sans réponses avec un taux faible.

**Tableau n° 12 : les jugements des enquêtés concernant les critères utilisés par le responsable d'évaluation selon la catégorie socioprofessionnelle.**

critères	La maîtrise de travail		Travail de groupe		La productivité		Autres		Total	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
Cadre supérieur	00	00	01	100	00	00	00	00	01	100
Cadre normal	13	52	05	20	04	16	03	12	25	100
Agent de maîtrise	13	59,09	06	27,27	02	9,09	01	4,54	22	100
Agent d'exécution	09	40,90	06	27,27	03	13,63	04		22	100
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>50</b>	<b>18</b>	<b>25,71</b>	<b>09</b>	<b>12,85</b>	<b>08</b>	<b>11,42</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

Ce tableau représente les points de vue des enquêtés concernant les critères utilisés par le responsable. On constate que la majorité de la population a

répondu la maîtrise de travail avec un pourcentage élevé de 50%, puis on trouve le travail de groupe qui a un pourcentage aussi élevé de 25,71%. Suivi par un taux 12,85% on dit c'est un taux faible, en dernière lieu on constate un pourcentage qui faible de 11,42%.

Ce qui insiste à dire que plus de 50% des cadres normaux et plus de 50% des agents de maîtrise ont répondu la maîtrise de travail, ce qui est expliqué que cette entreprise applique une politique d'expérience et aussi la politique des meilleurs rendements au travail.

**Tableau n°13 : les opinions des travailleurs concernant l'évaluation des compétences selon le niveau d'instruction.**

L'évaluation N.I	La formation		L'expérience		L'apprentissage		La communication		Total	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
Illettré	00	00	01	50	00	00	01	50	02	100
Primaire	00	00	01	100	00	00	00	00	01	100
Moyen	04	40	03	30	02	20	01	10	10	100
Secondaire	09	34,61	06	23,07	08	30,76	03	11,53	26	100
Universitaire	06	30	08	40	03	15	03	15	20	100
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>32,20</b>	<b>19</b>	<b>32,20</b>	<b>13</b>	<b>22,03</b>	<b>08</b>	<b>13,55</b>	<b>*59</b>	<b>100</b>

\*59 : il n'ya que 59 enquêtés qui ont donné des réponses.

Selon le tableau, on constate que deux catégories ont le même pourcentage élevé de 32,20% : celles de la formation et d'expérience, ensuite trouve la population qui a répondu que l'apprentissage qui aide à évaluer leur compétence avec un pourcentage moyen de 22,02%, en terminant par un taux faible de 13,55% cette population a répondu que la communication qui évalue les compétences.

D'après ces analyses, on déduit la majorité : ils ont jugé sur la formation et l'expérience la population qui est basée sur ces deux réponses qui ont un niveau secondaire et universitaire au sein de CO.G.B. L'expérience existe mais il y a un manque de formation et cette entreprise ne donne pas l'importance à la formation pour améliorer les compétences des travailleurs, et malgré que il y a des travailleurs qui sont compétents mais il faut l'apprentissage et la maîtrise du travail et le rendement du travail et la maîtrise de l'outil de travail pour devenir compétent. Et la communication qui a un taux faible parce que il y a le manque de communication interne au sein de cette entreprise entre les différentes catégories des travailleurs.

**Tableau n°14 : Avis des enquêtés concernant les types des compétences selon la catégorie socioprofessionnelle.**

Type C.P C.S.P	Individuelle		Collective		Total	
	FR	%	FR	%	FR	%
Cadre supérieur	00	00	01	100	01	100
Cadre normal	13	52	12	48	25	100
Agent de maîtrise	11	50	11	50	22	100
Agent d'exécution	08	36,36	14	63,63	22	100
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>47,14</b>	<b>37</b>	<b>52,85</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

D'après les données statistiques de ce tableau, on trouve plus que de la moitié de notre échantillon d'étude a répondu le type de compétence c'est collective avec un pourcentage élevé de 52,85%, suivi par les compétences individuelles qui a un taux plus proche a la précédente de 47,14%.

A partir de notre analyse, on distingue que la plus part ils ont répondu a la réponse collective dans l'entreprise CO.G.B s'intéresse beaucoup au travail de groupe en plus la production pousse tout les travailleurs a participé au travail et a travailler ensemble dans le but de réaliser un travail réussit, puis pour les travailleurs changent les compétences et les informations et apprendre à partir les expériences des autres. Cette catégorie dit qu'il existe des compétences individuelles autant qu'elle occupe des postes s'nécessite pas un travail de groupe chaque fait leur tache seule.



**Tableau n°15 : Avis des enquêtés sur l'évaluation de savoir par niveau d'instruction :**

savoir N.I	Bon		Moyen		Faible		Total	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
Illettré	00	00	01	33,33	02	66,66	03	100
Primaire	00	00	00	00	01	100	01	100
Moyen	01	8,33	10	83,33	01	8,33	12	100
Secondaire	07	24,13	19	65,51	03	10,34	29	100
Universitaire	11	44	12	42,85	02	08	25	100
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>27,14</b>	<b>42</b>	<b>60</b>	<b>09</b>	<b>12,85</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

A travers de ce tableau, on constate que la majorité des enquêtés avec un taux de 60% signaler l'évaluation de savoir est moyen et le pourcentage ici est très élevé .en deuxième position c'est l'évaluation de savoir est bon avec un pourcentage moyen de 27,14%, en dernier c'est le taux qui est faible de 12,85% est l'évaluation de savoir est faible.

On conclu que la plus part des travailleurs ont répondu moyen a cause de ces facteurs la d'abord on commence le manque niveau instruction supérieur, manque des formations interne ou externe. L'insuffisance de communication interne.il ya la population qui dit leur savoir bon sont la majorité des secondaires et des universitaires en plus des anciens ce qui signifie que ils ont enrichi leurs savoir travers leurs carriers professionnelles.et celui qui dit leur savoir faible on peut dire ici c'est l'insuffisance la culture de l'entreprise.

**Tableau n°16 : Avis des enquêtés sur l'évaluation de savoir- faire par catégorie socioprofessionnelle :**

Savoir faire C.S.P	Bon		Moyen		Faible		Très faible		Total	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
Cadre supérieur	00	00	00	00	01	100	00	00	01	100
Cadre normal	11	44	12	48	02	08	00	00	25	100
Agent de maîtrise	08	36,36	10	45,45	03	13,63	01	4,54	22	100
Agent d'exécution	06	27,27	16	72,72	00	00	00	00	22	100
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>35,71</b>	<b>38</b>	<b>54,28</b>	<b>06</b>	<b>8,57</b>	<b>01</b>	<b>1,42</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

A partir de ce tableau, on remarque que les enquêtés voient que leur savoir faire est moyen avec un pourcentage très élevé de 54,28% , est un élément très important pour l'entreprise pour améliorer leur statut et leur productivité .Ensuite est le taux qui est bon c'est de 35,71%,suivi par un taux faible c'est la population qui a répondu que leur savoir faire est faible avec un pourcentage de 8,57%. Enfin c'est le pourcentage le plus faible de 1,42%

On remarque donc que la majorité ont un savoir faire moyen quelque soit leur poste parmi ces quatre catégories socioprofessionnelles, malgré qu'il y a des idées des informations mais n'y a pas les moyens et les matériels ou il va appliquer leur savoir. et ceux qui ont un savoir faire bon sont les plus motivés ont la capacité et la compétence d'appliquer ont un statut professionnel riche. Celui qui dit que leur savoir faire est faible revient à la négligence de l'entreprise à leurs travailleurs.

**Tableau n°17 : le rapport satisfaction des travailleurs /système d'évaluation et la catégorie socioprofessionnelle :**

satisfaction C.S.P	Oui		Non		Total	
	FR	%	FR	%	FR	%
Cadre supérieur	01	100	00	00	01	100
Cadre normal	17	68	08	32	25	100
Agent de maitrise	12	54,54	10	45,45	22	100
Agent d'exécution	14	63,63	08	36,36	22	100
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>62,85</b>	<b>26</b>	<b>37,14</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

L'étude de ce tableau montre que la réponse la plus importante et celle de oui avec un pourcentage de 62,85% est très élevé, la plus part qui disent cette réponse sont des cadres normaux donc ces travailleurs sont satisfait par le système d'évaluation, et un autre pourcentage qui voit la réponse non de 37,14 % est un taux moyen par rapport a la première.

Cela explique par les place accordée au chaque travailleur a travers de leur ancienneté et leur expérience .et pour la population qui a répondu non a cause de beaucoup d'facteurs parmi elle : le manque de formation, puis le bas de reconnaissance, manque la motivation des salariés.

**Tableaux n°18 : Avis des enquêtés concernant la qualification au sein de l'entreprise selon la catégorie socioprofessionnelle :**

Qualification C.S.P	Bonne		Moyenne		Faible		Total	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
Cadre supérieur	00	00	00	00	01	100	01	100
Cadre normal	10	40	10	40	05	20	25	100
Agent de maîtrise	04	18,18	11	50	07	31,81	22	100
Agent d'exécution	04	18,18	12	54,54	06	27,27	22	100
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>25,71</b>	<b>33</b>	<b>47,14</b>	<b>19</b>	<b>27,14</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

La lecture de ce tableau montre que la fréquence la plus importante est celle des enquêtés qui trouvent la qualification est moyenne et la majorité sont des cadres normaux, agent de maîtrise ou d'exécution ont répondu moyenne avec un taux de 47,14%, ensuite par la réponse qui est faible avec un pourcentage moyen de 27,14%, en troisième place on trouve la population qui a une bonne qualification avec un taux 25,71% qui est faible et plus proche à le précédent.

D'après ces résultats on constate la majorité disent moyenne parce que au sein de l'entreprise ce n'est pas tout le monde qui ont satisfait en plus la qualification des travailleurs suivi toujours le rendement l'entreprise de CO.G.B et aussi reste le travail limité il n'y a pas vraiment une bonne qualification. Pour

les autres qui disent faible sont aux différentes catégories socioprofessionnelles, c'est l'inexistence de système de qualification ici.les employeurs qui ont une grande expérience, ils ont une bonne qualification.

**Tableaux n°19 : le rapport entre la mesure de qualification et l'expérience.**

mesure l'expérience	Diplôme acquis		L'expérience professionnelle		Les deux		Autre		Total	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
[1an à10ans[	09	31,03	13	44,82	06	20,68	01	3,44	29	100
[10ans à 20ans[	03	18,75	10	62,50	03	18,75	00	00	16	100
[20 ans à 30ans[	06	25	09	37,50	07	29,16	02	8,33	24	100
[30ans et plus[	01	100	00	00	00	00	00	00	01	100
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>27,14</b>	<b>32</b>	<b>45,71</b>	<b>16</b>	<b>22,85</b>	<b>03</b>	<b>4,28</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

L'analyse de ce tableau laisse apparaitre que la majorité des enquêtés voient que la mesure de qualification est fait par l'expérience avec un pourcentage de 45,71%, suivi par le diplôme qui a un taux de 27,14%, après en troisième position c'est les deux réponses ensemble avec un taux 22,85%, on termine par le taux très faible c'est autres de 4,28%.

A partir de ces données on trouve que la majorité ont répondu expérience parce que le CO.G.B leur base c'est l'expérience la plus part de travailleurs sont âgés , la moins de moitié disent diplôme entant que ces dernière elle recrute des diplômés ,donc CO.G.B s'intéresse a tout qui va donné le gain a l'entreprise ,et pour qui ont répondu autres et ces autres sont des relations personnelles .

**Tableau n°20 : Avis des enquêtés concernant l'influence de système d'évaluation des compétences sur la qualification selon l'expérience :**

<b>L'influence</b>	<b>positive</b>		<b>négative</b>		<b>Total</b>	
	<b>FR</b>	<b>%</b>	<b>FR</b>	<b>%</b>	<b>FR</b>	<b>%</b>
<b>L'expérience</b>						
[1an à 10ans[	19	65,51	10	34,48	29	100
[10ans à 20ans[	09	56,25	07	43,75	16	100
[20ans à 30ans[	11	45,83	13	54,16	24	100
[30ans et plus[	01	100	00	00	01	100
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>57,14</b>	<b>30</b>	<b>42,85</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

Ce tableau montre que la réponse a la question l'existence d'une influence entre l'évaluation des compétences et la qualification est positive avec un taux élevé de 57,14% et le reste jugent que ce système est influencé négatif sur la qualification avec un pourcentage de 42,85%.

Donc on remarque que la majorité jugent positive parce que dans ce cas le système est mise en œuvre, a partir de ce système les salariés peuvent bénéficier des promotions, encourager aussi le rendement du travail et la responsabilité. Par contre il ya le reste qui ont répondu négative est 54,16% sont qui ont de 20 à 30 ans d'expérience d'après leurs carrières professionnelles découvrent que se n'existe pas une bonne motivation dans l'entreprise.

**Tableau n°21 : avis des enquêtés concernant l'évaluation de qualification selon la catégorie socioprofessionnelle :**

L'évaluation qualification  C.S.P	Compétence individuelle		Compétence physique		Travail de groupe		Total	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
Cadre supérieur	01	50	00	00	01	50	02	100
Cadre normal	06	24	11	44	08	32	25	100
Agent de maîtrise	06	26,08	05	21,73	12	52,17	23	100
Agent d'exécution	08	34,78	10	43,47	05	21,73	23	100
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>28,76</b>	<b>26</b>	<b>35,61</b>	<b>26</b>	<b>35,71</b>	<b>*73</b>	<b>100</b>

\*73 : certains enquêtés ont donné plus d'une réponse.

D'après ces données on trouve que 35,71% de la tonalité de l'échantillon d'étude ont répondu que la qualification peut évaluer a travers le travail de groupe, presque avec le même pourcentage de 35,61% c'est la compétence physique qui évaluer la qualification, et comme un dernier pourcentage on trouve compétence individuelle de 28,76%.

On distingue que on a des résultats presque les mêmes on pas une grande différence entre elles et ça signifie que les différentes catégories socioprofessionnelles voient que pour évaluer la qualification il faut ressembler

ces choses, l'entreprise de CO.G.B encourager le travail de groupe et les compétences pour le meilleur rendement et qualification

**Tableau n°22 : avis des enquêtés concernant la relation entre la performance et la qualification selon la catégorie socioprofessionnelle.**

<b>Relation C.S.P</b>	<b>Oui</b>		<b>Non</b>		<b>Total</b>	
	<b>FR</b>	<b>%</b>	<b>FR</b>	<b>%</b>	<b>FR</b>	<b>%</b>
Cadre supérieur	00	00	01	100	01	100
Cadre normal	17	68	08	32	25	100
Agent de maîtrise	10	45,45	12	54,54	22	100
Agent d'exécution	13	59,09	09	40,90	22	100
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>57,14</b>	<b>30</b>	<b>42,85</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

Selon le tableau ci- dessous on voit que la majorité disent oui il existe une relation complémentaire entre qualification et la performance avec un pourcentage 57,14%, suivi par réponse non qui a un taux moyen de 42,85%

Ce qui insiste à dire que la plus part qui ont répondu oui sont des cadres normaux et ils ont une ancienneté dans cette entreprise, ils voient que il existe la relation complémentaire entre ces deux pour mieux réussir. et l'autre catégorie dit non et la majorité c'est des agents de maîtrise n'ya aucune relation entre les deux chacune a leur chemin.



**Tableau n°23 : les points de vue des enquêtés concernant la performance selon la catégorie socioprofessionnelle :**

Performance C.S.P	Bonne productivité		L'entreprise va réaliser une réussite		Capital humain arrive à maitrise le travail		Total	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
Cadre supérieur	01	100	00	00	00	00	01	100
Cadre normal	07	28	08	32	10	40	25	100
gent de maitrise	13	59,09	05	22,72	04	18,18	22	100
Agent d'exécution	07	31,81	09	40,90	06	27,27	22	100
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>40</b>	<b>22</b>	<b>31,42</b>	<b>20</b>	<b>28,57</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

A partir de ce tableau, en déduit que 40% de l'échantillon étudié ont répondu la performance doit être bonne lorsque il ya une bonne productivité soit la quantité ou la qualité. Ensuite celle qui est dit lorsque l'entreprise va réaliser une réussite avec un taux de 31,42%, et le taux qui est très proche au précédent de 28,57% ils ont jugé par la maitrise de travail.

D'après ces analyses on constate la majorité sont des agents de maitrise d'après leurs expériences et leurs compétences la bonne performance se manifeste dans la qualité de productivité et les salariés qui ont compétents doit

s'accompagnent avec une bonne performance pour donner le meilleur rendement à l'entreprise.

**Tableau n°24 : avis des enquêtés concernant l'élargissement de système d'évaluation des compétences sur la qualification et la performance selon la catégorie socioprofessionnelle.**

Elargissement          <b>C.S.P</b>	Les moyens matériels		Le programme de planification de situation de travail		La disponibilité de la formation		Autres		Total	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
Cadre supérieur	01	100	00	00	00	00	00	00	01	100
Cadre normal	13	41,93	05	16,12	13	41,93	00	00	31	100
Agent de maîtrise	11	50	05	22,72	05	22,72	01	4,54	22	100
Agent d'exécution	09	36	07	28	09	36	00	00	25	100
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>43,03</b>	<b>17</b>	<b>21,51</b>	<b>27</b>	<b>34,17</b>	<b>01</b>	<b>1,26</b>	<b>*79</b>	<b>100</b>

\*79 certains enquêtés ont donné plusieurs réponses.

A travers de ces données statistique on remarque que la population qui a un taux élevé avec un pourcentage de 43,03% et celle qui affirme que le système d'évaluation peut élargir la qualification d'après les moyens matériels et humains, en deuxième place le pourcentage de 34,17% c'est la disponibilité de la formation avec un taux un peu élevé, ensuite programme de planification

de situation de travail. Enfin avec un taux très faible c'est autres et leur taux c'est 1,26%.

A partir de tout ça, on conclut que la majorité des travailleurs aux différents postes ont répondu les moyens matériels et humains donc d'après la compétence des employeurs ils ont insisté sur la disponibilité des moyens matériels comme des machines outils et humaines la main-de œuvre compétente, au sein de CO.G.B il y a l'insatisfaction leurs travailleurs soit la qualification qui n'est pas vraiment bonne soit à la performance donc le système d'évaluation des compétences encourager le développement humains et les moyens matériel.

**Tableau n°25 : avis des enquêtés concernant l'influence de système d'évaluation des compétences sur le développement personnelle selon l'expérience :**

L'influence l'expérience	Oui		Non		Total	
	FR	%	FR	%	FR	%
[1an à10ans[	22	75,86	07	24,13	29	100
[10ans à20ans[	11	68,75	05	31,25	16	100
[20ans à30ans[	17	70,83	07	29,16	24	100
[30ans et plus[	01	100	00	00	01	100
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>72,85</b>	<b>19</b>	<b>27,14</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

A partir de ce tableau on distingue un pourcentage très élevé et celle qui dit oui avec 72,85% et suivi par moins de moitié qui dit non avec un pourcentage faible par rapport a la première réponse de 27,14%.

On remarque donc ici la grande partie c'est oui il ya plusieurs facteurs qui laisse le système d'évaluation a influencé sur le développement personnelle : d'abord le système d'évaluation des compétences est fait d'une manière objective, et ce système évaluer les compétences collectives et individuelles est ça comme un avantage au personnelle et a l'organisation et ce système aussi encourage les salariés a travaillé plus pour améliorer leur capacités „ce système a un rôle très important pour le personnelle ou l'entreprise a partir ce système d'évaluation on peut obtenir une bonne gestion au sein d'entreprise, et pour la petite partie qui a répondu non dit entant que il ya des relation personnelle donc on peut changer et développer.

## **Interprétation des résultats**

Après avoir effectué notre recherche étude sur l'évaluation des compétences en entreprise et analysé des tableaux qu' on a construit à traves les questions posées dans notre questionnaire et suivant notre hypothèse qui est : « le manque d'application de système d'évaluation des compétences contribue a élargissement et l'enrichissement restreint et limité de la qualification de la performance du personnel ».

Donc les résultats de notre étude on déduit selon les enquêtés quelque soit leurs catégories socioprofessionnelles, que le système d'évaluation des compétences existe au sein de l'entreprise de CO.G.B avec un taux de 65,71% contre 34 ,25% .qui ont répondu par non.

Ce qui nous amène adire que au sein de l'entreprise de CO.G.B ce système est applicable, afin d'arriver au développement du personnel et de réaliser la réussite l'entreprise.

L'ensemble des enquêtés pensent que l'objectif de ce système d'évaluation c'est l'amélioration de productivité avec un pourcentage de 4155% .puisque l'entreprise CO.G.B cherche toujours le gain et satisfaction des consommateurs.

Lors de l'analyse des données collectées, on a constaté que les critères utilisés par le responsable d'évaluation, c'est la maîtrise de travail avec un pourcentage de 50% ce qui nous incite à dire que la l'entreprise ce critère pour arriver a améliorer la qualification de travailleur.

Nous avons conclu que » la majorité des enquêtés ont répondu qu'ils sont satisfait par ce système avec un taux de 62,85% et la satisfaction de ce critère est plus élevé chez les cadres normaux, qui revient a leurs expériences au sein de l'entreprise CO.G.O.

Nous constatons que la majorité des enquêtés considèrent la qualification au sein de CO.G.B considère la qualification est moyenne avec un pourcentage de 47,14% ce qui nous incite à dire que l'entreprise de CO.G.B ne donne pas assez l'importance à la communication et l'amélioration du travail.

À travers les résultats obtenus, nous constatons que la plupart disent que le système d'évaluation des compétences peut influencer sur la qualification des employés positivement avec un taux de 57,14%, on peut dire que ce système amène à encourager le développement de qualification du personnel de cette entreprise.

La majorité des enquêtés confirment que le système d'évaluation élargit la qualification et la performance d'après les moyens matériels et humains avec un taux élevé 43,03% ce qui nous laisse à dire que les salariés dans cette entreprise cherchent les moyens matériels et humains les plus adéquats afin d'atteindre une bonne qualification.

La majorité des enquêtes ont répondu que le système d'évaluation peut influencer sur le développement du personnel avec un pourcentage de 72,85%, l'application de ce système contribue à l'élargissement et l'enrichissement de la qualification et de la performance et le développement du personnel dépend de l'application de ce système, alors s'il y a le manque d'application de ce dernier on aura des résultats négatifs c'est-à-dire l'élargissement et l'enrichissement restreints et limités de la qualification et de développement du personnel.

À la lumière de ces résultats, on constate que notre hypothèse : « le manque d'application de système d'évaluation des compétences contribue à l'élargissement et l'enrichissement restreints et limités de la qualification de la performance du développement du personnel » est confirmée.

# Conclusion

## **Conclusion :**

A la lumière des résultats qu'on a obtenu au cœur de notre étude les données recueillies au niveau de l'entreprise CO.G.B la belle , on a conclu que « le manque d'application de système d'évaluation des compétences contribue a élargissement et l'enrichissement restreint et limité de la qualification de la performance du développement personnel » c'est –à-dire , s'il existe ce système dans l'entreprise donc il y'aura un élargissement et l'enrichissement du développement du personnel ,s'il y'aura pas sera le contraire .

L'entreprise cherche des ouvriers compétents qui possèdent les qualités nécessaires pour assurer le développement et pour détecter ses compétences, l'entreprise se réfère à des méthodes de G.R.H, dont on trouve la méthode d'évaluation des compétences qui est devenue un axe majeur des pratiques des ressources humaines.

Donc l'entreprise doit donner beaucoup d'importance a ce système et enrichir leur moyens matériels et humaines pour continuer d'encourager ce système et d'améliorer la qualification et la performance du personnel et aussi pour aussi réaliser un progrès économique.



# Liste bibliographique

## LA LISTE BIBLIOGRAPHIQUE

### A. Les ouvrages traitants le thème :

- 1-ANGRES Maurice, initiation pratique à la méthodologie les sciences humaines , édition Casbah, d'Alger,1997.
- 2-AUBERT Jack,management des compétences réalisation ,concept, analyse, édition, Dunod, paris,2002.
- 3-BARAKATTOOLAH Amina ,valider les acquis et les compétences en entreprise ,édition d'organisation ,Paris,2000.
- 4- BENROUANE Sidi Ahmed, les management des ressources humaines étude et concepts des approche et d'outils, développés par les entreprise américaines ,office par une publication universitaires, Alger ,2010
- 4-BLANCHRAD Emmanuel, inférence en gestion des compétences, Université de nautte,2003.
- 5-BOYER.L et EQUIBEY.N,GRH nouvelles pratiques,édition ,EMS,Paris,2003.
- 6-DECOSTER Mechel , sociologie et gestion de ressources humaines,3<sup>émé</sup>, édition, Éd Boech, paris,1999.
- 7-DEJOUX Cécile ,les compétences aux cœur de l'entreprise ,édition, d'organisation, paris,2001.
- 8-DEPREZ Anne, compétence et qualification mise en perspective et position d'acteurs, service de étude la statistique,2002
- 9-GILBERT Patrick, PA RLIER Michel, la gestion des compétences au –dela des discours et des outils, un guide pour l'action des DRH ,in Weiss dirmiti
- 10-GRWITZ Madeleine, méthode de sciences sociales 11<sup>émé</sup> édition,paris,2001.
- 11-GUITT André, développer les compétences par un igenier de la formation ,2<sup>émé</sup>,ESF editeur,paris 1998.
- 12-LEBOTREF Guy, développement des compétences des professionnels ,4<sup>émé</sup> edition ,Ed d'organisation,1997,1999,2000,2002.

13-LEBOTRF Guy, construire les compétences individuelles et collectives , 3<sup>émé</sup>, édition d'organisation ,2000.

14- LEBOYER Levy,la gestion des compétences, édition d'organisation ,paris ,1999.

15- LEBOYER Levy Claude ,la gestions des compétences ,édition d'organisation ,1996.

16-LEBOYER Claude Levy, évaluation de personnel 4<sup>émé ion</sup>édition d'organisation, Paris ,2003.

17-MARBACH Valérie, évaluer et rémunérer les compétences, édition d'organisation, paris ,1999.

18-MEGANANT Alain, analyse des emplois, formation et décision de gestion, in weiss dirmiti,ressources humaines'2<sup>émé</sup> édition, Éd d'organisation, paris,1999.

19-PEMARTIN Daniel, gérer par les compétences ,édition EMS,paris,1999.

20- PERRITI .J.M ,la gestion des ressources humaines , Veuibert,Paris,1998.

21- ZARIFIAN Philippe, objectifs compétence, édition, liaison, paris, 2001.

### **B- Dictionnaire :**

1- ,Mache du Bois Landelle,dictionnaire vocabulaire ,concept et outil ,édition économisa,Paris,1998.

2-Le dictionnaire de petit LAROUSSE, édition entièrement nouvelle, Paris, 1998.

### **Le site internet :**

[www.interef.com](http://www.interef.com) résultat du programma d'étude de la gestion des ressources humaines demain.

# **Annexes**

# Questionnaire

Dans le cadre d'un travail de recherche universitaire, nous vous prions de répondre à l'intégralité des questions de ce questionnaire.

**Thème : l'évaluation des compétences en entreprise**

**I) les données personnelles**

**Q1) sexe :** a) Masculin b) féminin

**Q2) âge.....**

**Q3) situation familiale :** a) Célibataire B) Marié c) Divorcé d) Veuf (Ve)

**Q4) Milieu d'habit :** a) Urbain b) Rural

**Q5) niveau d'instruction :** a) Illettré b) Primaire c) Moyen d) Secondaire  
e) Universitaire

**Q6) la fonction personnelle :** a) cadre supérieur b) Cadre normal c) Agent de maîtrise d) Agent d'exécution

**Q7) combien d'années d'expérience :** .....

**II) l'évaluation des compétences.**

**Q8) est ce que le système d'évaluation des compétences est applicable au sein de l'entreprise G.O.G.B ?**

a) Oui .b) Non

.Expliquez.....

**Q9) quels sont les moyens d'évaluation des compétences au sein de l'entreprise ?**

a) la maîtrise du travail . b) le travail effectué c) le diplôme d) l'expérience professionnelle .e) les relations personnelles . f) Le travail du groupe .

**Q10) selon vous quel est l'objectif de système d'évaluation des compétences au sein de l'entreprise G.O.G.B ?**

:a) améliorer la communication entre les responsables les salariés et créer un climat de travail favorable . b) améliorer la gestion des potentiels humains .c) améliorer la productivité .

**Q11) Qui exerce l'évaluation des compétences dans votre entreprise ?**

a) Le chef direct . b) Le directeur . c) Vous-même .

**Expliquez.....**

**Q12) Quels sont les critères utilisés par le responsable d'évaluation ?**

a ) La maitrise du travail .                    b) Le travail du groupes .    c) La reproductivité individuelle ou collective .                    D) autres.....

**Q13) Comment évaluez vous votre compétence ?**

.....  
...

**Q14) quel est le type des compétence dans l'entreprise de la BELLE: ?**

a)Individuelle . b)Collective .Expliquez.....

**Q15) comment évaluez-vous votre savoir ?**

a)Bonne    b) Moyenne    c) Faible .

**Expliquez**.....  
.....

**Q16) comment évaluez -vous votre savoir faire ?:**

a)bonne    b) moyen    c)faible    d) très faible

**Expliquez**.....  
...

**Q17) est ce que les travailleurs sont satisfait par ce système ?**

a)oui    .b) non    .expliquez.....

**III) l'influence de système d'évaluation sur la qualification et la performance :**

**Q18) comment vous pouvez considérer la qualification au sein de l'entreprise de la BELLE ?**

a) bonne    b) moyenne    c)faible

**Expliquez**.....

**Q19) la qualification est mesurée par :**

a)diplôme acquis    b) l'expérience professionnelle    c)les deux    autres.....

**Q20) comment le système d'évaluation des compétences peut influencer sur la qualification des employés ?**

:a)Positif    .b)négatif.

Expliquez .....

**Q21) est ce que la qualification évalué comme suite au sein de l'entreprise GOGB ?**

- a) Compétences individuelle et intellectuelles (participation à la décision) . b) Compétences physiques (productivité individuelle) . c) Travail de groupes .

**Q22) selon vous la relation qui existe entre la performance et la qualification est complémentaire ?**

- a) oui .b) non

.Expliquez.....

**Q23) quand vous pouvez dire il ya une bonne performance ?**

- a) Lorsque il ya une bonne productivité . b) lorsque elle va réaliser une réussite au sein de l'entreprise . c) lorsque le capitale humain arrive à maîtriser la situation du travail

**Q24) comment le système d'évaluation des compétences peut élargir, la qualification et la performance ?**

- :a) d'après les moyens matériels, humaines  
b) le programme de planification des situations du travail  
c) la disponibilité d'expériences, formation et d'apprentissage  
e) les autres.....

**Q25) Est-ce que le système d'évaluation des compétences a une influence sur le développement du personnel ?**

- a) Oui .b) non

Expliquez.....

collaboration. Merci pour votre franche