

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

Mémoire de fin de Cycle

En vue d'obtention du diplôme de master en sociologie
Option : sociologie du travail et des ressources humaines

Thème

**L'évaluation des compétences et son effet sur la motivation
des salariés au sien de l'entreprise SARL Bejaia Logistique
(BL)**

Réalisé par :

DAHDAH ZOULIKHA

DAHDAH NASSIMA

Encadré par :

M^{me} HOCINI FATIMA.

Année Universitaire : 2014/2015

REMERCIEMENT

En tien tout d'abord à remercier Dieu le tout puissant de nos avoir donné la santé, le courage et la volenté d'accomplire ce travail.

Nous s'incérent remerciement vont également a nos parent, nos frères et seoures pour leurs contribution, leurs soutien et pertinance.

Nous remerciement s'adressent à nos promotrice M^{me} HOCINI FATIMA de nous avoir l'honneur d'assurer l'encadrement de notre travail et pour son aide et ses conseils qui nous a apportée.

Nous remerciement s'adressent également à tous les personnels de l'entreprise SARL BL spécialement à notre encadreur M^f ABDELMADJID AREZOUG pour leur aide et de nous avoir fournit les informations nécessaire pour notre recherche, et aussi pour Monsieur CHERIF.

Enfin nos remercie toute personne ayant contribué de prés ou de loin à la réalisation de ce travail.

Dédicaces

Je dédie ce travail à mes très chère parents adorés qui ont toujours été présents pour moi, qui ont soutenu et encouragé dans mes études, qu'ils puissent trouver ici l'expression de ma plus profonde gratitude, et que dieu le protègent.

- ❖ *A mes frères : FARID, FAWZI, RAYANE.*
- ❖ *A mes seoures : SONIA, LUIZA et surtout WARDA que j'adore.*
- ❖ *A mon fiancé KHALED qui m'a énormément aidé et encouragé*

Dans la réalisation de ce travail.

- ❖ *A mes chères amies KARIMA et AZIZA.*
- ❖ *A toutes la famille DAHDAH et surtout ma tente ZAHIRA.*

*A tout ceux qui contribué de prés et de loin à la réalisation de
Ce travail.*

NASSIMA

Dédicace

Je dédie ce modeste travail a mes parents pour leur soutien matériel financier, morale et psychologique, mais particulièrement pour l'amour qu'ils me portent. A mes très chers frères et sœurs. et a tout la famille DAHDAH de plus grands au plus petits.

Zoulikha

La liste des abréviations

Abréviation	Signification
BL	Bejaia logistique
DRH	Direction de ressource humaine
ERC	Les besoins d'existence, de rapport sociaux, et de développement personnels ou de croissance
FR	Fréquence
FRH	Fonction ressource humaine
GRH	Gestion des ressources humaine
GRTA	Groupement professionnel pour la formation des adultes
PME	Petite moyen entreprise
RH	Ressource humaine
S.A.R.L	Société à responsable limite
S.N.C	Sociétés au non collectif
VIE	La théorie de l'expectation de Vroom (la valence, l'instrumentalité, niveau d'expectation)
(x)et(y)	La théorie de Mac Gregor

La liste des tableaux :

Tableau N°1 :	répartition de l'échantillon selon l'âge.
Tableau N°2 :	répartition de l'échantillon selon le sexe.
Tableau N°3 :	répartition de l'échantillon selon la situation familiale
Tableau N°4 :	répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.
Tableau N°5 :	répartition de l'échantillon selon le poste occupé.
Tableau N°6 :	répartition de l'échantillon selon l'expérience professionnelle.
Tableau N°7 :	L'opinion des interrogés par rapport à l'importance d'être évalué.
Tableau N°8 :	La répartition de l'échantillon selon la connaissance de système d'évaluation.
Tableau N°9 :	la répartition de l'échantillon selon le degré de leur satisfaction par ce système.
Tableau N°10 :	répartition de l'échantillon selon le type de compétence.
Tableau N°11 :	La répartition de l'échantillon selon l'objectif de système d'évaluation.
Tableau N°12 :	le système d'évaluation aide à déterminé les compétences réelles des salariés.
Tableau N°13 :	répartition de l'échantillon selon les méthodes d'évaluations.
Tableau N°14 :	les critères d'évaluation des enquêtes.
Tableau N°15 :	le suivi des actions d'évaluation par les mesures nécessaires.
Tableau N°16 :	les mesures prises après l'action d'évaluation des compétences.
Tableau N°17 :	répartition de l'échantillon selon la satisfaction des travailleurs par rapport au système d'évaluation.
Tableau N°18 :	répartition de l'échantillon selon la motivation des salariés au travail.

Tableau N°19 :	répartition de l'échantillon selon les facteurs de motivation.
Tableau N°20 :	l'encouragement comme un moyen de motivation.
Tableau N°21 :	l'influence de l'évaluation sur la motivation au travail.
Tableau N°22 :	le facteur d'hygiène comme un élément de motivation.
Tableau N°23 :	L'augmentation de salaire comme un moyen de motivation.
Tableau N°24 :	le rapport entre la connaissance de système d'évaluation et le degré de satisfaction.
Tableau N°25 :	la relation entre les méthodes d'évaluation et les niveaux d'instruction.
Tableau N°26 :	la relation entre l'importance d'évaluation et la motivation au travail.
Tableau N°27 :	la relation entre le besoin d'augmentation de salaire pour être motivé et la satisfaction au travail.
Tableau N°28 :	l'influence de système d'évaluation sur la motivation au travail avec l'enceinte professionnelle.
Tableau N°29	le rapport entre l'efficacité de système d'évaluation a déterminé les compétences réelles des employés et leur niveau d'instruction.
Tableau N°30 :	la relation entre les critères d'évaluation et le niveau d'instruction.
Tableau N°31 :	la relation entre les mesures suivies par l'acte d'évaluation et la satisfaction des salariés vis-à-vis de ses mesures.
Tableau N°32 :	la relation entre la motivation et les facteurs de motivations

Sommaire

Introduction

- **Partie théorique :**

Chapitre 1 : Le cadre méthodologique

1-Raison de choix de thème.....	05
2-Les objectifs de la recherche.....	05
3-La problématique.....	06
4-Les hypothèses.....	09
5- Définition des concepts clés.....	10
6-Méthode et technique utilisés.....	14
7-L'enquêt et l'échantillon d'étude.....	15
8-Les obstacles de recherche.....	16

Chapitre 2: Généralité sur la compétence

1-Définition de la compétence.....	17
2- Les types de compétences.....	18
3- Les caractéristiques de compétences.....	19
4-Les approches de la compétence.....	20
5 -Les dimensions de la compétence.....	22
6- Le rôle des acteurs de la gestion de la compétence.....	23

Chapitre 3: évaluation des compétences

1-Définition de l'évaluation des compétences.....	25
2- Les objectifs de l'évaluation.....	26
3-Les caractéristiques d'évaluation.....	28

4-le processus d'évaluation.....	30
5 -Les principales méthodes d'évaluation des compétences.....	33
6- Les conditions de réussite de l'évaluation des compétences.....	38
7-Enjeux et limite de l'évaluation des compétences.....	39

Chapitre 4: La motivation au travail

1- Définition de la motivation au travail.....	42
2- Les caractéristiques de la motivation.....	44
3-Types de motivation.....	44
4- Les sources de motivation.....	46
5- Les théories de la motivation.....	48

- **Partie pratique**

Chapitre 5 : Présentation de l'organisme d'accueil

1-Présentation de la SARL Bejaia logistique.....	58
2- Mission et activité de l'entreprise.....	58
3- Les objectifs de l'organisme.....	60
4- L'organigramme de la SARL	61

Chapitre 6 : Analyse et interprétation des résultats

1- Les caractéristiques personnelles de l'échantillon.....	69
2- Le système d'évaluation des compétences.....	72
3- La motivation et les facteurs de motivation.....	77
4-L'influence de l'évaluation des compétences sur la motivation.....	80
5- interprétation des résultats.....	92
6- vérification des hypothèses.....	95

Conclusion97

La liste bibliographique

Les Annexes

Introduction

Introduction :

La fonction ressource humaine est une fonction support dans l'entreprise pour l'encadrement opérationnel, elle est sollicitée pour accompagner les changements dans leur dimension humaine. Le facteur humain est un facteur clé pour la réussite ou l'échec de cette transformation il peut souvent être un frein puissant à l'adaptation de l'organisation à son environnement.¹

L'objectif principal de toute entreprise est d'assurer le fonctionnement, et de construire son propre système qui répond à ses difficultés d'évaluation des travailleurs, leurs compétences, leur qualification, leurs capacités et leur développement de ces ressources humaines. Le développement de compétence est devenu l'un des piliers les plus importants pour les entreprises et pour la gestion de ressource humaine.

De ce fait, l'évaluation des compétences n'est pas une opération aisée, il sert à découvrir l'homme dans ce côté (les aptitudes, les traits de personnalité requise, les comportements...).en utilisant des méthodes d'évaluation appropriées.

L'évaluation des compétences est un aspect essentiel de management pour une entreprise, elle s'intéresse beaucoup à une meilleure exploitation matérielle et humaine pour arriver à un progrès économique et personnelle.

L'évaluation des compétences des personnels peut influer positivement et/ou négativement sur la motivation, qui semble être l'un des facteurs de compétitivité essentiel capable de répondre aux besoins des salariés .donc une évaluation des compétences bien mener influer sur la motivation.

Nous avons effectué notre étude au sein de l'entreprise Sarl Bejaia logistique, cette recherche a porté sur « l'évaluation des compétences et son influence sur la motivation des salariés ».

Pour parvenir à l'objectif de notre étude, on a adopté un plan de travail qui compose de deux parties, la première partie est consacrée au volet théorique, elle comporte quatre chapitres :

¹ -ANNICHE Cohen-Haegel, **toute la fonction ressources humaines**, 2^{ème} édition ,paris,2010,p49.

Le premier chapitre concerne le cadre méthodologique relative à la construction de notre étude via les raisons de choix de thème, les objectifs de la recherche, la problématique, les hypothèses, la détermination du cadre conceptuel, la méthode et la technique utilisé. Le deuxième chapitre s'étend sur les généralités de la notion de compétence concernant ses types, ses caractéristiques, ses approches et dimensions. Le troisième chapitre concerne l'évaluation des compétences, leur définition ses objectifs et caractéristiques, le processus d'évaluation, leur enjeux et limites. Et le dernier chapitre parle sur la motivation au travail ou l'on parle de ses caractéristiques, ses types et ses sources.

La deuxième partie c'est la partie pratique et aussi décompose en deux chapitres : le premier comportera sur la présentation de l'organisme d'accueils et ses déffirant service. Le deuxième chapitre présentera l'analyse et l'interprétation des résultats à travers les tableaux réalisés de nos hypothèses et en termine notre étude par une conclusion et les annexes.

Partie théorique

Chapitre 01

Cadre méthodologique

1-Raison de choix de thème :

Comme toute recherche scientifique, le choix de thème de notre recherche est motivé par un ensemble des raisons ; subjectives et objectives parmi eux :

❖ Raison subjectives :

- La curiosité d'en savoir un peu plus sur les facteurs qui suscitent l'évaluation des compétences et la motivation des salariés dans l'entreprise.
- Explorer le terrain afin d'avoir des connaissances bien précises dans le domaine de la GRH et plus particulièrement en évaluation des compétences dans l'entreprise privée.

❖ Raison objectives :

- L'importance de l'évaluation pour l'entreprise ainsi que pour ses employés dans l'amélioration de son rendement et de son développement organisationnel et économique.
- Comprendre le processus d'évaluation des compétences des salariés.
- Savoir qu'elles sont les facteurs qui motivent les travailleurs au sein de l'entreprise.

2-Les objectifs de la recherche :

Parmi les objectifs visés par notre étude est de :

- Démanteler comment se déroule le processus d'évaluation des compétences au sein de l'entreprise SARL BEJAIA LOGISTIQUE.
- Savoir quel est l'importance donnée à l'évaluation du facteur humain au sein des entreprises privées ainsi le mode et les méthodes utilisées pour assurer et accomplir cette fonction.
- Connaître le rapport existant entre l'activité d'évaluation des compétences et la motivation.
- L'importance de thème par rapport à la sociologie.

3-La problématique :

Toute organisation aujourd'hui voit de plus en plus le besoin d'intégrer les ressources humaines à sa stratégie d'entreprise, une gestion qui est considérée comme un facteur déterminant dans le développement de cette dernière et qui est défini comme une appellation large, englobant l'ensemble des processus, tâches, et activités nécessaires au traitement des questions de personnel.

En parallèle présentement, la fonction ressources humaines est devenue un facteur clé et essentiel dans l'élaboration des stratégies qui visent à faire face à la concurrence. Dont elle occupe une place primordiale au sein des organisations, bâtir un modèle de gestion des ressources en mesure d'attirer les meilleures compétences, de les fidéliser et les motiver au service de son développement durable et de sa compétitivité nationale et internationale, et une préoccupation majeure pour toute l'entreprise.

Dans ce contexte, les entreprises tenteront tardivement à travers l'enrichissement des postes et des nouvelles formes d'organisation du travail, d'adopter des nouveaux systèmes et technologies ajoutant à la logique quantitative (effective) et la logique qualitative (la compétence). Cette dernière a été saisie par les dirigeants des entreprises 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.

ANTOINE MASSON et MICHEL PARLIER, en 2004 synthétisent ainsi la notion de compétence : « être compétent ; signifie savoir combiner et savoir mobiliser des ressources de façon pertinente au regard des finalités poursuivies dans l'activité de travail, et en prenant en compte les caractéristiques de la situation de travail. la compétence s'entend comme une capacité à agir, on est compétent dans et pour un ensemble de situations professionnelles, dans un contexte donné et avec un niveau d'exigence également donné. La compétence

suppose l'action, l'adaptation à l'environnement comme la modification de cet environnement. »¹

Aujourd'hui, les trajectoires professionnelles des salariés sont régulièrement scandées par l'évaluation. L'évaluation au cours de la GRH reste une pratique permanente mais aussi difficile à maîtriser par rapport aux enjeux et aux risques qu'elle présente. Pour F.DANY l'évaluation est un jugement global des comportements afin d'en sortir une bonne décision de gestion, car il voit que ; « l'évaluation est un ensemble de pratique et appréciation globale de l'accomplissement du dispositif de pilotage ».²

Au total, l'installation d'un système d'évaluation des ressources humaines est indispensable sur tous les plans, car il permet à la direction des ressources humaines de réunir les informations nécessaires pour construire les différents programmes (promotion, formation, rémunération,.....) ; et pour améliorer les performances de son personnel, et aboutir à un changement.

J.AUBERT a montré que le processus de l'évaluation désigne un « ensemble d'activités au contenu homogène, constituant une unité dynamique orientée vers une transformation et se répète dans le temps ».³

De ce fait, l'assessment ou l'évaluation des compétences est au cœur de la politique des ressources humaines de l'entreprise. Dans ce point André Guittet souligne que l'évaluation des compétences : « est l'une des premières missions d'un responsable est de rechercher les compétences nécessaires pour l'accomplissement des tâches du service, avec la recherche comment procéder à évaluer ses compétences. »⁴

¹ -A.Masson et M.Parlier « **les démarches compétences** » in cours GRH/IFSE Maxime Morino sur position de carolin monville, maître de conférence GRH,IAE-UT1-page 22sur56.

² -F.Dany et autres, **Gestion des cadres : pratique actuelle et piste d'évaluation**, Edition Vuibert, Paris, 1995,p96.

³-JACK Aubert, **management des compétences, réalisation, concept, analyse**, Edition Dunod, Paris, 2002, p39.

⁴ -ANDRE Guittet, **Développer les compétences par une ingénierie de la formation**, 2^{ème} édition, ESF éditeur, Paris, 1994,p 70-71.

En effet, l'analyse des compétences repose sur un examen de savoir-faire mise en œuvre dans un emploi, un poste donné, c'est une analyse à court ou à moyen terme, elle s'effectue avec le supérieur hiérarchique qui découle des nécessités de quotidiens à toutes les compétences nécessaires pour faire face aux difficultés rencontrés dans le poste de travail.

Donc ; l'évaluation des compétences permet à l'entreprise d'identifier, et de diagnostiquer ses ressources humaines en terme de compétence, potentielle, et performance, comme elle permet aussi de déterminer si l'objectifs par exemple ont été atteints, et pour entreprendre des actions correctrices en vue d'optimiser le prochain plan de gestion.

Face aux évolutions actuelles; la gestion des compétences prend de plus en plus d'importance au sein des organisations, elle est une source d'attraction, de rétention et surtout de motivation des salariés. si l'entreprise parvient à motiver des employés, elle travaille de façon plus productive, ce qui constitue un véritable succès pour toute l'entreprise. Car sa compétitivité et sa performance repose en grande partie sur la motivation de l'ensemble de personnel au travail.

Le salarié peut être motivé intrinsèquement accomplir son travail pour la satisfaction et le plaisir qu'il tire, ou bien motivé extrinsèquement en travaillant dans le but d'obtenir un Salaire.

Dans ce sens ; CLAUDE LEVY-LEBOYER précise que la motivation « est un processus qui permet de faire des efforts importants pour une activité précise, l'énergie ou du fait d'être actif, nous sommes motivés pour certaines choses, mais pas pour tout »¹. Pour les entreprises qui valorisent les ressources humaines sont plus motivantes que les autres.

Vue de l'entreprise, « la motivation est un moteur de productivité et un contributeur d'image qui fait avancer l'entreprise, elle constitue un enjeu majeur pour toute organisation. »²

¹ - CLAUDE Lévy-Leboyer, **La motivation dans l'entreprise**, modèles et stratégies, Edition d'organisation, 2^{ème} édition, paris, 1998, p32.

² - PIERE-Olivier Gifford, **Les titres de services, facteurs de motivation et d'efficacité**, Edition Eyrolles, paris, juin 2012, p14.

Aujourd'hui ; avec l'importance accordé à cette compétence réside dans l'évaluation des performances accomplies par les individus, elle génère une réelle motivation et se nourrit de la mobilité.

Comme toute entreprise économique du monde, l'entreprise Algérienne cherche à s'adapter avec un environnement dynamique via la concurrence et l'évolution des moyens de productions ouverts via la délocalisation et la commercialisation, a partir de ses raisons elle s'intéresse aux éléments de la stratégie de l'entreprise, parmes ces éléments en trouve l'évaluation des compétences et la motivation au travail.

Notre recherche consiste à étudier le système d'évaluation des compétences appliquée au sein de l'entreprise SARL BEJAIA LOGISTIQUE et de traiter son influence sur la motivation des salariés au travail, donc il est important de savoir :

Est-ce que l'évaluation des compétences a une influence sur la motivation des salariés au travail ?

Cette question se répartit en deux questions :

- 1- Quels sont les moyens utilisés par l'entreprise BL pour réaliser le processus d'évaluation ?
- 2- Est-ce que l'évaluation des compétences est le facteur le plus important pour motiver les salariés?

4- les hypothèses formulées :

Pour mener à bien notre recherche et répondre à la question précédemment posée, nous avons essayé de proposer cette hypothèse :

- L'évaluation des compétences influe positivement sur la motivation des salariés.

Cette hypothèse se répartit comme suit :

- 1- La qualité de travail et l'assessement center sont des moyens pour une évaluation efficace.

- 2- L'évaluation des compétences au sein de l'entreprise SARL BL est centré sur l'encouragement le salaire et l'hygiéns pour motivé ses salariés.

5- Définition des concepts clés :

Le concept est une représentation rationnelle, comprenant les attributs essentiels d'une classe de phénomène.¹

Pour mieux comprendre notre réflexion, nous devons donner quelques définitions pour les concepts clés utilisés dans les hypothèses de recherche, et qui ont une relation avec notre thème abordé tel que :

5.1. L'évaluation :

Selon GUILLOT-SOULEZ l'évaluation « est un jugement porté sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions, le jugement peut être exprimé sous différentes formes : - par une notation, - par un inventaire des points forts et des points faibles par rapport à la fonction exercée, - par un bilan professionnelle par rapport aux objectifs de la période précédant l'entretien...»².

L'évaluation est un outil de gestion de ressource humaine, c'est une opération de comparaison de différente situation concernant le comportement des salariés durant l'exécution de leurs tâches, qui vise à discerner les capacités d'un salarié à atteindre les résultats préalablement définis dans un poste donné.

5.2. Compétence :

Selon TARDIF la compétence est « un savoir agir complexe permet appui sur la mobilisation et la combinaison efficaces d'une variété de ressources internes et externes à l'intérieur d'une famille de situation. »³

Pour G.LE BOTERF « la compétence » est une « mobilisation de ressource » pour agir, un « acte d'énonciation », « un système, une organisation structurée

¹ - GRAWITZ Madeleine, **méthodes des sciences sociales**, Edition Daloz, paris, 2001, p398.

² -GUILLOT-SOULEZ C,**la gestion des ressources humains**,gualino lextenso édition,paris,2008,p231.

³ -TARDIF J ,**l'évaluation des compétences,documenter le parcours de développement**,montréal chenelièr education,2006,p22.

qui associe de façon combinatoire divers éléments », un « savoir intégrer », « c'est avoir autorité pou...et les moyens de l'exercer », c'est un « savoir agir » « reconnu », mais c'est aussi une « unité bipolaire » qui allie « situation professionnelle » et « sujet acteur », un ensemble construit de « représentation opératoires », une « intention » qui communique un sens, une « signification » aux actes, des « savoirs mobilisables », « savoir théorique ». ¹

La compétence est la possibilité de faire quelque chose qui se voit et peut s'évaluer de manière opérationnelle, elle se manifeste par le degré de réussite dans l'accomplissement d'une tâche dans une situation donnée. En outre c'est l'ensemble des capacités et des connaissances dont dispose un individu qui lui permet d'agir, de réaliser les activités et de résoudre les problèmes en vue de répondre aux exigences de l'organisation.

5.3. Évaluation des compétences :

L'appréciation des compétences est conduite en permanence à porter un jugement sur autrui pour savoir quelle attitude adopter à son endroit. Dans l'entreprise ce jugement s'inscrit dans le cadre de rapports hiérarchique. C'est une pratique de gestion de personnel dans laquelle un membre de l'entreprise, cadre ou agent de maîtrise, mandaté par sa direction, porte un jugement sur les conduites de collaborateurs ou sur leurs résultats. ²

Évaluer les compétences c'est d'évaluer conjointement connaissances et capacités dans le cadre de projets à mener à bien, au moyen de tâches à accomplir. C'est de faire le point sur les faiblesses et lacunes à prendre pour modifier l'organisation, c'est une pratique qui permet à cette dernière d'identifier et de diagnostiquer ses RH en termes de compétences, potentiels et de performances.

5.4. Influence :

¹-GAY le Boterf, **de la compétence : essai un attracteur étranger**, Edition d'organisation, paris, 1994, p17-73.

² -PATRICK Gilberste et Géraldine Schmidt, **évaluation des compétences et situation de gestion**, Edition Economica, paris, 1999, p17.

Au sens large, concerne toute forme d'action jouant un rôle déterminante dans le comportement d'autrui, sur le processus proprement dit. C'est un processus symétrique de négociation entre collectif et comportement.¹

5.5. La motivation :

Au sens courant « être motivé » c'est vouloir quelque chose intensément et volontairement.

La psychologie donne à la motivation un sens plus large : elle recouvre tout ce qui nous pousse à agir, volontairement ou non, qu'il s'agisse d'instincts, dévotions ou de désir.²

La motivation au travail « est le processus qui implique la volonté de faire des efforts, d'être orienté et de soutenir durablement l'énergie vers des objectifs et de la charge de travail, et de concrétiser cette intention en comportement effectif au mieux des capacités personnelles.

Dans ce sens pinder (1984) concéderai que la motivation au travail comme un ensemble des forces énergiques qui proviennent aussi bien de l'intérieur de l'être humain que de son environnement pour susciter le comportement. »³

De ce fait la motivation au travail est l'ensemble des forces qui agissent sur une personne, ou en elle-même, pour la pousser à se conduire d'une manière spécifique orientée vers un objectif.

5.6. Travail :

Le travail considéré comme un facteur de production, le travail désigne au sens large toute activité productive ayant une valeur d'usage dans un sens plus étroit, il correspond à une activité humaine visant à créer, produire, entretenir des biens et des services.⁴

¹-GILLES Ferréol et autres, **dictionnaire de sociologie**, 3^{ème} édition, Edition Armand Colin, paris, 2004, p93.

²-ibid, p572.

³-PATRICE Roussel, **rémunération, motivation, satisfaction au travail**, Edition economica, paris, 1996, p73-74.

⁴-ALAIN Bruno et autres, **dictionnaire d'économie et de science sociale**, Edition ellipses, paris, 2005, p465.

5.7. Salarié :

C'est un actif occupant un emploi dont le contrat de travail est fondé sur une relation de subordination à un employeur. Le salarié loue sa force de à l'employeur en échange d'une rémunération appelée salaire.¹

Le salarié est donc ; celui qui échange son travail contre un salaire, c'est un travailleur qui met sa force de travail à la disposition d'un employeur, par le biais d'un contrat de travail, en contrepartie d'une rémunération.

5.7. Entreprise :

L'entreprise est une unité de production originale caractéristique du capitalisme, formée d'un groupe d'hommes travaillent ensemble à des postes différents, en vue de produire des biens à vendre avec profit sur le marché. Mais c'est aussi un groupe social d'où utilité en dehors du profit, objectifs commun, relations, informations...etc.²

Pour Bouyacoub Farouk : « l'entreprise est concèderai comme un groupement humain hiérarchisé qui met en œuvre des moyens intellectuelles, phtisque, 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 social. »³

L'entreprise est une organisation, un système socio-économique structuré. Un instrument d'action collective, définis par son objet et ses moyens autonome, (matériel, financier et humain), dont l'objet de l'entreprise est d'exercer une activité économique dans le but de réaliser un profit.

Méthodes et techniques utilisées :

Le choix et l'utilisation d'une méthode à une relation directe avec le sujet de la recherche qui impose aux chercheurs de suivre une méthode bien précise.

¹ -ibid, p415.

² -MADELEIN Grawitz, **lexique des sciences sociales**, 7^{ème} édition, Edition Dalloz, paris, 1999, p153.

³ - F.Bouyacoub,**entreprise et financement bancaire**,Edition Casbah,Alger,2003,p37.

Cette dernière comporte l'ensemble des opérations intellectuelles permettant d'analyser, de comprendre et d'expliquer la réalité étudiée.

Pour effectué notre étude, nous avons opté pour la méthode quantitative qu'est « un ensemble de procédures pour mesurer les phénomènes, elle fait appel à une mathématisation de la réalité »¹.

Dans le but d'analyser les différents éléments de notre recherche, concernant l'évaluation des compétences et son effet sur la motivation des salariés à SARL BEJAIA LOGISTIQUE. Cette méthode nous permet de procéder à l'explication en mettant en relation les variables dépendantes et indépendantes pour analyser et détecter les relations qui nous permettent de vérifier nos hypothèses.

La technique utilisée :

Toute recherche à un caractère scientifique doit comporter l'utilisation des procédés opératoires rigoureuse susceptibles d'être appliquée dans la réalité que l'on appelle technique.²

La technique est l'ensemble des procédés et d'instruments d'investigation utilisés méthodiquement sur lesquelles s'appuie le chercheur pour arriver à des résultats scientifiques et pour cela, nous avons choisie d'utilisés par rapport à notre thème de recherche la technique de Questionnaire, qui est défini comme « technique d'investigation scientifique utilisée au près d'individu, qui permet de les interroger de façon directe et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations chiffrées »³

La nature de notre thème nous incité à élaboré un questionnaire qui contiens de 25 questions (les questions fermer ouvertes et à choix multiples.) relative au sujet de l'étude.et qui sont réparties en trois axes :

- Le premier se porte sur les caractéristiques personnelle des enquêtés.

¹ -ANGERS Maurice, **initiation pratique à la méthodologie des sciences sociales**, Edition casbah, Alger, 1997, p60.

² -COMBESSIE JEAN Claude,**méthodes en sociologie**,Edition casbah,Alger,1998,p33.

³ -ANGERCE Maurice, op cit, p146.

- Le deuxième porte sur l'évaluation des compétences des salariés.
- Le troisième concerne la motivation au travail.

L'enquête et l'échantillon d'étude :

A- La pré-enquête :

L'utilisation de la pré-enquête qui se présente comme une étape très importante dans toute élaboration d'un projet de recherche nous a permis de familiariser avec le terrain, d'avoir des informations et de collecter des données relatives au sujet d'étude.

La pré-enquête est une « technique de collecte d'information orales »¹, c'est la première confrontation et de contact de terrain qui nous a permis d'assembler des informations indispensables à notre thème, ce qui nous a aidé à cerner notre problématique et de délimiter le champ d'investigation.

Notre pré-enquête s'est déroulée durant un mois au sein de l'entreprise « SARL Bejaia logistique ». On a rencontré le responsable de personnel qui nous a parlé de système d'évaluation qui existe au sein de l'entreprise, on lui pose des questions concernant notre thème de recherche, il nous a fourni des renseignements concernant la gestion du personnel ce qui nous a aidé à finaliser notre questionnaire de pré-enquête.

B- L'échantillon d'étude :

Pour collecter le maximum d'informations répondant aux normes de nos préoccupations au sein de l'entreprise de SARL Bejaia logistique, nous sommes adressés à une population de différentes catégories socioprofessionnelles qui sont les cadres, les agents de maîtrises et les agents d'exécution. A travers cette dernière qui contient de 311 salariés de janvier 2014, nous avons abouti à un échantillon de 100 salariés, et après la distribution de 100 questionnaires nous avons récupéré 60.

Pour arriver à déterminer cet échantillon nous avons utilisé la méthode d'échantillonnage probabiliste de type aléatoire simple, celle-ci consiste à

¹ FERREROL(gilles) et autres,**dictionnaire de sociologie**,Armand colin,paris,1991,p.132.

sélectionné au hasard des personnes parmi la liste complète des personnes.¹ Ce qui rend cette population représentative car elle donne à tous les membres les mêmes chances d'être sélectionné.

Notre enquête s'est déroulée du 30 mars au 14 mai 2015 au sein de l'entreprise SARL BL, cette phase caractérisée par l'élaboration d'un questionnaire sa distribution et le ramassage des résultats.

Les obstacles de la recherche :

On a rencontré de grandes difficultés durant cette recherche dont on peut citer :

- Déficience de trouver un terrain pour la recherche.
- La délimitation de la période de stage à un mois.
- Le non disponibilité de tous les salariés au niveau de la SARL BL, ils ont toujours en exécution.

¹ -THOMAS Guy ,**L'indispensable de la sociologie** ,2^{ème} édition ,studyrama,paris,p82.

Chapitre 02 :

Généralité sur la

Compétence

La compétence devient une ressource comme les autres, qui doit être gérée ; elle est considérée comme stratégique, source de valeur, de performance. La qualité et l'utilisation des compétences doivent être maîtrisées, et leur valeur doit être jugée par le biais de l'évaluation, afin de les développer, les valoriser et de les récompenser. Dans ce chapitre en va essayer de définir le concept de compétence selon les auteurs et de démontré ses caractéristiques, leurs type et leurs dimensions.

1-Définition de la compétence :

Plusieurs définitions sont donnés au concept de la compétence parmi ces définition on a distingué.

Etymologiquement : compétence vient de mot latin *Compentia* qui signifie : se rencontrer au même point, répondre à, accorder avec. Au sens le plus large : le terme désignait à l'origine « une aptitude reconnue légalement à une autorité publique de faire tel ou tel acte dans des action déterminé »¹

Selon le dictionnaire des ressources humaine : « la compétence rassemble trois type de savoir : savoir théorique (connaissance), un savoir- faire (expérience) et un savoir-être (une dimension comportementale) mobilisable »².

De cette définition, on peut retenir essentiellement deux enseignements : le premier est que la compétence est vue d'abord comme un élément individuel, car elle est liée à des caractéristiques propres au salarié. Le second enseignement à retenir est que les compétences sont valablement mises en application dans des situations de travail bien concrètes.

Selon Dimitri Weiss définit la compétence comme : « un ensemble de connaissance, de capacité d'action et de comportement structurés en fonction d'un but, dans un type de situation donnée ».³

¹- **Le petite rober** 2000, paris, p45.

²Peretti Jean-Marie, **dictionnaire des ressources humaines**, 2^{ème} édition, Belgique, Vuibert, 2001, p60.

³-Weiss Dimitri et autre « **la gestion des compétences au de la des discours et des outils, un guide pour l'action des DRH** », personnel n°330, février1992, p342.

Lorsqu'ils définissent la compétence comme un système qui associe de façon combinatoire divers éléments, la compétence est structurée, elle reconstruit de façon dynamique les différents éléments qui la constituent pour répondre à des exigences d'adaptation, en fonction de la réalisation d'un objectif.

De l'avis de Christian Batal, « la compétence d'un emploi correspondent aux savoirs, savoir-faire et savoir-être qu'il est nécessaire de mobiliser pour pouvoir réaliser correctement les activités propre à cette situation de travail, tandis que les compétences d'un individu se résument aux mêmes savoirs, qu'il maîtrise effectivement et qu'il est capable de mettre en œuvre, en situation, si en éprouve le besoin »¹

Aussi, pour lui, cette catégorisation du concept de compétence distingue :

- les « savoirs », qui correspondent à des connaissances aussi bien générales que spécialisées sur un thème précis (ex : connaître les lois élémentaires de l'assurance .
- les « **savoir-faire** », qui correspondent à la maîtrise de la mise en œuvre concrète de techniques, de méthodes ou d'outils, c'est-à-dire « d'habiletés » manuelles, sociales ou cognitives (ex : savoir mettre en œuvre les techniques d'animation de réunion, ou savoir utiliser un voltamètre
- Les « **savoir-être** », qui correspondent à la maîtrise d'attitudes comportementales, c'est-à-dire à des « postures mentales » (ex : être honnête, être discret, être diplomate, être organisé ou savoir communiquer).

4-Les types de la compétence :

Cécile Dejoux montre qu'il existe trois types de compétences dans l'entreprise :²

1-le niveau individuel : est composé de « la compétence individuelle » rattachée à une personne quel que soit l'endroit où elle est mise en action (activité extra-professionnelle par exemple et « la compétence professionnelle » exercée dans

¹ -Batal Christian, **la GRH dans le secteur public**, tome 1, les éditions d'organisation, Paris, 1998, p150.

² - Cécile Dejoux, **les compétences au cœur de l'entreprise**, édition d'organisation, Paris, 2001, p70.

une situation de travail .ce niveau d' analyse est au centre des préoccupations de la GRH dans le cadre des évaluations annuelles, des plants sociaux, des grilles de rémunération.

2-le niveau collectif : s' articule autour de la notion de « compétence collectif ».ils agit de la compétence attribuée à un groupe .celles ci sont éphémères et totalement dépendantes des compétences individuelles exercée dans l' activité du groupe .elle apparaissent dans le cadre gestion de projet, des cercle qualité ou de façon informelle lorsque des groupes i margent autour d' un objectif personnel.

3-Le niveau organisationnel : fait référence aux « compétence de l'entreprise » nommées également « compétence d'entreprise ». Certains d'entre elle sont considérées comme stratégiques et sont appelés « compétence clés ».en petit nombre, elle représente l'avantage concurrentiel de la firme selon la théorie de ressources et initient des stratégies de développement (transfert sur des créneaux porteurs ou capitalisation par spécialisation).

Ces trois niveaux de compétence seront présentés séparément à partir de leurs fondements théoriques ainsi que par les outils qui permettent de les délecter et de le valoriser en tant qu'élément stratégiques de la firme.

3-Les caractéristiques de compétence :

L'ergonomie s'est attachée à préciser les traits caractéristiques des compétences :¹

1-Les compétences sont acquises : on devient compétent. La compétence s'acquiert part un apprentissage à l'école ou sur le lieu de travail, par des interactions ou par l'action elle -même .certains compétence sont propres à l'individu qui ne sont peut les exprimer qu'en les mobilisant dans l'exécution d'une tâche .une parle alors de compacités.

1 _ Anne Dietrich et autre, **management des compétences** : enjeux, modèles et perspectives, Dunod, paris, 2010, p11.

2-Les compétences sont des ensembles structurés : elles sont organisées en unités cordonnées, selon la hiérarchie ou des relations.

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

4-Les approches de la compétence :

Nous avons choisi de présenter ici les méthodes des compétences qui sont le plus souvent utilisées dans le champ de la gestion des ressources humaines, qui ont été mises en œuvre en entreprise et qui sont reconnues par les professionnels.

A-L'approche par les connaissances professionnelles : elle consiste par élaborer un référentiel exprimé en terme de contenu de savoir. Essentiellement promue par l'éducation nationale, cette conception prévaut surtout dans le Domain de la formation contenue .il s'agit, en effet de mettre le perspective le niveau de connaissance requis par un emploi et le niveau de connaissance possédé, ce qui permet d'élaborer des programme de formation individualisé.¹

Cette démarche s'inscrit dans une perspective de pédagogie par objectifs qui est inscrit par la délivrance de diplômes par unités capitalisable.

Les GRTA, groupement professionnels pour la formation professionnelle des adultes, rattache à l'éducation nationale, ont recours à ce type d'approche. L'évaluation des compétences s'appuie alors sur trois principes :

- la définition d'un profil de compétence caractéristique de la maîtrise d'un métier, parmi lesquelles figure celle qui correspond exigences d'un diplôme professionnel.
- la prise en compte des acquisitions antérieures.

¹ -Gilibert pigeyre, **la gestion provisionnelle des RH**, paris, la découverte, coll, « repère », 2006, p60.

- le recours à des modes d'évaluation autorisant de mesures et des corrections permanente, favorisant la connaissance, à tout moment, de profils de compétences des individus.

B-L'approche par le potentiel estimé : la compétence y est défini comme « une caractéristique sous-jacente d'un individu présentant une relation de cause à effet avec la performance moyenne ou supérieure dans une fonction » cherchant à identifier les caractéristique pouvant prédire le niveau de performance d'un individu.¹

Cette approche englobe des éléments aussi disparates que les comportements, les aptitudes, les savoirs ou les traits de personnalité elle est surtout utilisée sous l'angle de la sélection, soit pour le recrutement, soit par la gestion des carrières.

C- l'approche par le savoir-faire opérationnels : plutôt que de s'intéresser aux connaissances ou aux traits de personnalité des individus, cette approche s'attache à repérer ,par l'observation , ce qu'il sont capable de mobiliser effectivement dans un contexte de travail déterminé ,très pragmatique cette approche présente l'in convient de travail ,si bien qu'il n'est pas toujours possible de faire la part de l'un et de l'autre dans la manifestation du savoir-faire ni donc d'élaborer un pronostic de performance dans des contextes différents.

D- L'approche par les démarches intellectuelles : cette approche encore appelé approche cognitive, s'intéresse au mode de résolution des problèmes dans un contexte organisationnel donné.

Il s'agit de repérer les stratégies de raisonnement qui pourraient être utilisée dans l'autre situation professionnelle que celle de l'observation. Surtout utilisé dans les domaines de formation et de l'orientation, son application dans l'entreprise reste plus délicate dans la mesure où l'identification des stratégies de résolution des problèmes mise en œuvre dans un emploi reste un exercice difficile.

¹-Loïc Cadin et autre, **Gestion des ressource humaines**, 3^{ème} édition, Dunod, paris, 2007, p175.

Ces méthodes se différencient sous divers aspects : démarche d'analyse, but de l'exploration, nature de l'inférence, fondent du référentiel. Le choix de l'une d'entre elle suppose d'avoir clairement défini au préalable son projet en matière d'identification de la compétence.

5-Les dimensions de la compétence :

A- La dimension de savoir : l'évaluation des compétences au travers d'une approche pour les savoirs dans une logique tradition qui recouvre des applications variables de points de vue du rapport établie.¹

Entre les connaissances validées et les situations professionnelles auxquelles elles sont associées. L'acquisition de connaissance est ainsi dans ce type d'approche, garante d'une plus grande maîtrise de la fonction occupée.

B- La dimension de savoir-faire : la dimension des savoirs faire est à l'inverse de celle des savoirs, l'élément identitaire de la compétence. à la différence de l'approche précédent, l'évaluation se fonde ici sur une observation des individus en situation de travail. la capacité des personnes n'est pas supposé ou projetée à partir de critères : elle doit être constatée pour être reconnue.

Le savoir faire s'appréhendent sur une période plus longue et de façon cumulative.

C- La dimension de comportement : se fait est considéré par certains comme ambigu et flou, c'est dans la qualité de comportement développe individuellement et collectivement que réside la Performance d'une organisation. Dans les savoir-faire comportementaux qu'il est possible d'acquérir grâce à des techniques maîtrisés c'est le cas par exemple de la capacité d'animation ou de la conduite de réunions qu'il convient de traiter comme des savoir-faire à part entière. On entend aussi par le savoir-être des facultés telles que l'adaptation, l'autonomie, la fiabilité. Qui reste au stade d'abstraction.

S'ils ne sont pas une ouverture sur la subjectivité avec le danger de juger les personnes plutôt que leur compétence.

¹ - Valérie Marbach, **évaluer et rémunérer les compétences**, édition d'organisation, paris, 1999, p16.

D- La dimension cognitive : l'évaluation des compétences par un recours à la dimension cognitive est une approche plus novatrice, elle développée en France par Sandra Michel Ledru, part de l'idée que derrière toute action c'est un stratège de résolution de problème qui est à l'œuvre. Il définit la compétence cognitive comme en quelque sorte le ciment qui fait que la réponse adaptée se construit et que de manière efficace.

E- La dimension du potentiel : cette approche par le potentiel se distingue de l'approche par le savoir-faire car l'évaluation de compétence y est antérieure à la mise en œuvre effective. L'évaluation de potentiel correspond en effet à un pronostic (prévision) de réussite, alors que le constat de compétence relève d'un diagnostic. La pratique des centres de recrutement est une illustration de ce type de démarche.

Les candidats y sont soumis à une série de situations fictives destinées à déterminer leur capacité. Ce type d'approche par le potentiel fournit des indicateurs intéressants pour le recrutement et la gestion de carrière.

F- la dimension de talent : la dimension des qualités personnelles telle que le talent est un aspect plus rarement sollicité pour caractériser les compétences. Ce que l'on appelle parfois qualifié de talent renvoie à des caractéristiques individuelles relativement intemporelles.

6-Le rôle des acteurs dans la gestion des compétences :

Pour réussir une démarche de gestion des compétences il faut identifier les rôles des acteurs dans une entreprise. On peut citer les rôles suivants :

1-Le rôle de la direction générale :¹

Pour réussir une démarche de gestion professionnelle des emplois et des compétences, la DG doit s'engager sur le projet, clarifier les enjeux poursuivis, les communiquer dans l'entreprise, fournir les informations et prendre les décisions tout au long du déroulement.

2- Le rôle de la direction ressources humaines :

➤ La direction s'engage dans une démarche qui oblige à aligner stratégiquement la politique RH, tout en partageant le concept et les enjeux

¹ ANNICH Cohen-Haegel, **toute la fonction ressource humaine**, 2^{ème} édition, Paris, 2010, p160-161.

l'ensemble des acteurs des entreprises .c'est qui détient l'expertise pour décrire les emplois et le regrouper par famille.

- Elle développe au -delà de la méthode de gestion de projet de nouveau savoir-faire sur la conduite du changement, elle met en place des outils des pilotages (pour visualisé les écarts et suivre les actions ressources humaines menées et optimise ses processus).
- Elle met en place les référentiels métiers compétence connaissant pas le contenu de métiers, elle s'appuie sur l'en ensemble des dérections opérationnelles pour l'aider dans cette analyse des emplois des ressources, après l'analyse des emplois et des ressources, elle propose les scénarios de résolution pour réduire l'écart de compétence.

3- Le rôle de managers :

Ils sont généralement consultés par la fonction RH pour aider à définir les métiers et les compétences associés.

Les ménagers y voient généralement une source supplémentaire de travail qui s'ajoutent à la multiplicité des missions .dont ils ont la charge ils sont donc la

- Les managers ne viennent pas dans cette démarche un aide direction pour mieux managers leurs équipes
- Le temps passé à l'analyse leur semble dispropitioné par rapport à l'usage qui pourrait en être fait.

Les questions à se poser à savoir :

- Si la DRH ont sufiss ament insisté sur les nouveaux outil de gestion et développement des équipes et de leur talents.
- Si l'aproche de compétence est présenté comme une approche à la source de la fonction managériale.
- Si les DRH on a véritable outile partagé avec les managers.

Chapitre 03 :

Evaluation des

compétences

L'évaluation des compétences des salariés en particulier et des ressources humaines en générale contribue à la vérification et à la maîtrise des performances, et assure la régulation des comportements et leur mise en conformité avec les objectifs de l'organisation. Elle permet à la DRH les perspectives de carrière des collaborateurs. Elle a souvent lieu chaque année et s'effectue aussi bien dans les PME que dans les grandes entreprises.

1-Définition :

1-1-Définition de l'évaluation :

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

L'évaluation « est un jugement donné par un supérieur hiérarchique, ou des collègues de travail sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions. »¹ Et le jugement pourra s'exprimer par :

- ❖ Une notation dans le cadre d'un système conçu à cet effet ;
- ❖ Un inventaire des points forts et des points faibles par rapport à la fonction exercée ;
- ❖ Un bilan professionnel par rapport aux objectifs précédant l'entreprise ;

Selon LONDELLE ; « l'évaluation est une démarche s'appuyant sur un ensemble de procédures systématiques, mettant en relation un évaluateur à un évalué pour établir un bilan des activités exercées pendant une période donnée, au regard des objectifs fixés de la qualification acquise et de possibilités de développement de l'évalué. »²

1-2-Définition de l'évaluation des compétences :

L'évaluation des compétences est au cœur de la gestion des salariés au sein de l'entreprise, c'est une étape incontournable pour avoir une vision complète des compétences disponibles et des potentiels existants dans l'organisation.

¹-B.MORTORY et Crozet, **GRH pilotage sociale et performances**, 7^{ème} édition, Dunod, Paris, 2008, p.74.

²-LONDELLE (Henri mahi de bois), **dictionnaire de gestion, concepts et outils**, Edition economica, Paris, janvier, 1998, p.159 -160.

Ainsi ; l'entreprise peut adapter la gestion des compétences aux prévisions réalisées. Pour le salarié, ces évaluations lui permettent de se situer, de connaître ses points forts et les points sur lesquels il doit s'améliorer. C'est un moment privilégié d'échange avec la hiérarchie et donc indirectement de motivation.

Pour AUBRET et GILBERT, l'évaluation des compétences renvoie à une vision particulière de l'homme au travail, où les pratiques de reconnaissance et de valorisation des individus sont primordiales : « la recherche de l'efficacité en situation, mobilise des compétences opérationnelles mais fait également appel à des ressources plus générale de la personne associées à la prise d'initiative, à la gestion des relations de travail et à assumer les divergences entre les objectifs de l'organisation et les objectifs personnelles »¹. Dont elle permet au bénéficiaires de valider ses compétences et capacités correspondant à un emploi, métier donné pour qu'il puisse proposer. Cette évaluation des compétences n'est simplement le fait de faire juger ses compétences professionnelles au sein d'une entreprise, C'est aussi : la reconnaissance de vos performances, ainsi que la perspective d'une évaluation des carrières.

2-Les objectifs de l'évaluation :

La concurrence est de plus en plus vive de nos jours, la société qui emploie des jeunes à besoin de connaître les compétences de ses collaborateurs afin de définir ses meilleures stratégies. Son principale objectif sera d'avoir une démarche « gagnant /gagnant » vis-à-vis de ses salariés à savoir :

- ❖ Récompenser la performance de ses collaborateurs au moyen d'une promotion (demander une promotion) voire d'une augmentation (demander une augmentation) ;
- ❖ Les services rendus à ces clients d'aujourd'hui et de demain seront meilleurs, la société pourra rebondir sur un marché sans arrêt Concurrentiel et permises de se fait sa compétitivité. Plus le nombre de salariés est élevé, plus l'évaluation des compétences est indispensable.

¹-AUBRET Jaques et GILBERT Patrick, **L'évaluation des compétences**, Edition Mardaga, 2003, p51.

L'évaluation est donc un exercice tourné à la fois vers le passé et vers le l'avenir, afin de permettre une progression constante de la compétence de personnel.

D'après ROGER MONIE en 1986 ¹ les principales raisons de l'évaluation sont :

- ❖ Répondre à un vœu des salariés : quelle opinion à-ton deux et quelles sont leur perspectives d'évaluation ;
- ❖ Responsabiliser l'encadrement afin d'éviter les comportements discrétionnaires ;
- ❖ Faciliter la gestion de personnel en termes d'évaluation des potentiels et de gestion des carrières ;
- ❖ Autres objectifs, améliorer la productivité, rationaliser les décisions de gestion de personnel, valoriser les hommes,....etc.

Selon JEAN MARIE Peretti, ² l'évaluation permet :

- ❖ Le partage de la fonction ressources humains et l'adoption de l'approche toute DRH renforce l'importance de l'évaluation c'est l'ensemble de la gestion des hommes confiée à chaque responsable qui appréhendé.
- ❖ Améliorer la gestion de potentiels humains.
- ❖ Mobiliser en permanence l'attention de l'encadrement les buts poursuivis lors de la mise en place d'un système d'évaluation peut-être.
- ❖ Améliorer la communication entre l'encadrement et le personnel, et de créer un climat de travail plus favorable

¹-CADIN(L),GUERIN(f),PIGEYER(f), **Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de la théorie**, Edition Dunod, paris,2002,p299.

² -PERETTI (Jean Marie), **Gestion des ressources humaines**, 10^{ème} édition, Edition Vuibert, Belgique,2003,p101-109.

Pour la GRH l'évaluation représente :

L'évaluation permet de mettre en place une GRH en phase avec les besoins et les possibilités de l'entreprise, disposer annuellement d'une photographie de l'existence en matière de ressource humains permet des prises d décisions cohérentes en matière de¹ :

- ❖ La gestion qualitative et quantitative des emplois ;
- ❖ L'évaluation des grilles de qualification ;
- ❖ La gestion des rémunérations ;
- ❖ La formation ;
- ❖ La gestion des carrières ;

Pour l'apprécié l'évaluation est significative :

- ❖ D'amélioration du travail, d'autonomie, d'appréciation des compétences grâce au feed back.
- ❖ De connaitre son supérieur.
- ❖ D'exprimer ses désirs en termes d'évolution de carrière.....etc.

3-Les caractéristiques d'évaluation :

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

La validité :

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

¹ - ANNICHE Cohen-haegel,opcit,p202.

La fidélité :

Un instrument de mesure est fidèle quand, dans des conditions de mesures identiques, il indique toujours le même résultat pour le même phénomène dans des conditions d'expériences semblables. La mesure est indépendante du moment et de l'utilisateur de l'outil. Un entretien d'évaluation n'est fidèle que dans la mesure où les personnes qui mènent l'entretien n'influent pas sur les réponses de la personne évaluée, l'évaluateur n'induit pas les réponses.

La fiabilité :

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

La sensibilité :

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

L'acceptabilité :

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

l'évaluation ou brouilleront les réponses par des réponses factices pour échapper au jugement de l'évaluateur.

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 (coût psychologique, économique et social) ?¹

4- Le processus d'évaluation des compétences :

L'évaluation est une opération de comparaison : d'un résultat par rapport à un objectif, d'un état à une norme, d'une situation de départ à une situation d'arrivée. Evaluer nécessite donc de définir un processus précis et pertinent, pour ZARIFIAN² évaluer les compétences : c'est faire le point sur ses faiblesses et lacunes, les directions à prendre pour progresser, et l'organisation à modifier. L'évaluation est donc un outil d'aide à la décision. L'évaluation en tant qu'outil de gestion de ressources humaines, est à la fois un contenu (phase de conception) et un processus (phase de mise en œuvre).

4-1- La phase de conception :

Le choix de l'approche sera déterminant et se fera selon les objectifs de l'évaluation, qu'eux-mêmes dépendront de la logique d'action de l'entreprise.

A-L'objet de l'évaluation :

Il s'agit de définir l'objet de l'évaluation (compétences cognitives, compétences comportementales, résultats, performances), ce sur quoi elle porte (un ou plusieurs objets) ces derniers doivent être rendus observables par leurs caractéristiques.

¹- GUITTET André, **Développer les compétences par un ingénieur formation**, 2^{ème} édition, ESF éditeur, paris, 1998, p.30.

²-Zarifian Philippe, **Le modèle de compétence**, Edition liaison, paris,2005,p72.

D.Pémartin¹ définit cinq (5) objets de l'évaluation :

- ❖ Les savoirs, les connaissances, voire les transferts de ces savoirs de la formation à la situation de travail ;
- ❖ Le potentiel, la capacité à évoluer ;
- ❖ La façon dont le salarié réaliser ses activités et non seulement les activités ;
- ❖ Les résultats obtenus ;
- ❖ Les compétences (sur la base de référentiel)

Pour G. Le Boterf ; l'objet de l'évaluation doit être une situation de travail dans son ensemble, puisqu'elle fait appel à plusieurs compétences combinées. « L'objet de l'évaluation est la maîtrise d'une situation de travail dans son ensemble et non de tel savoir faire particulier ».²

b- Les acteurs de l'évaluation :

Il s'agit de déterminer qui sont : le porteur de la démarche, le concepteur du processus, l'évaluateur et l'évalué, qu'elle catégorie de salariés est évaluée, qu'est évalué: est ce que un individu vu comme une ressource (un objet) ou un individu porteur de ressources (un acteur) ? Les supports sont distincts selon les catégories des salariés ? Qui évalué ? Le hiérarchique direct, par auto-évaluation ou l'évaluation est elle multi acteurs ? La responsabilité doit être clairement attribuée (champ, acteurs).

Selon CADIN L et autres, de multiples acteurs sont impliqués dans le processus d'évaluation :

- ❖ Les concepteurs qui déterminent le but de l'évaluation, la direction ;

1 _ PEMARTIN Daniel, **La compétence au cœur de la GRH**, Edition EMS-Collection les essentiels de la gestion, 2005,p19-20.

2- Guy Le Boterf, **Evaluer les compétences? Quels jugements? Quel critère? Quelles instances?** Revue éducation permanente n° 135 /1998-2, p151.

- ❖ Les spécialistes qui élaborent les procédures et veillent à leurs bonne utilisation ;
- ❖ Les fournisseurs qui divulguent les informations nécessaires tels que la productivité des agents, le retard, les arrêts maladie.....de fait, la comptabilité et le service de personnel ;
- ❖ Les producteurs qui mettent en œuvre l'évaluation, d'ordinaire il s'agit de cadre de proximité ;
- ❖ Les destinataires, utilisateurs de l'évaluation qui visent des résultats, des rapports,Ets soient les services RH ou la direction de l'entreprise ;
- ❖ L'ensemble des salariés qui constitue la population à évalué ;¹

4-2-La phase de mise en œuvre ou l'acte d'évaluation :

Cette phase comprend la façon dont se déroulera l'évaluation : qu'ils sont les procédures, et les outils choisis pour évaluer ? Ils devraient être choisis selon l'orientation souhaitée, soit tournée vers le contrôle, la mesure des résultats et des performances passées, soit pour soutenir le développement futur.

Outre le choix des outils, la constitution d'un référentiel de compétence et la communication sur les modalités d'évaluation et de ses résultats feront partie intégrante du processus. Il détermine à quel moment se déroule l'évaluation, quel en est le contexte et la procédure qui doit être adaptée au contexte.

a- Les procédures ou évaluer avec quoi ?

Elles regroupent l'ensemble des techniques ou outils utiliser soit isolement, soit de façon combinée, elle constitue surtout la partie

¹- MAXIME Moreno, COURS GRH/IFSE maxime Moreno sur proposition de caroline man vile maitre de conférence GRH, IAE-UT1-.janvier 2008, p 33 sur 56.

visible de processus d'évaluation.

B- Le référentiel, au nom de quoi évaluer ?

L'appréciateur doit avoir une légitimité pour proférer un jugement sur l'action de celui qui est apprécié. Cette légitimité ne peut pas être seulement puisée dans l'autorité qui confère une position dans la hiérarchie, de fait elle s'adosse au système de valeur en vigueur dans l'organisation.¹

5- les principales méthodes d'évaluation des compétences :

5-1-L'entretien d'évaluation :

L'entretien est un moment privilégié pour échanger, écouter le salarié et le motiver. Son but est d'identifier les écarts entre les compétences dont dispose un collaborateur et les exigences du poste qu'il occupe, afin de déterminer les objectifs de développement prioritaire, cette évaluation peut avoir lieu dans le cadre de l'entretien annuel d'évaluation ou faire l'objet d'un entretien spécifique.

Dans de nombreux cas, l'entretien d'appréciation est l'unique « méthode d'évaluation » retenu par les entreprises, il peut se définir comme un exercice ponctuel mais complet de management, reflet de la manière dont la hiérarchie amine quotidiennement ses collaborateurs.²

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 donnée³.

¹ -L. CADIN et autres, opcit,p306.

² -PATRICK Gilberte et Géraldine schimdt,opcit,p36.

³-BARAKATOOLAH Amina, **Valides les acquises et les compétences en entreprise**, Edition d'organisation, paris, 2000,p77.

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

5-2- Centre d'évaluation ou acensement centres :

L'expression « acensement centre » remonte à il y a environ soixante ans.

Traduit littéralement, ce serait un « centre d'évaluation ».la deuxième partie de l'expression se réfère à l'endroit ou, auparavant, les candidats étaient invités à passer toutes sortes d'examens et de tests, destinés à juger leurs aptitudes à remplir telle ou telle fonction.¹

L'authentique « centre d'évaluation » a disparu entre temps, mais l'expression désignant la méthodologie qu'on utilisait a perduré jusqu'à aujourd'hui. Actuellement, elle se réfère à une méthode d'évaluation équilibrée grâce à laquelle plusieurs assesseurs évaluent les aptitudes des candidats, entre autres moyen d'exercices pratiques.

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 afin de pouvoir observer ses réactions et la façon dont il traite le problème qui lui est soumis.

L'acensement center est une mise en situation de candidats, notamment dans le cadre d'une évaluation professionnelle au sein de l'entreprise. C'est une mise en situation, une sorte de jeux de rôle très cadré et rigoureusement mené par des observateurs qui se basent sur une approche comportementale, selon le poste visé et la définition en amont des compétences clés choisies.

¹-BEIRENDONCK (Iau van), **Tous compétent ! Le management des compétences dans l'entreprise**, Edition de De Boeck Université, Bruxelles, 2006, p80.

C'est un dispositif utilisé principalement lors de recrutement mais aussi de plus en plus, pour gérer les carrières en interne. Ce dispositif se caractérise par une mise en situation où le savoir-faire et le savoir-être sont davantage évalués que les savoirs (diplôme, expérience professionnelle, niveau intellectuel). Cette évaluation est souvent collective, c'est-à-dire que plusieurs candidats internes à l'organisation ou externes, sont soumis à un problème à résoudre, ce dispositif est utilisé dans les grandes entreprises. Et pour la réalisation de cette démarche évaluative, il convient de définir certaines conditions :

- ❖ Préciser les compétences liées au poste ;
- ❖ Choisir les situations qui mobilisent les compétences clés nécessaires à l'occupation efficace de poste ;
- ❖ Faire participer plusieurs évaluateurs ;
- ❖ Mettre en commun les observations afin de proposer une évaluation.¹

5-3- Le feed back 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 individuel. 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.²

Le 360° feed back donc est une technique d'évaluation destinée au manager, qui consiste à chercher l'information relative à la performance (au

¹- Cours GRH/IFSE Maxime Morino, op.cit, p33-56.

²- Barakatoolah Amina, op.cit, p99.

sens large) du salarié auprès de plus grand nombre de personnes concernées. La méthode est rigoureuse, les outils adaptés, le système de mesure est précis, et la restitution est circonstanciée.

Le 360° permet de mettre en évidence les points forts et les points à améliorer, les écarts de perception, ainsi que le style de management de leadership de la personne.

C'est une démarche engageant pour l'évalué et pour l'entreprise, il s'agit d'une méthode d'évaluation des compétences managériales d'un manager par son entourage professionnelle (N+1, pair, subordonnée). Il permet la confrontation de plusieurs points de vue, l'entreprise dispose ainsi d'une vision claire des compétences dont elle dispose et de leur évolution. Des études ont d'ailleurs montré que l'utilisation du 360° pour la mesure de la performance était source de contradictions et de conflits, en effet ; c'est son utilisation et son intégration dans les pratiques de gestion des ressources humaines qui en font un facteur de développement. Néanmoins, son coût et sa nature ne le rendent pas accessibles à tous les types d'entreprises.

5-4- Auto-évaluation :

L'auto-évaluation « concerne le processus par lequel chacun d'entre nous compare ses résultats avec le but qu'il est assigné. Cette auto-évaluation nous amène à rectifier la représentation qui nous avons de nos compétences et de notre efficacité. »¹.

De se fait ; l'auto-évaluation est l'évaluation personnelle de l'employé sur les objectifs qu'il s'est fixés lui-même ou qu'il a établis avec son supérieur. Dans cette phase le salarié était contraint de rédiger une partie de son évaluation, avant que son « manager » réponde par écrit aux points évoqué

¹ -CLAUDE Levy Le boyer,opcit, p108.

par le salarié, et fasse valider cette réponse par son propre responsable hiérarchique.

Elle peut accompagner l'évaluation proprement dite, elle se fait au moyen d'un questionnaire ou d'une grille remplie par la personne évaluée. Cela permet de se positionner et de se poser les bonnes questions avant la rencontre. Cette méthode « altère le référentiel d'action du sujet pour l'amener à interroger, réguler, transformer son action et, par là, agir sur lui-même. »¹

L'auto-évaluation donc ; constitue un outil efficace pour élaborer des programmes de perfectionnement.....mais elle est à l'origine de certaines erreurs dans les résultats. D'une autre part, elle sert à réduire les conflits, d'aborder les différentes facettes du métier et du statut de chef d'entreprise, aidé à identifier les points forts ainsi que les axes d'améliorations et d'enrichir la réflexion.

6- Les conditions de réussite de l'évaluation des compétences : mettre en place une politique d'évaluation des compétences dans une entreprise ou dans une organisation nécessite de prendre plusieurs précautions : ²

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

- ❖ Les finalités (professionnalisation, parcours de carrière, mobilité interne, classification, rémunération...). Quels choix ? Quelle faisabilité ?
- ❖ Les champs (l'expertise dans un domaine, les performances, les compétences, les savoirs et savoir-faire ressources.....).

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

¹ -FRANCOIS CAM Panal, in Claude billet, **le guide des techniques d'évaluation, performance, compétence, connaissance**, 2^{ème} édition, Edition Dunod, paris, 2008, p98.

² - GUY le Boterf, **Ingénierie et évaluation des compétences**, 4^{ème} édition, Edition d'Organisation, paris, 2004, p457.

- ❖ Selon les champs d'évaluation et les finalités.
- ❖ Co-évaluation.
- ❖ Retour 360°.

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

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

- ❖ Référentiels métiers/emploi types.
- ❖ Référentiels processus et projets.

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

- ❖ Le niveau de maîtrise des ressources (connaissances, savoir-faire,).
- ❖ Le niveau de maîtrise de situations professionnelles.
- ❖ Le niveau d'atteinte des résultats (performances).

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

- ❖ Se référant à des critères objectifs.
- ❖ Ouvert à l'expression et à la saisie de savoirs et de compétences produits dans l'action.
- ❖ Analysant les conditions de mise en œuvre des ressources (connaissances, savoir-faire).
- ❖ Capitalisant les acquisitions progressives de compétences.
- ❖ Débouchant sur des projets et propositions.
- ❖ Organisant la Co-validation et arbitrage éventuels.

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

- ❖ Cartographies diversifiées (une équipe, un centre, un secteur).
- ❖ Des « entrées » variées (métiers, processus, projets.....).
- ❖ Une mise en évidence des différentiels entre le requis et le réel.
- ❖ Une actualisation simple.

7- Enjeux et limites de l'évaluation des compétences :

1- Les enjeux de l'évaluation des compétences :

Selon le BOTERF La mise en place d'une politique et de dispositifs d'évaluation dans une organisation suppose une explicitation de ces enjeux et une prise en compte de leurs conséquences au près de personnel concerné. Il a distingué trois types d'enjeux : ¹

- ❖ Un enjeu sociale pour garantir la confiance aux clients et aux actionnaires, d'assurer la transparence, la qualité et la fiabilité de leur coopération.
- ❖ Un enjeu professionnel qui a pour but d'assurer l'amélioration continue des pratiques professionnelles, et la transparence des finalités, des usages et des règles du jeu de l'évaluation.
- ❖ Un enjeu de management ce dernière consiste à assurer le pilotage de la GRH et des compétences aux niveaux de l'ensemble de l'entreprise et au niveau de ses diverses unités ou processus. C'est de manager les personnes et les équipes.

Selon Chloé Guillot-soulez l'évaluation permet de faire le point sur la période écoulée, de détecter les compétences des salariés. L'évaluation favorise la motivation en offrant au salariés des perspectives d'évolution dans l'entreprise (gestion des carrières), et enfin elle permet de connaître les attentes des salariés et d'y répondre (formation, mobilité, rémunération...) ²

2- Les limites de l'évaluation des compétences :

Les risques à chaque étape du processus :

A-Au niveau de l'évalué :

Il s'agit de mesurer l'écart entre un individu réel et un individu idéal ? Il peut aussi développer des conduites de dissimulation de ses erreurs, ou se censurer peur de l'arbitraire managériale en cas de critique.

Pour P.ZARIFIAN « évaluer un individu sur sa performance économique, c'est le transformer en pur instrument, moyen, en déniait le respect de son

¹ -ibid, p.448.

²- GUILLOT-SOULEZ C, **la gestion des ressources humaines**, Edition gualino lextenso, paris,2008,p231.

individualité pour le soumettre à une pression et du stress permanents »¹ veut dire que la compétence ne se comprend et ne s'évalue qu'en situation.

B- Au niveau de l'évaluateur :

Il comprend l'évaluateur et tous les biais identifiés, notamment dans la perception très subjective qu'il peut avoir de ces échelles de valeurs et observables. Le supérieur hiérarchique peut être à la fois évaluateur du professionnalisme, mais il est aussi représentant de ce qu'attend la direction. Face, il ne maîtrise pas les techniques d'entretiens, il attend le jour de l'entretien pour faire ses remarques. L'évaluateur est très sévère pour ceux dont il ne veut pas se séparer.

L'évaluation de la compétence suppose le regard d'autrui et surtout la légitimité de celui qui évalue.

C- Au niveau de l'organisation :

L'évaluation est le « produit d'une élaboration sociale » pour AUBERT et GILBERT², et l'acte d'évaluation signifie aussi des positionnements différents, des rapports de façon voire des jeux de pouvoir entre l'évaluateur et l'évalué. elle contribue à améliorer les relations interpersonnelles et la communication entre les managers et leurs équipes.

La performance économique se gère au quotidien, de manière collective, et selon d'autres dispositifs que la gestion de compétences précises P. ZARIFIAN. La question est de savoir si les dispositifs de gestion de performance sont cohérents avec ce qui est demandé professionnellement aux salariés. et Selon le BOTERF le contexte et les circonstances dans lesquelles s'inscrivent ces compétences (réseaux, organisation de travail.....) signent la propension de l'entreprise à construire des compétences.

D-Au niveau de la finalité de l'évaluation :

Elle doit être d'apprendre à agir avec plus d'efficacité, et non se réduire à un contrôle. Il peut y avoir confusion entre compétence et performance. C'est un

¹ -ZARIFIAN Philippe, **Le modèle de la compétence**, Edition liaisons,2005, p76.

² - AUBERT Jacques et GILBERT Patrick, **L'évaluation des compétences**, Edition Mardaga, 2003,p39.

choix de l'organisation entre un acte de management et une mise en conformité, entre un acte de management et un acte de communication.

Chapitre 04 :

La motivation au

travail

La motivation a toujours été l'une des variables les plus importantes et les plus difficiles à mettre en œuvre. En effet ; depuis la fin des années 1970, confrontées aux difficultés économiques et à une très forte concurrence, les entreprises cherchent constamment des solutions pour optimiser leurs résultats. Cela conduit de nombreux auteurs à proposer à travers leurs écrits, des moyens pour atteindre cet objectif. C'est ainsi que nous avons pu constater une multiplication des théories concernant la motivation.

1-Définition :

1.1. La motivation :

Dans la philosophie classique et sa partie psychologique et morale, les motivations sont l'ensemble des considérations alléguées par le sujet comme motifs de son action.

Aujourd'hui, dans un sens plus général et plus social d'objectivité, on dira que les motivations sont les forces qui déterminent les actes d'individu.¹

1.2. La motivation au travail :

Selon Pinder (1984) : la motivation au travail « est un ensemble des forces énergiques qui proviennent aussi bien de l'intérieure de l'être humain que de son environnement pour susciter le comportement. »²

La motivation au travail, « concerne les facteurs agissant dans l'énergie déployée au travail et la direction du comportement du travail. Les choix professionnels, les préférences vis-à-vis de certaines tâches, l'effort et l'attention déployés à la réalisation d'un travail, l'engagement et l'innovation, de même que les retards volontaires et l'intention de changer d'emploi, sont différents comportements des quels est inféré le concept de motivation au travail. Il va de soi que l'employeur, la motivation de ses subordonnés est essentielle à la survie et la réussite de son entreprise autant que pour l'employé, sa propre motivation est vitale à son bien-être.³

¹- ANDRE Akoun et PIERRE Ansart, **Le rober seuil, dictionnaire de sociologie**, paris, 1999, p353.

²-PATRICE Roussel, **rémunération, motivation et satisfaction au travail**, economica, paris, 1996, p74.

³-MARC R.Blais et autre, « l'inventaire des motivations de Blais », **revue québécoise de psychologie**, vol 14, N°3, université du Québec à Montréal, 1993.

En psychologie de travail, et précisément chez VALLERAND et THILL la motivation au travail représente « le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance de comportement. »¹

Cette définition souligne la difficulté d'observer directement la motivation d'une personne, cela signifie que celle-ci est un concept théorique (= une abstraction)....et non une réalité matérielle en tant que telle (on ne peut que l'inférer derrière certains comportements), elle s'agit d'un processus qui est déclenchée à l'origine par l'action d'une force motivationnelle interne qui dépend de caractéristiques personnelles propres à chaque individu comme les besoins, les pulsions, l'instinct, les traits de personnalité. Comme elle peut être déclenchée aussi par des facteurs motivationnels externes qui dépendent de la situation, de l'environnement de travail, de mode de management des supérieurs, de la nature et de niveaux de l'emploi,....etc.

En effet ; la motivation au travail est donc un ensemble des efforts, d'énergie physique, intellectuelle et/ou mentale déployés dans le travail dirigés avec intensité et de manière persistante vers la réalisation d'objectifs entendus. LEVY-LEBOYER dans cette approche explique qu'être motivé c'est essentiellement « avoir un objectif, décidé de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint. »²

La motivation au sein de l'entreprise est liée à la situation socioprofessionnelle des travailleurs dans leur poste de travail, au degré des relations, la communication, l'échange des idées à l'intérieur de l'organisme. Elle représente un véritable levier de performance dont elle permet de maintenir l'entreprise à un niveau élevé de performance important, lutter contre la concurrence et être toujours à la pointe des nouveautés. C'est un « des éléments décisifs à la survie des entreprises ».³

¹ -VALLERAND et Thill, **introduction à la psychologie de la motivation**, Edition étude vivante-vigot, 1993, p18.

² -CLAUDE Levy Le Boyer, opcit, p32.

³ - CLAUDE Levy Le Boyer, op cit, p14.

La motivation des salariés constituant une préoccupation stratégique des politiques de la gestion des ressources humaines, et donc les organisations qui seront vraiment performantes à l'avenir sont celles qui auront découvert la façon d'attirer l'engagement du personnel et développer leurs capacités à apprendre à tous les niveaux de l'organisation.

1-Les caractéristiques de la motivation :

Les psychologues s'accordent sur les caractéristiques de la motivation et distinguent quatre éléments constitutifs de ce construit.¹

1-Le déclenchement du comportement : c'est le passage de l'absence d'activité à l'exécution de tâche nécessitant une dépense d'énergie physique, intellectuelle ou mentale. La motivation fournit l'énergie nécessaire pour effectuer le comportement

2-La direction du comportement : la motivation dirige le comportement dans le sens qu'il convient, c'est-à-dire vers les Objectifs à atteindre elle est la force incitatrice qui oriente l'énergie nécessaire à la réalisation des buts à atteindre, les efforts pour réaliser de son mieux, selon ses capacités, le travail qui est attendu.

3- L'intensité du comportement : la motivation incite à dépenser l'énergie à la mesure des objectifs à atteindre. Elle se manifeste par le niveau des efforts physiques, intellectuels et mentaux déployés dans le travail.

4-La persistance du comportement : la motivation encourage l'énergie nécessaire à la réalisation régulière des buts la persistance du comportement se manifeste par la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et d'intensité de motivation.

2. types de motivation :

Selon Roussel Patrice, L'effort impliqué par le travail peut venir soit de sources de motivation « externe » résultante d'un échange entre ce que l'individu

1 -ROUSSEL Patrice, **la motivation au travail**, concept et théories, ces notes du lirthe, univ toulouse1, octobre, 2000, p4-5.

réalise et les récompenses qui lui attribue l'organisation, soit de motivation « interne » directement liée à la nature même de travail. Ce qui signifie que le travail est alors réalisé pour lui-même et pas en échange d'autres satisfactions.¹

2.1. La motivation intrinsèque :

La motivation intrinsèque résulte de la propre initiative de l'individu, correspond au plaisir et au désir que ce dernier peut éprouver en réalisant son travail et à la satisfaction qu'en résulte. « Une personne est intrinsèquement motivé lorsqu'elle effectue des activités volontairement et par intérêt pour l'activité elle même ».²

Les travailleurs qui sont principalement motivé d'une façon intrinsèque en les trouvent qu'ils ont accomplir leurs travail pour la satisfaction et le plaisir qu'il en retire, ils effectuent leurs travail volontairement et par intérêt pour elle-même sans atteindre de récompense.

2.2. La motivation extrinsèque :

La motivation extrinsèque mise en mouvement par un stimulus externe, le plus souvent par l'atteinte du récompense. Elle relève des incitations extérieures qui poussent l'individu à agir dans l'attente d'obtenir une conséquence qui se trouve à l'extérieur de travail lui même. La motivation extrinsèque « correspond au degré avec lequel les personnes sont poussées à travailler plus en fonction de leur rémunération ».³ En comprend donc que celle-ci correspond à la recherche de récompenses et évitement de punition externes, et que la rémunération, la qualité des relations avec les collègues, l'hygiène et la sécurité sont des sources de motivation externe.

En effet ; un salarié avec un degré élevé de motivation externe à effectué son travail parce que cela lui permet de faire beaucoup d'argent, et d'avoir un certain niveau de vie. Ce type de motivation répond à la fonction économique de travail et ils évident que tout le monde à besoin d'un salaire pour vivre.

¹ - Ibid, p49.

² -ROUSSEL Patrice, op cit, p40.

³ - MARYLINE Bourdill, « évaluation de l'effet des primes, d'objectifs sur la motivation de personnel de centre d'appel », **revus de gestion de ressource humaine**, édition ESKA, N°78, octobre, novembre, décembre, paris, 2010, p17-31.

Pour l'entreprise ces deux formes de motivation représente une source d'efficacité et un avantage concurrentiel indéniable, parce que lorsque la situation de travail s'accompagne de reconnaissance, de valorisation, de stimulation des compétences, d'autonomie et de responsabilisation. Elle offre à la personne les conditions nécessaires à son épanouissement et l'entreprise se trouve favorisé par les salariés motivés permettant sa productivité et sa pérennité.¹

3. les sources de motivation :

3.1. La communication et la fixation des objectifs :

La communication est primordial pour soutenir la motivation des salariés, dont il est très important de communiquer de manière claire et régulière auprès des salariés, et ce, à tous les niveaux. En effet, les managers de proximité doivent communiquer les objectifs qui ont été fixés à leurs collaborateurs afin que toute l'équipe avance dans le même sens. Le manager doit également veiller à ce que l'ensemble du personnel ait compris leurs buts ainsi que leurs enjeux.

La communication ne porte pas uniquement sur les objectifs, mais aussi sur d'autres points, notamment sur les différentes orientations et décisions prises par la direction générale. Dont il faut qu'elle soit ascendante : les salariés doivent avoir la possibilité de l'exprimer, de donner leur opinions et doivent voir qu'on prend leurs idées en considération. Le manager doit alors assurer le suivi de cette communication.

De ce fait ; Une bonne communication permet au travailleurs de plus s'investir dans leur travail et dans la vie de l'entreprise.

3.2. La reconnaissance :

La reconnaissance au travail est un élément très important qui impacte directement sur la motivation des salariés. En effet, plus un salarié se sent

¹ STEPHANIE Arnaud, JEAN Chandon, « gestion des ressources humaines conforme à la philosophie humaniste et motivation au travail : exposé théorique et résultats empiriques », **revus de gestion de ressource humaine**, édition ESKA, N°71, janvier, février, mars, paris, 2009, p58-71.

reconnu dans l'entreprise où il travaille, plus il va être motivé car il va se sentir unique et partie intégrante de celle-ci. Chacun a besoin d'être reconnu et de ressentir que son responsable a confiance en sa capacité à réussir. Donner la chance à tous de travailler sur la base de leur compétence, ont en leur donnent une large possibilité de formation, constitue une façon adéquate de motiver les agents.

Une analyse scientifique de la reconnaissance a fait apparaître quatre dimensions principales, qui sont les suivantes :¹

3.2.1. Reconnaître la personne : La reconnaissance en tant qu'individu et non en tant que salarié de l'entreprise. Elle peut passer ne serait-ce que par la connaissance du prénom du salarié, le jour de son anniversaire ou encore par l'échange de banalité afin de lui montrer que l'on s'intéresse à lui et qu'on le respecte.

3.2.2. Reconnaître les résultats : La reconnaissance du salarié par rapport au résultat de son travail. Peut prendre la forme verbale en le félicitant tout simplement de ses résultats positifs ou encore par l'obtention d'une prime au mérite.

3.2.3 Reconnaître l'effort : La reconnaissance du salarié liée aux efforts fournis, aux engagements et aux risques encourus pour atteindre les objectifs fixés, par le fait de l'encourager à poursuivre ses efforts.

3.2.4. Reconnaître les compétences : La reconnaissance par rapport aux compétences et aux responsabilités du salarié. Et dans la plupart des cas, la simple communication verbale et informelle suffit au salarié pour se sentir reconnu dans l'organisation et ainsi susciter la motivation chez lui

3.3. La rémunération : La rémunération est une des bases incontournables d'une politique de RH qui vise à motiver son personnel, autre un salaire fixe adapté au secteur et à la taille de l'entreprise. Elle comprend également

¹ - 10 <http://www.scienceshumaines.com/la-reconnaissance-au-travail-fr-22737.html>.04, février, 2005.

l'ensemble des avantages en nature sociaux et la participation éventuelle des employés aux résultats.

F. TAYLOR considéré que la motivation est fondé sur le gain : l'homme travail pour percevoir un revenu, le salaire au rendement est donc un moyen d'inciter le travailleur à augmenté ses résultats.

3.4. Les conditions de travail : Différents facteurs peuvent influencer sur le climat de travail d'une entreprise, d'une part des facteurs externes à l'entreprise (principalement des facteurs économique-sociaux) puis d'autre part des facteurs internes à l'organisation (satisfaction des salariés, stress, malaises et conflits).

Les collaborateurs du manager peuvent jouir de beaucoup d'autonomie pour organiser leur travail comme bon leur semble, avoir des horaires raisonnables et réguliers, leur permettant de préserver un équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée, travailler dans des locaux agréables et spacieux.

Il est possible pour une entreprise de mesurer et sentir le climat social, notamment par le biais de différents indicateurs, comme l'absentéisme, le turn-over, les démissions ou encore les revendications. Un bon climat social va entrainer la motivation chez les salariés dans le sens où ils vont se sentir bien, sereins et en confiance avec l'ensemble des personnes constituant l'organisation. Ils vont alors avoir envi de s'investir davantage dans leur travail.¹

Donc, un individu qui travail dans les bonnes conditions a plus la chance d'être motivé pour innover ou créer des techniques qui lui favorisent l'augmentation de sa productivité.

1-Les théories de la motivation :

Les chercheurs en psychologie proposent de nombreuse théories pour expliquer la motivation .il est toujours difficile d'identifie celles qui sont valides

¹- 11 <http://www.developpement-rh.com/mesurer-le-climat-social/definition-du-climat-social>, 22 mars 2015.

de celles qui est relèvent simple croyance de leurs autours .nous arrêterons sur deux théories traditionnelles et très connues :

1-1-La théorie de contenu : des questions de base qui animé les chercheurs sur la motivation, et celle de son contenu. De quoi est elle-faite? Qu'est ce qui motive les individus? Il s'agit ici de question qui sont à la base de l'intérêt pour la motivation .nous allons ainsi intéresser aux déférents travaux constituent les théories dite du continu.

1-1-1-la théorie de Abraham Maslow :

A.maslow (1908-1970) est l'un des premiers théoriciens à s'intéresser explicitement à la motivation de l'homme au travail.

Ses recherches particulier sa fameuse pyramide des besoins humains, sont universellement connues.il invente le concept de hiérarchie des besoins, des plus élémentaires aux plus complexes, pour définir les origines de la motivation humaines pour ce faire, Maslow distingue cinq catégorie hiérarchisés :¹

1-Besoin physiologiques : les besoin qualifiés de primaire, ils sont les plus important et correspondent aux besoin vitaux et physiologique liées au maintien de l'homéostasie de l'organisme et la régulation des grands équilibres biologiques....ils sont identifiables à la rémunération économique car celle-ci permet de satisfaire les besoins primaires par l'achat de nourriture, de besoin.

2-Besoin de sécurité : ce besoin signifie la recherche de protection pour se sentir à l'abri de menaces. Il recoure le besoin d'un abri (logement, maison), la sécurité des revenus et des ressources, la sécurité physique contre la violence, la sécurité morale et physiologique, la stabilité familiale ou, du moins, une certaine sécurité affective et la sécurité sociale (santé).

Ce besoin se traduit par les contrats garantissant la sécurité de l'emploi, par les règles d'ancienneté qui apportent des avantages connus à l'avance, par les modalités d'assurances qui peuvent être proposés par l'employeur.

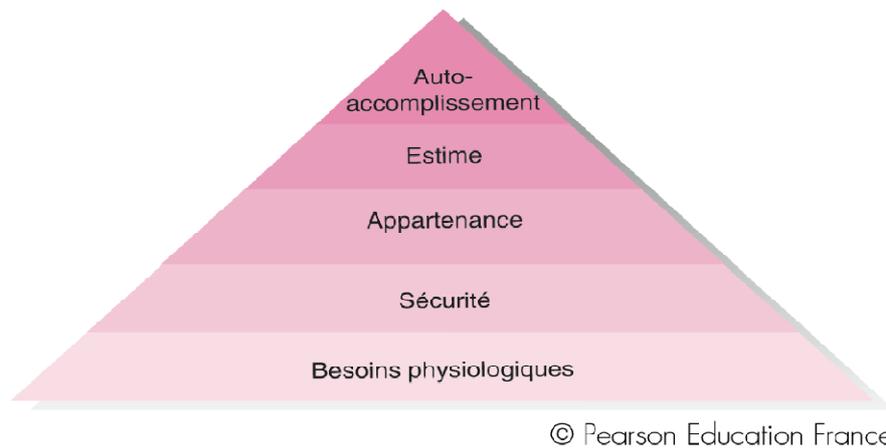
¹- Nicolat Aubert, **Diriger et motiver** : Art et pratique du management, Edition d'organisation, paris, 2002, p19.

3-besoin de reconnaissance et d'appartenance sociale : il s'agit de la recherche de la communication et d'expression, d'appartenance à un homme et une femme. Ce besoin d'intégration dans le lien social va de pair avec le besoin de reconnaissance et de considération, car il correspond à la recherche d'acceptation de l'intégration au sein d'un groupe, le besoin d'amour doit pouvoir être pris en considération. Il passe par l'identité propre (nom, prénom). le besoin d'aimer, d'avoir des relations intimes avec un conjoint (forme un couple), d'avoir des amis, de faire se sentir accepté et, conséquence logique, de ne pas se sentir seul ou rejeté. Ce besoin se manifeste par un comportement parfois atavique ou grégaire de l'être humain.

4- Besoin d'estime : l'homme a besoin d'être respecté soi-même et de respecter les autres. il a besoin de s'occuper pour être reconnu, avoir une activité valorisante qu'elle soit dans le domaine du travail, ou dans celui de se réaliser, de se valoriser à travers une occupation. le résident a aussi besoin de faire de projets, d'avoir des objectifs, des opinions, des convictions, de pouvoir exprimer ses idées.

5-besoin d'accomplissement : besoin de poursuivre certains apprentissages avec l'implication du goût de l'effort, de connaître de nouvelles techniques et d'avoir des activités purement intéressées. Besoin de communiquer avec son entourage et de participer, fut ce modestement à l'amélioration de monde. ce besoin comprend trois dimensions : la recherche de l'utilisation de toutes ses capacités, le désir de prendre des initiatives et la volonté de s'épanouir.

Pour Maslow. Ce besoin est le plus fondamental et il pense que chacun chercherait à le satisfaire et accepterait, si les conditions de la politique managériale sont favorables, de s'impliquer dans le travail pour se but.



Source : moucha L ...,« La motivation des salariés et la performance dans l'entreprise », mémoire professionnel, université de Reims ,2010,p20

Cette pyramide a eu l'avantage en se temps de présenter la diversité des aspirations humaines. Elle a permis de montrer que l'individu ne pouvait seulement se contenter d'un salaire pour accepter son travail.

2-La théorie de f .Herzberg (1923-2000) :

A-Théorie Bi-factorielle : Herzberg distingue deux types de facteurs, ceux qui source d'insatisfaction et ceux qui peuvent être source de satisfaction les premières appelés facteurs d'hygiène car l'hygiène est condition nécessaire mais pas suffisante.¹

1-facteurs d'hygiène : se sont les facteurs qui contribuent moins à la motivation comme la santé et sécurité au travail, la rémunération ,les relation avec l'hierarchie et entre salariés, les procédures de contrôle et la politique intérieure de l'organisation ,la non-satisfaction de ces facteurs engendre des conflit ,mais leur satisfaction n'apporte aucun contentement supplémentaire ,ils doivent être présente pour éviter l'accroissement de l'insatisfaction .la motivation être présente pour éviter l'accroissement de l'insatisfaction .la motivation commence au- delà de ces facteurs.

2-Facteurs de motivation : ce sont les facteurs qui contribuent plus à la motivation comme la reconnaissance par les autre, la considération, les responsabilités, les possibilités, de Promotion et de l'individu.si en procure à l'individu ces facteurs en lui fournissant l'occasion. De jouer un rôle plus actif

¹ MOUCHEL Foudriat, **sociologie des organisations** : la pratique de raisonnement, Pearson Education, paris, 2007, p.136.

dans l'organisation, on augmente sa motivation et sa satisfaction Et sont donc les seuls réels facteurs de motivation.

B- L'enrichissement des tâches : pour motiver les gens à s'appliquer vraiment, Herzberg propose de leur donner au travail qui leur permette de se réaliser, qui offre donc la possibilité de faire une expérience enrichissante et qui comporte une certaine autonomie et des responsabilités.

Ainsi, Herzberg préconise six recommandations pour enrichir le travail :

- retirer certains contrôles sans supprimer la vérification ou instituer des autocontrôles.
- accroître l'initiative.
- accorder plus de pouvoirs et plus de liberté aux employés dans l'accomplissement de leur travail.
- introduire les tâches plus complexes.
- affecter à des tâches nouvelles.
- proposer d'acquérir une expertise.

La théorie de deux facteurs de Herzberg invite la direction générale à accroître les aspects de défi rattachés au travail afin de rendre plus intéressant, devenant ainsi un moyen d'épanouissement et de réalisation de l'individu.

Herzberg a donné naissance à la technique de l'enrichissement des tâches par laquelle l'employeur peut offrir au salarié plus de défis, de responsabilités, d'autonomie et de réalisation, développant ainsi les facteurs de motivation.

3-La théorie de M.C Gregor (1906-1964) :

C'est une véritable théorie de management, c'est à dire une manière de conduire les hommes. Pour M.C Gregor, les dirigeants ont un comportement influencé par un ensemble d'hypothèses sur les déterminants du comportement à la conception de l'homme au travail qu'ils appellent la théorie X et la théorie Y.¹

¹-Claude Levy Le Boyer, opcit, p38.

1-La théorie x : cette conception de l'homme au travail est pour lui largement dominante aux états- unis et repose sur trois hypothèses implicites :

1-L'homme est paresseux, il n'aime pas le travail, il fera a tout pour éviter le travail.

2-pour le forcer à agir dans le sens des objectifs de l'organisation l'homme doit donc être contrôlé, dirigé, contraint, soumis à des sanctions.

3-L'homme préfère être dirigé, évite toute responsabilité. Il a peu d'ambition et il préfère avoir tout sa sécurité.

4-Le salaire moyen est indifférent à la stratégie de l'organisation. Il n'aime pas le changement et centre sur lui-même, il préfère les tâches routinières parce qu'il les connaît bien.

a travers la théorie x, Mc Gregor montre que ces hypothèses sont en réalité, de véritables postulats pour les dirigeants et constituent une idéologie dominante à partir de ces diagnostics, il propose de nouvelles hypothèses, de nouveaux postulats opposés à la théorie x : la théorie y présente comme une réelle alternative en termes de conception du mode management.

b- la théorie y : la théorie y est basée sur les postulats suivants :

- Le contrôle par autorité extérieure et les menaces de sanctions ne sont pas les seuls moyens pour susciter les efforts en vue des objectifs de l'organisation.
- l'homme peut s'autodiriger et s'autocontrôler lorsqu'il travaille pour des objectifs envers lesquels il se sent responsable.
- l'engagement personnel existe en fonction des récompenses pas seulement matérielles, telles que la satisfaction des besoins d'estime ou de réalisation de soi, associées à la réalisation des objectifs.
- l'être humain ordinaire apprend, lorsqu'il se trouve placé dans des conditions favorables, non seulement à accepter les responsabilités, mais encore à les rechercher.
- dans les conditions actuelles de la vie industrielle moderne, les potentialités intellectuelles de l'être humain ordinaire ne sont utilisées que partiellement.

La théorie x sous-tend un mode de management basé sur des sanctions et sur des récompenses essentiellement monétaires. La théorie y souligne l'importance de bonnes relations au sein des groupes de travail et implique la participation des salariés à l'élaboration des objectifs.

La théorie de Mac Gregor met l'accent sur la responsabilité du management. Si les salariés ne donnent pas le meilleur d'eux-mêmes, c'est parce qu'ils sont dirigés d'une façon inadaptée, sur la base d'hypothèses erronées. Il revient à la direction de prendre conscience de potentiel que représentent les salariés et de faire en sorte que ce potentiel puisse s'exprimer.

5- La théorie d'ERG Alderfer :

Alderfer (1969) propose la théorie ERG comme adaptation de la théorie des besoins aux situations de travail. Se basant sur une étude, il propose que la motivation de l'individu consiste à agir en vue de satisfaire trois catégories de besoins : les besoins d'existence (E), les besoins de rapports sociaux (R) et les besoins de développement personnel (D).¹

1-Les besoins d'existence : ils expriment les désirs d'ordre physiologique et matériel et correspondent aux besoins d'ordre inférieur chez MASLOW, c'est à dire les besoins de physiologie et de sécurité. La faim, la soif appartiennent à cette catégorie. Il en est de même pour le désir d'amélioration des conditions de travail, son salaire ou ses divers en milieu organisationnel conditions.

2-Les besoins de rapports sociaux : il s'agit des besoins qui poussent un individu à entretenir des relations avec d'autres personnes. Ces relations sont des échanges amicaux et conflictuels entre l'individu et les personnes qu'il côtoie.

Ces besoins s'expriment par le partage avec autrui de sentiments, d'émotions, de confiance, d'idées ou au contraire de haine, de rivalité etc.

Ce besoin d'échange est un facteur de motivation qui pousse l'individu à chercher à le satisfaire.

¹Patrice Roussel, opcit, p35.

3-Les besoins de développement personnel : l'individu est motivé pour satisfaire ce type de besoin afin d'une part d'assouvir ses aspirations pour la créativité et l'innovation, et ses désirs de participer à des tâches ou des activités enrichissantes, d'autre part, d'affronter des situations de défi. Ce type de besoin s'apparente aux besoins d'ordre supérieur d'estime de soi et de réalisation de soi tels qu'ils ont été définis par Maslow.

2-2-La théorie de processus : contrairement aux théories du contenu ne recherchent pas à comprendre ce qu'est la motivation ou de quoi est-elle faite, mais s'interrogent sur son fonctionnement. Ce n'est plus le pourquoi qui est la question centrale mais le comment. Nous allons choisir parmi ces théories de processus, la théorie de Vroom.

2-2-1 La théorie de l'expectation de Vroom : le processus motivationnel repose sur trois facteurs :¹

1- La valence : c'est à dire la valeur que l'individu attribue à la récompense en échange de son comportement (valeur d'une promotion faisant suite à la préparation d'un examen interne, par exemple).

2-L'instrumentalité : concerne les attentes des résultats directement liés au comportement des salariés c'est-à-dire la probabilité que c'est réellement son comportement qui permette bien d'accéder à telle récompense.

3-niveau d'expectation : effort que l'individu se sent capable de fournir (jugement personnel sur ses propres capacités, de ces chances de réussite).

Donc l'individu au travail sera motivé si il a la conviction que son comportement, ses efforts amèneront un résultat lui permettant d'obtenir une récompense attractive.

2-2-2-La théorie de l'équité de J.S Adams : la théorie de l'équité a été développée par J.S. Adams dans les années 1960. Elle constitue un élément très important dans le processus de la motivation. Selon J.S. Adams un individu est motivé lorsqu'il

¹ G.Lécrivain, **management des organisations et stratégie**, <http://management.com>, p09.

qu'il considère que la rétribution de son travail (« out comes ») est en ligne avec sa contribution (« imputs »).¹

La rétribution : peut être d'ordre financière (rémunération, primes...) ou non (reconnaissance, fierté, sécurité de l'emploi, promotion...) la contribution se fait par le biais non seulement du travail fourni mais aussi par d'autres biais tels que la compétence, les aptitudes personnelles, la confiance dans le chef...

La justice et l'équité perçues proviennent aussi de la comparaison que fait l'individu entre sa contribution personnelle et celle de ses collègues ou de salariés d'autre entreprise. Si l'individu juge que, à contribution égale, un de ses collègues reçoit une rétribution supérieure, cela est un facteur de démotivation. De même, s'il juge qu'un collègue reçoit une rétribution équivalente à la sienne alors que la contribution du collègue est inférieure, il sera enclin à se démotiver.

2-2-3 La théorie de la fixation de Locke: la théorie de la fixation de l'objet a été développée par Locke en 1968. Locke a démontré que l'individu est motivé lorsqu'on lui fixe des objectifs clairs et qu'on lui fournit un retour (Feed back) approprié sur sa capacité à les atteindre.

Pour la suite, Locke a travaillé avec Latham en 1990. Ils ont précisé les conditions pour les salaires. La fixation d'un objectif doit remplir plusieurs conditions qui sont les suivantes :²

- Clarté : les objectifs doivent être clairs et mesurables.
- Challenge : l'objectif doit représenter un challenge, une forme de difficulté, pour que l'individu anticipe le sentiment d'accomplissement qu'il retirera de l'atteinte de ces objectifs s'il a participé à le fixer. Le

¹ - Loura Moucha, mémoire professionnel, **la motivation des salaires et la performance dans l'entreprise**, 1^{er} année de master, management stratégique des organisations parcours ressource humaine, 2009-2010, p 24.

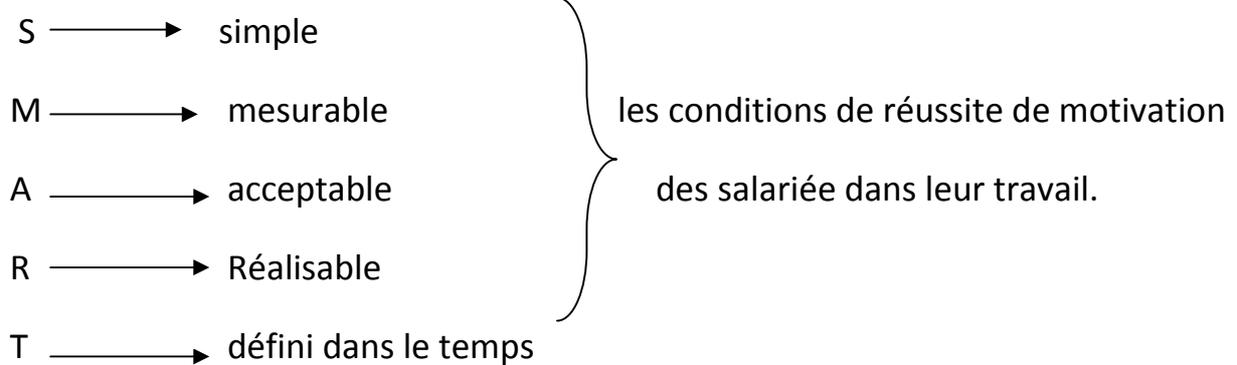
² - Eric Cobut, Géraldine Bomal, **motiver, être et réussir ensemble**, édition des CCISA Belgique, 2009, p25.

management participatif ce base sur cette idée l'individu doit être impliquée dans la prise de décision.

- Feed back : il doit être régulé et approprié, c'est indispensable pour la motivation des salaries .le feed back permet de renforcer les comportements performant.

Les salaries soit motivés .en autre termes, les objectif doivent répondre au

Plusieurs conditions telles que :



Partie pratique

Chapitre 05 :

Présentation de l'organisme d'accueil

Durant notre stage pratique on a pu connaître la SARL Bejaia logistique. Dans ce présent chapitre nous allons faire une prestation de cette société. On commence par une vue générale sur la société comme premier point, puis on va parler de différents mission et activité de l'organisme, ses différents objectifs, et ensuite on va détailler l'organigramme et la structure du département des ressources humaines.

Présentation de la sarl B.L :¹

Le S.A.R.L bejaia logistique est une entreprise de pransport de grand taille avec un parcours très récent dans le secteur d'activité. Elle fait du transport public de marchandises en plus de ça location d'engins ainsi que de matériel pour batiments et travaux public.

Le SARL IBRAHIM & fils « ifri », est une société évoluent dans la domaine de l'argo-alimentaire. Elle se situe au pied de la montagne d'ifri, dans la commune d'ouzellagen dans la wilaya de bejaia, dans le nord de l'algerie. Elle est implanté à l'entrée Est de la vallée de la soummam, en contre bas du massif montagneux de djurdjura qui cinstitue son réservoir d'eau.

L'état de facteur humain :

Le sarl bejaia logistique compte trois structures : Administration, Maintenance, et parc sur 311 employés. Dont la répartition est fait comme suit :

Les cadres : 05.

Les maitrises : 11.

Les exécutants : 295.

Totale : 311.

3 - Mission et activité de l'entreprise :

La société travail 24h/24h avec des lignes de productions automatisées et équipées des systemes de contrôle de qualité de dernière génération dans toute les unités et à tous les étapes de la production, elle veuille au respect

¹ - Document interne de l'entreprise.

des normes d'hygiène, de sécurité environnementales les plus strictes afin de diversifier sa gamme de production.

Activités :

Les activités de la sarl BL sont clair et nettes, elle se propulsent dans le nom de la société lui-même,on trouve :

Transports public de marchandis ;

Location d'engins ;

Location de vihicules avec ou sans chauffeur ;

Location de matériel pour batiments et travaux publics ;

Vente de pneu en gros ;

les missions :

l'entrepries à des missions diverses liées aux activités qu'elle pratique tout les jours pour ne pas perturber sa gestion, elle se charge de veiller sur :

Assurer l'arriver de la marchandise transportée en bon état ;

Assurer la sécurité des personnes et des biens en rapport avec les activités de la distribution des ;

Valider les programmes d'investissement ;

Garder ses client fidèles et satisfaisants et essayer d'acquérir d'autres ;

Checher à améliorer son système de distribution ;

Assurer un climat de travail favorable pour ses employés ;

Assurer la gestion de développement de RH et des moyens matétiels nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise ;

Assurer la représentation de BL face à ses concurrents au niveau national ;

Elargir son réseau d'activité en dehors du payes à des zones pas encors exploitées ;

4 - Les objectifs de l'organisme :

la réalisation des objectifs de l'entreprise est relative à la mise en place de certains processus parment lesquels, celui de la gestion par objectifs, présenté selon cette classification :

Classificatin des objectifs par catégorie :

Les objectifs finaux visent l'amilioration sur le long terme de la situation soiale locorégionale, trios(03) axes sont définis :

Economique :

Développement de la région.

Amilioration de pouvoir d'ahat.

Social :

Baisse du taux de chômage, par l'ouverture de postes de travail(900) et du niveau de la délinquance(violence, vols,etc.)dans la région.

Environnement :

Son impact sur l'environnement est positif(aucun rejet toxique ou déhets polluants).

Classification à terme :

Il existe des objectifs stratégiques(à long terme) et des objectifs opérationnels(à cuort et à moyen terme) :

Les pbjectifs stratégiques :

Etre leader dans son domaine (marché des eaux minérales et boissons diverses).

Avoir plus de postes sur le marché internatioal.

Assurer la durabilité de l'entreprise et suivre l'évolution du marché des eaux minérales et boissons diverses.

Les objectifs opérationnels :

Chaque responsable de service /ou direction de la société, doit traduire les objectifs opérationnels en plans d'actions.

Aspect financier :

Amélioration de la rentabilité de la société.

Améliorer la trésorerie.

Augmentation des bénéfices ;

Procéder à des extensions ;

Aspect commercial :

Avoir une image de marque, par la mise en place d'un bon plan marketing.

Augmenter le chiffre d'affaires, par augmentation des ventes.

Etre compétitif sur le marché en améliorant le rapport qualité/prix.

Aspect production :

Chercher une meilleure production par :

La maîtrise des outils de production.

La maîtrise des coûts.

Aspect approvisionnement :

Maîtriser les achats en améliorant le rapport qualité/prix.

Développer et améliorer la gestion des stocks.

5 - L'organigramme de l'entreprise :

La structure organisationnelle de la S.A.R.L Bejaia logistique repose sur un modèle hiérarchique classique. L'organigramme suivant schématise la direction générale et les différents services de l'entreprise.

6 - La direction et les différents services et leurs rôles :

La sarl (B.L) est constituée d'une direction et de trois structures « administration, maintenance et parc » chacune de ses structures contient des services ou des sous structures comme le montre l'organigramme.

6.1. La direction :

Dérogé par un directeur général qui assure et applique les décisions prises lors des différents conseils d'administration. A l'instar de tout autre centre de décision, la direction générale de BL est le poumon de l'ensemble de la société où tout se coordonne et se décide pour tout ce qui a trait au quotidien et à la politique de gestion de l'entreprise.

6.2. La structure Administration :

Cette structure est dirigée par un responsable Administratif qui veille sur le bon fonctionnement des services qui appartiennent à cette première, parlant des services ils ont (personnel, comptabilité et facturation, approvisionnements), il y a aussi une assistante de direction et un contrôleur de gestion qui sont aussi sous la délégation de responsable administratif, comme il y a aussi le magasin qui appartient à cette structure.

Chaque personne se charge de certaines tâches qui contribuent à l'évolution de la gestion dans l'entreprise et cela comme suit :

6.2.1. Le responsable Administratif :

C'est le responsable direct sur les différents services de l'administration, il a comme responsabilité :

De faire la mise à jour des fichiers clients et fournisseurs ;

De s'assurer le bon déroulement des opérations d'achats selon les règles de concurrence entre fournisseurs ;

Déveiller à ce que le fichier des salariés soit à jour ;

De s'assurer de l'établissement du chiffre d'affaire mensuel client et par secteur d'activité et de procéder à sa validation ;

Transmettre à la hiérarchie un rapport mensuel d'activité du personnel ;

Vérifier le travail de tout salariés sous sa responsabilité et veiller à sa bonne exécution ;

6.2.2. Assistante de direction :

C'est l'organe de réception, elle s'occupe de la saisie et du classement des dossiers importants et confidentiels, elle se charge des courriers départs et arrivés, réception et enregistrement des appels téléphoniques et les transférer aux concernés, pour une autre tâche, elle se charge de la rédaction des procès verbaux après chaque réunion.

6.2.3. Le contrôleur de gestion :

Il exerce un contrôle permanent sur les budgets de l'entreprise, il élabore la prévision budgétaire et met en place des procédures d'utilisation optimale des ressources.

Le contrôleur de gestion réalise des budgets prévisionnels et élabore les outils nécessaires au suivi des résultats (tableaux de bord, indicateur). En terme de prévision, il participe à la définition des objectifs de l'entreprise, à partir des éléments donnés par les services commerciaux. Il met en suite au point un projet de plan avec les responsables opérationnels : niveaux de production à atteindre , moyens financiers , humains et techniques sa mettre en œuvre ,assurer également la fiabilité des rapprochement des différents services (achat et commerciaux) et le service comptabilité et finance .

Toutes ces interventions du contrôleur de gestion servent notamment à l'analyse des écarts existant entre les chiffres de prévision et les chiffres réalisés. Il fait remonter l'information jusqu'à la direction générale et préconise des solutions pour remédier aux difficultés rencontrées.

6.2.4. Le service personnel :

Le service compte deux personnes qui se partagent les tâches quotidiennes en relation avec les salariés et c'est dans ce service qu'en a effectué la plus grande partie de notre stage, ses gestionnaires du personnel ont pour rôle de : régler les problèmes sociaux du personnel, la bonne tenue de ses dossiers ,suivi de carrière des salariés, suivi des mouvements de l'effectif de l'entreprise,

effectuer le suivi social des employés se chargé de recrutement, accueillir les nouvelles recrues.

6.2.5. Le service comptabilité et facturation :

Il comprend deux personnes : une chargée de la facturation et l'autre se charge de la comptabilité et finance, ce service a pour rôle dans l'entreprise de :

Assurer la conformité des opérations comptable ;

Etablir les situations financière ;

Gérer les recettes et les dépenses ;

Planifier les financements ;

Etablir les factures et enregistrer les ordres de versement des clients ;

Etablir et viser les facturations ;

Se charge du recouvrement ;

6.2.6. Les services des approvisionnements :

Il se compose de trois personnes, l'un est chargée des achats des pièces de rechange, et l'autre se charge de l'ordonnancement de ses achats, et une autre se charge des achats fournitures diverses. Ces personnes ont pour rôle de :

Prendre en charge la gestion des achats.

Assurer le suivi des commandes jusqu'à leur satisfaction en assurant les délais avec l'urgence des besoins.

Etablir les bons de commande, et les demandes d'offres pour les différents fournisseurs en cas de besoin.

6.2.7. Le magasin :

Ce service contient quatre personnes : un gestionnaire magasin et trois magasiniers, ces personnes accomplissent des tâches nombreuses et parmi elles en trouve :

Le contrôle qualitatif et quantitatif à la réception de la marchandise ;

Gestion des stocks et déclenchement des demandes d'approvisionnement ;

Contrôler à temps libre les quantités physiques et théoriques des stocks.

6.3. La structure maintenance :

Cette structure est tenue par un responsable maintenance qui gère l'ensemble des différentes catégories socioprofessionnelles qui a rapport avec cette combinaison. Elle se partage en deux sous structures (entretien et maintenance), chacune de ses sous structure accomplis les activités qui lui ont été déléguées, chaque composante se charge de certaines tâches ainsi que le responsable lui-même et cela comme suite :

6.3.1. Le responsable maintenance :

C'est la hiérarchie directe de cette structure, il a comme devoir :

De veiller au bon fonctionnement du matériel roulant ;

De veiller à bonne exécution de la maintenance curative et corrective ;

D'élaborer et d'organiser les planings pour la maintenance préventive ;

6.3.2. Entretien auto :

Cette sous structure maintenance est l'ensemble des personnes qui fait l'entretien des véhicules statué par un chef de groupe entretien on trouve : les pompistes, et les agents d'entretien, leur responsabilité dans l'entreprise se résume en :

6.3.2.1. chef de groupe entretien auto :

Il comme tâche de :

Définir, animer, encadrer, indiquer et organiser les tâches équitablement pour l'ensemble du personnel entretien ;

Gérer, et contrôler l'utilisation des équipements et la sortie des pièces de recharge ;

Informar les programations et les chefs de groupe chauffeur de chaque immobilisation d'un véhicule ;

6.3.2.2. pompiste et agent d'entretien auto :

Ils procèdent à u travail d'équipe qui consiste à :

Laver les vehicules et veiller à leur propreté,

Respecter les regles générales d'hygiène et de sécurité ;

Respecter le règlement et les procédures ;

6.3.3. maintenance :

Cette deuxième sous structure maintenance représente tout l'ensemble des ouvriers qui s'occupent de la maintenance du matériel roulant, commandé par un chef d'atelier micanique.

Elle se rassemble le mécaniciens, les électriciens, les soudeurs et les toliers.....etc

6.3.3.1. le chef d'atelier mécanique :

Consistent en :

Définir,encadrer,indiquer et organiser les taches équitablement pour l'ensemble du personnel de l'atelier ;

Gérer et controler l'utilisation des équipements et la sortie des pièces de recharge ;

Réceptionner les vehicules en pame et planifier leurs réparations ;

6.3.3.2. les déffirents ouvriers de l'atelier :

Leur taches sontles suivantes :

Diagnostiquer et réparer toute pannes signalées sur les vehicules ;

Controler les vehicules avant et après chaque sorties et faire les mises à point ;

Intervenir hors site pour dépanner ,réparer ou remarquer un vehicule.

6.4. La structure parc :

Cette structure est le cœur de l'entreprise, elle est déléguée par un responsable parc est contiens l'ensemble des chauffeurs qui exécutent les

missions et les autres personnes qui font la gestion de ce service tel que les chefs de groupe chauffeurs et les programmeurs transport qui gèrent toutes sorties ou mission réalisée par l'entreprise et une personne qui s'occupe du suivi des sinistres. Cette structure à une influence directe sur la performance à effectuer par exemple :

6.4.1. Le responsable parc :

Il comme responsabilités :

Veiller à la satisfaction des clients par rapport à la disponibilité des camions et l'état de la marchandise transportée ;

De communiquer les prix des prestations transport aux clients ;

Veiller à la répartition équitable des missions des chauffeurs ;

6.4.2. Les autres ouvriers du parc :

Ces ouvriers sont les chefs de groupe parc, les programmeurs transport et le chargé de suivi des sinistres, ils ont pour tâches de :

6.4.2.1. chef de groupe parc :

Ces tâches se résume en :

Sensibiliser les chauffeurs sur le respect de la hiérarchie ;

Veiller sur l'hygiène des camions ;

Assurer le respect des règles disciplinaires des chauffeurs.

6.4.2.2. la programmation :

Il ont pour mission de :

Faire la gestion des camions ;

Faire la gestion des chauffeurs ;

Etablir le programme des notations selon les différentes commandes des clients.

6.4.2.3. Chargé de suivi des sinistres :

C'est la personne qui se charge de tout ce qui est en relation avec l'assurance du matériel roulant et les procédures nécessaires à suivre en cas d'accident, il a pour rôle de :

Suivre les échéances des différentes assurances (véhicules, marchandise) ;

Recueillir les informations nécessaires du sinistre auprès des concernés(nom, prénom, lieu, date,etc)

Faire la déclaration de sinistre.

Chapitre 06 :

**Analyse et
interprétation des
résultats**

Ce chapitre est consacré à l'analyse des données et interprétation des résultats ou on va présenter une série de tableau simple et croisé qui exprime le rapport entre les taux et les pourcentages signifiant. Il est divisé en quatre parties essentielles : la première est réservée à la présentation des caractéristiques de l'échantillon d'étude, la deuxième se rapporte à l'analyse et l'interprétation de la première hypothèse relative à l'évaluation des compétences, la troisième partie relative à l'analyse et l'interprétation de la deuxième hypothèse relative à la motivation des salariés au travail, et le quatrième concerne l'évaluation des compétences et son influence sur la motivation au travail.

1. Caractéristiques personnelles de l'échantillon

Tableau N°1 : répartition de l'échantillon selon l'âge

Age	fréquences	Pourcentage
[20-27]	08	13,33%
[28-35]	27	45%
[36-43]	11	18,33%
[44-51]	10	16,66%
[52 ans et plus]	04	6,66%
Total	60	100%

*On a pris en considération que deux chiffres après la virgule.

D'après ce tableau qui réparti en plusieurs catégories d'âge, on constate que la catégorie de [28-35] est majoritaire avec un pourcentage de 45%, suivie par celle de [36-43] ans avec un pourcentage de 18,33%, et celle de [44-51] ans avec 16,66% puis la catégorie de [20-27] ans avec un pourcentage de 13,33% et enfin la catégorie de 52 et plus avec un pourcentage de 6,66%.

Ces données statistiques montrent que la population active chez la SARL BL est majoritairement jeune, ceci est dû à la nécessité d'employer une main d'œuvre jeune et disponible physiquement.

Tableau N°2 : répartition de l'échantillon selon le sexe

Sexe	Fréquences	Pourcentage
Masculin	57	95%
Féminin	03	5%
Total	60	100%

Si en réfère aux données figurant dans le tableau ci-dessus on constate que la majorité des salariés de SARL BL sont de sexe masculin avec une fréquence de 95%, par contre on retrouve que 05% de sexe féminin, Cela s'explique par la nature des tâches exercées et le domaine d'activité de l'entreprise qui est principalement le transport public de marchandise qui exige le sexe masculin, par contre les femmes travaillent dans les bureaux et s'occupent des tâches administratives.

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

Situation familiale	Fréquences	Pourcentage
Célibataire	17	28,33%
Marié(e)	41	68 ; 33%
Divorcé(e)	02	3 ; 33%
Total	60	100%

A partir de ce tableau on remarque que la plus part des salariés sont mariés avec un pourcentage de 68,33% suivi de celle de célibataire avec un taux de 28,33%, tandis que 3,33% des salariés sont divorcés.

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

Niveau d'instruction	fréquences	Pourcentage
Primaire	20	33,33%
Moyen	22	36,66%
Secondaire	08	13,33%
Universitaire	10	16,66%
Total	60	100%

L'étude de ce tableau nous montre que la majorité des salariés ont un niveau moyen avec un pourcentage de 36,66%, et de 33,33% ont un niveau

primaire, suivi de celle des universitaires avec 16,66% et enfin 13,33% ont un niveau secondaire. Cela s'explique par le domaine d'activité de l'entreprise qui n'exige pas un niveau d'instruction élevé, et elle nécessite plus des salariés d'exécutant.

Tableau N°05 : répartition de l'échantillon selon le poste occupé

Poste occupé	fréquences	Pourcentage
Cadre	03	5%
Agent de maitrise	10	16,66%
Exécutant	47	78,33%
Total	60	100%

La population la plus importantes de notre échantillon est celle des exécutants avec un pourcentage de 78,33%, et les agents de maitrise représente 16,66% et enfin la catégorie cadre n'est que de 5%. Cela veut dire que le secteur d'activité de SARL BL nécessite la force physique organiser les taches telle que les chauffeurs, les mécaniciens, les électriciens, les soudeurs et les tôliers.....etc.

Tableau N°06 : répartition de l'échantillon selon l'expérience professionnelle

(Enceinté professionnelle)

Expérience professionnelle	fréquences	Pourcentage
Moins d'une année	02	3,33%
[1-2] ans	27	45%
[3-4] ans	29	48,33%
[5 ans et plus	02	3,33%
Total	60	100%

Au regard de ce tableau présenté ci-dessus, on remarque que la plut part des salariés ont une expérience entre [3-4] ans avec un pourcentage de 48,33% puis ceux qui ont l'expérience de [1-2] ans avec un pourcentage de 45% puis ceux qui ont moine d'une année d'expérience avec un pourcentage de 3,33% et un même pourcentage pour ceux qui ont 5 ans et plus d'expérience professionnelle.

2. Le système d'évaluation des compétences :

Tableau N°07 : l'opinion des interrogés par rapport a l'importance d'être évalué

L'importance d'être évalué	Fréquences	Pourcentage
Oui	50	83,33%
Non	10	16,66%
Total	60	100%

A partir des données indiquées dans le tableau ci-dessus, on remarque que la plus parts des salariés affirme l'importance de l'évaluation de leurs compétences avec un taux de 83,33% contre un taux de 16,66% qui sont en désaccord, ce qui signifie que les salariés posent qu'il est important de les évaluer, car celle-ci leurs permettre la détermination des rapports qui existe entre leur performance et le poste des collaborateurs ainsi, elle peut prendre des mesures satisfaisants, par contre ceux qui trouvent qu'il n'est pas important d'évaluer leurs compétences est du a la nature de leurs travail sont des chauffeurs

Tableau N°08 : la répartition de l'échantillon selon les connaissances de système d'évaluation

Connaissance de système	Fréquences	Total
Oui	57	95%
Non	03	05%
Total	60	100%

D'après ce tableau on constate que la plus part des enquêté ont connait le système d'évaluation en vigueur de leur entreprise avec un taux de 95%, contre un taux de 05% de ceux qui ne connaissent pas se système.et ça peut être du au fait qu'ils sont des neveux recrues.

Tableau N° 9: la répartition de l'échantillon selon le degré de leurs satisfaction par se système

Degré de satisfaction	Fréquences	Pourcentage
Satisfait	24	40%
Moyennement satisfaisant	23	38,33%
Peut satisfaisant	13	21,66%
Total	60	100%

A partir de ce tableau, on peut constater qu'une majorité de 40% des personnes interrogées sont satisfaisant par le système d'évaluation, une frange de 38,33% la trouvent moyennement satisfaisante, et 21,66% des interrogées la voix peut satisfaisante.

Tableau N°10 : répartition de l'échantillon selon le type de compétence

Type de compétence	fréquence	Pourcentage
Individuelle	58	96,66%
Collective	02	3,33%
Total	60	100%

La lecture de ce tableau nous montre que la majorité des salariés répondu que le type de compétence existant dans l'entreprise est la compétence individuelle avec un pourcentage élevé de 96,66% suivi par les compétences collective avec un pourcentage bais de 03,33 %.

A partir de notre analyse en déduit que la plut part ils ont répondu à la compétence individuelle entant qu'ils ont occupé des postes de travail qui nécessite pas du travail de groupe. Alors qu'une catégorie dit qu'il existe des compétences collectives qui favorisent le travail de groupe en plus la

production pousse tous les travailleurs à travailler ensemble dans le but de réaliser un travail réussie.

Tableau N° 11 : Répartition de l'échantillon selon l'objectif de système d'évaluation.

Objectif de système d'évaluation	fréquences	Pourcentage
Améliorer la communication	09	15%
Améliorer la gestion de potentiel	20	33,33%
Améliorer la productivité	31	51,66%
Total	60	100%

En analysant les données de tableau ci-dessus on peut constater que l'objectif de système d'évaluation c'est l'amélioration de productivité avec un % DE 51.66 puis la population qui répond que l'objectifs de se système c'est d'améliorer la gestion du potentiel avec un pourcentage de 33.33 et enfin l'amélioration de la communication avec 15%. A travers ces résultats on peut dire que la plus part des enquêtés ont répondu à l'amélioration de productivité car le but de chaque entreprise c'est le gain et la réussite, et cela par l'augmentation de production.

Tableau 12 : système d'évaluation aide à déterminer les compétences réel des salariés

s. évaluation déterminé les compétences	Fréquences	Pourcentage
Oui	52	86,66%
Non	08	13,33%
Total	60	100%

Dans ce tableau on constate que 86.66 des interrogés pensent que le système d'évaluation aide à déterminer les compétences réelle des salariés contre 13.33%des salariés jugent que le système d'évaluation des compétences instauré à SARL B L est adéquate ou il arrive à déceler les salariés compétent et

qui peut s'appliquer à travers les bons résultats entre les systèmes avec les chefs hiérarchique ou le DRH.

Tableau N°13 : répartition de l'échantillon selon les méthodes d'évaluation

Méthode d'évaluation	fréquences	pourcentage
Entretien	03	5%
Le feed back à 360°	10	16,66%
Assesement center	47	78,33%
Auto-évaluation	00	00%
Total	60	100%

D'après les données statistiques de ce tableau, on trouve plus que de la moitié de notre échantillon d'étude a préféré la méthode d'assesement center avec un pourcentage de 78,33% suivi par l'évaluation à 360° avec 16,66% et de 5% de personnes ayant choisi l'entretien individuelle et collective comme méthode d'évaluation, et en note 00% pour ce qui concerne l'auto-évaluation.

De ce fait on déduit que la majorité juge que la meilleure méthode d'évaluation est la mise en situation réel de travail effectué, car cette dernière influence positivement sur le système et sur l'entreprise qui s'intéresse beaucoup à la maîtrise de travail entant que le bas d'une bonne productivité.

Tableau 14 : les critères d'évaluations des enquêtés

Critères d'évaluation	fréquences	Pourcentage
Comportement	05	8,33%
Performance	04	6,66%
Atteintes des objectifs	11	18,33%
Qualité de travail	40	66,66%
Total	60	100%

A travers les résultats de ce tableau on constate que la majorité des interrogés jugent qu'ils sont évalué sur la base de la qualité de travail avec un pourcentage de 66.66%, suivi de 18.33% déclarent que c'est le critère d'atteindre des objectifs puis on trouve celui de comportement avec un

pourcentage de 8.33% et en dernière lieu Vien le critère de performance avec seulement 6.66 %.

Ce qui insiste à dire que plus de 50% des salariés ont répondu à la qualité de travail ce qui explique que cette entreprise applique une politique des meilleurs rendements au travail et les responsables hiérarchiques évaluent souvent les aptitudes pratique et les habilités à exécuté les taches de poste.

Tableau N°15 : le suivi des actions de l'évaluation par des mesures nécessaires

L'évaluation est suivie par des mesures	fréquences	Pourcentage
Oui	53	88,33%
Non	07	11,66%
Total	60	100%

La lecture de ce tableau nous renseigne que plus de la moitié des interrogés avancent que les pratiques de l'évaluation des compétences au sein de leur entreprise sont suivies par des mesures avec un pourcentage de 88,33% et de 11,66% pour ceux qui pensent le contraire. On peut donc déduire que les responsables savent que l'évaluation des compétences de ses salariés est indispensable puis qu'elle permet d'établir un programme de développement des salariés afin de réaliser les objectifs organisationnels.

Tableau 16 : les mesures prises après l'action d'évaluation des compétences

Les mesures	fréquences	Pourcentage
Promotion	10	16,66%
Augmentation de salaire	32	53,33%
Formation	05	8,33%
Encouragement	09	15%
Non réponse	04	6,66%
Total	60	100%

A l'aide des résultats obtenu de ce tableau on constate que la mesure la plus prise en compte après l'évaluation des compétences et celle de l'augmentation du salaire avec un taux de 53.33%, suivi par la promotion avec

16.66% puis l'encouragement avec 15% puis la formation avec 8.33% on registre 6.66% de non réponse.

Cela signifie que l'évaluation des compétences au sein de l'entreprise BL est centrée sur l'augmentation de salaire ou de prime .alors que l'évaluation des compétences à des liens avec tout les pratiques de GRH.

Tableau N° 17 : répartition de l'échantillon selon la satisfaction des travailleurs par rapport au système d'évaluation

Satisfaction	Fréquences	Pourcentage
Oui	50	83,33%
Non	10	16,66%
Total	60	100%

L'étude de ce tableau montre que la fréquence la plus important est celle des enquêtés qui sont satisfait par le système d'évaluation de leur compétences avec un pourcentage de 83,33% contre 16,66% qui sont insatisfait. Cette satisfaction peut s'expliqué par les conditions de travail, et la possibilité des salariés d'avoir des promotions au sien de l'entreprise.

3. les facteurs de motivation:

Tableau N° 18 : répartition de l'échantillon selon la motivation des salariés au travail

Réponse	Fréquences	Pourcentage
Motivé	44	73,33%
Démotivé	10	16,66%
Sans réponse	06	10%
Total	60	100%

A travers ce tableau on constate que la majorité des effectifs de l'entreprise sont motivé dans leur travail avec un taux de 73,33% contre 16,66% de ceux qui sentent démotivé dans leur travail, et on remarque un taux de 10% de non réponse. Donc en déduire que l'entreprise SARL BL mise à la disposition de leurs salariés tous les moyennes nécessaire à l'accomplissement de leurs taches qui les ont assignés d'une bonne manière.

Tableau N°19 : répartition de l'échantillon selon les facteurs de motivation

Facteurs de motivation	fréquences	Pourcentage
Stabilité d'emploi	11	18,33%
Salaire reçus	33	55%
Système d'évaluation	04	6,66%
Primes	12	20%
Total	60	100%

On observe a partir de tableau ci-dessus, que 55%des interrogées montre qu'ils sont motivé plus par le facteur de salaire reçus, et un taux de 20% pour ceux qui est motivé par les primes, 18,33% par la stabilité d'emploi, et un taux de6, 66%des interrogées préfère le système d'évaluation comme un facteur de motivation.

Ceci est dû au fait que l'entreprise BL tente de motivé ses employer par quelques actions dont la plus manifestée d »entre elles est le salaire reçus, de ce fait en déduit que la mise en application d'un système de salaire au rendement fondé sur les primes de productivité au travail cherche à développer la motivation de l'homme au travail.

Tableau N°20 : l'encouragement comme un moyen de motivation

Réponse	Fréquences	Pourcentage
Oui	54	90%
Non	06	10%
Total	60	100%

On remarque d'après ce tableau qu'une majorité des salariés avec un taux de 90% concèdent l'encouragement comme un motif pour travailler plus contre une minorité de 10% de ceux qui ont un avis négative. Et ça l'en explique par l'importance de l'encouragement, son impact et sa nature psychologique qui cherche à recevoir des encouragements sur leurs efforts pour bien sentir leur motivation.

Tableau N°21 : l'influence de l'évaluation sur la motivation au travail

Réponse	fréquences	Pourcentage
Oui	52	86,66%
Non	08	13,33%
Total	60	100%

Le tableau ci-dessus montre que la majorité absolue des salariés pensent que le système d'évaluation a une influence sur leur motivation au travail avec un taux de 86,66%, contre 13,33% pour ceux qui pensent le contraire.

D'après cela, on constate que les salariés comprennent bien l'importance de système d'évaluation et son influence sur leur motivation au travail, car ceux-ci leur permettent de faire un bilan des points forts et ceux à améliorer et d'avoir éventuellement une évolution professionnelle liée aux résultats.

Tableau N°22 : le facteur d'hygiène comme un élément de motivation

Réponse	Fr	%
Oui	56	93,33%
Non	04	6,66%
Total	60	100%

La tendance générale de travail souligne que le taux des salariés qui concéderont le facteur d'hygiène comme un élément de motivation dans leur travail représente un pourcentage de 93,33%, contre un pourcentage de 6,66% de ceux qui pensent le contraire.

A travers l'analyse des résultats on constate que le facteur d'hygiène est parmi les conditions de travail qui influent sur le degré de motivation. Ceux qui poussent les salariés à chercher un environnement sain, stable et ordonné pour fournir beaucoup d'efforts. Et donc on peut dire que c'est motivant de travailler dans un environnement propre.

Tableau N°23 : L'augmentation de salaire comme un moyen de motivation

Réponse	Fr	%
Oui	60	100%
Non	00	0%
Total	60	100%

A travers le tableau N° 22 on constate que notre échantillon d'étude a besoins d'augmentation de leur salaire à 100% pour être motivé dans leur travail. Et cela s'explique par besoin des salariés a couvre leurs besoins quotidiennes et de vivre dans une vie respectueuse, simple et efficace.

4. L'influence de l'évaluation des compétences sur la motivation :

Tableau N°24 : le rapport entre la connaissance de système d'évaluation et le degré de satisfaction

Degré de satisfaction Connaissance de s. évaluation	satisfaisant	Moyenne satisfaisant	Peut satisfaisant	Total
Connais	24 42,10%	22 38,59%	11 19,29%	57 100%
Ne connais pas	00 00%	1 33,33%	2 66,66%	3 100%
Total	24 40%	23 38,33%	13 21,66%	60 100%

Suite aux chiffres insérés dans le tableau, on peut constater qu'une majorité de 40% des personnes interrogées trouvent l'évaluation satisfaisants, une frange de 38,33% la trouvent moyennement satisfaisants, et 21,66% des interrogées la voix peut satisfaisants.

Pour ceux qui concerne la catégorie qui connait l'évaluation des compétences pensent que celle-ci est satisfaisants avec un taux de 42,10% suivi de 38,59 qui la trouvent moyennement satisfaisants, et enfin un taux de 19,29% la trouvent peut satisfaisants.

Dans la deuxième catégorie, ne connaissent pas ce système d'évaluation on trouve 66,66% disent qu'elle est peut satisfaisants contre 33,33% qui la trouve moyennement satisfaisants.

A partir de ces résultats, on peut dire que la majorité de personnes ont en connaissances de l'évaluation en cours à l'entreprise et satisfaits par ses résultats, et cela puerait s'expliqué par la relation qu'il existe entre l'évalué et son évaluateur, et aussi d'une connaissance suffisantes de la hiérarchie avec les salariés sur les procédures en place et comment les appliquer.

Tableau N°25 : la relation entre les méthodes d'évaluation et le niveaux d'instruction

méthodes niveaux d'instruction	entretien		360°		Assesement center		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Primaire	00	00%	01	4,76%	20	95,23%	21	100%
Moyenne	00	00%	1	4,54%	21	95,45%	22	100%
Secondaire	2	25%	2	25%	04	50%	08	100%
Universitaire	1	10%	6	60%	03	30%	10	100%
Total	03	5%	10	16,66%	47	78,33%	60	100%

Ce tableau montre une corrélation entre les méthodes d'évaluation et les niveaux d'instruction des salariés, dont on remarque que tous ce qui ont un niveau primaire préfèrent la méthode d'assement center comme évaluation avec un pourcentage de 95,23%.

Pour les salariés qui ont un niveau moyenne la plus part ont choisi la méthode d'assement center avec un taux de 95,45% contre 04.54% qui ont opté pour la méthode de 360°.

Pour les interrogés qui ont un niveau secondaire la plus part aussi sont évalué par la méthode d'assement center avec un pourcentage de 50 %, suivi par 25% pour ceux qui ont choisi la méthode du 360° et l'entretien d'évaluation.

Pour la dernière catégorie, la majorité de la population ont choisi l'évaluation à 360°avec un taux de 60% suivi par 30 % pour ceux qui choisi l'assement center, et enfin un taux de 10 % pour l'entretien d'évaluation. Ce qui concerne la méthode d'auto-évaluation en note 00% pour toute la catégorie.

Selon ces données on déduit qu'un total de 78,33% de la population ciblé ont opté à la méthode d'assement center par rapport aux autres méthodes, cela est peut dû au fait que les employer aimez être évalué selon la mise en situation réel de travail qu'ils ont effectué.

Tableau N°26 : la relation entre l'importance d'évaluation et la motivation au travail

Importance motivation	Oui		non		Total	
	FR	%	FR	%	Fr	%
Motivé	42	95,45%	02	4,45%	44	100%
Démotivé	04	40%	06	60%	10	100%
Son réponse	06	100%	00	00%	06	100%
Total	52	86,66%	08	13,33%	60	100%

A partir des données indiqués dans le tableau on remarque que la plus part des salariés disent qu'il est important d'évaluer leurs compétences avec un taux de 86,66% dont ; 95,45% sont motivé contre 4,45% de ses travailleurs sont démotivé malgré qu'ils savent l'importance d'être évalué. et on note 100% de non réponse, malgré leur connaissance de l'importance d'évaluation.

Par contre les salariés qui sont démotivé la plus part concéderai qu'il n'est pas important de les évalués avec un taux de 60% contre 40% qui pensent qu'il est important.

D'après l'analyse des données, on déduit que les salariés qui affirment l'importance d'évaluation sont motivés dans leur travail, et cela peut s'expliquer par la situation satisfait dans le travail et par les mesures pris après l'acte d'évaluation. Et ceux qui ont démotivé trouvent qu'il n'est pas important d'être évalué parce que cela n'a cout rien de plus.

Tableau N°27 : La relation entre le besoin d'augmentation de salaire pour être motivé et la satisfaction au travail.

Satisfaction Augmentation de salaire	Satisfait	Non satisfait	Total
Oui	50 83,33%	10 16,66%	60 100%
Non	00 00%	00 00%	00 00%
Total	50 83,33%	10 16,66%	60 100%

D'après ce tableau on constate que la majorité absolue qui annonce qu'ils ont besoin d'augmenter leurs salaires pour être motivés au travail sont satisfaits vis-à-vis de l'augmentation de salaire avec un taux de 83,33% contre 16,66% de ceux qui sont insatisfaits. On déduit que l'objectif principal de l'évaluation des compétences pour les salariés au sein de l'entreprise BL est l'augmentation de salaire et de les aider à développer leurs carrières.

Tableau N°28 : l'influence de système d'évaluation sur la motivation au travail et l'ancienneté professionnelle

Influence Expérience professionnelle	Oui		non		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Moins d'une année	02	100%	00	%	2	100%
[1-2 ans]	23	85,18%	4	14,81%	27	100%
[3-4 ans]	26	89,65%	3	10,34%	29	100%
[5 ans et plus	01	50%	1	50%	02	100%
Total	52	86,66%	08	13,33%	60	100%

A partir de ce tableau on constate que la plus part des salariés montre que le système d'évaluation a une influence sur leur motivation au travail avec un taux de 86,66%, dont on trouve 100% pour ceux qui ont moins d'une année d'expérience suivi par 89,65% pour ceux qui ont une expérience entre [3-4] ans, puis ceux qui ont [1-2] ans avec un pourcentage de 85,18%, et enfin ceux qui ont [5 ans et plus] d'expérience avec un taux de 50%.

Par contre on trouve 13,33% pour ceux qui disent que l'évaluation n'a pas des effets sur leur motivation au travail, dont on trouve 50% pour ceux qui ont une expérience de [5 ans et plus], suivi par ceux qui ont une expérience de [1-2] ans avec 14,81 % et enfin celle de [3-4] ans avec un pourcentage de 10,34% .

D'après ces données on déduit que la moitié des salariés qui trouvent que le système d'évaluation influe sur leur motivation au travail ont moins d'une année d'expérience contre ceux qui ont [3-4] ans d'expérience affirment le contraire. Cela est dû au fait que la pratique d'évaluation a donné une connaissance pratique et que cette évaluation a fait ces preuves.

Tableau N°29 : le rapport entre l'efficacité de système d'évaluation a déterminé les compétences réelles des employés et leur niveau d'instruction

L'efficacité é de system Niveau d'instruction	efficace		Non efficace		Pourcentages	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Primaire	18	90%	02	10%	20	100%
Moyenne	16	72,72%	06	27,27%	22	100%
Secondaire	07	87,5%	01	12,5%	08	100%
Universitaire	10	100%	00	00%	10	100%
Total	51	85%	9	15%	60	100%

A l'aide des résultats obtenues dans le tableau, nous pouvons constater que 85% des enquêtées pense que l'évaluation aide à déterminer les vraies compétences des employés, alors que 15% sont d'avis contraire.

Tous les personnes qui ont un niveau d'instruction universitaire disent que l'évaluation est efficace à déterminés les compétences réelles des salariés. Comme en peut remarquer dans ce tableau que 90% de ceux qui ont un niveau primaire confirme l'efficacité de l'évaluation, contre 10% pour ceux qui déclare le contraire.

Pour la catégorie qui a un niveau d'instruction secondaire, 87,5% ont donne une réponse favorable contre un taux inferieur de 12,5% qui sont en opposition pour cette question.

Selon la catégorie qui a un niveau d'instruction moyenne ceux qui disent que l'évaluation est efficace pour déterminé les compétences réelles des salariés marquent un pourcentage de 72,72% contre qui ne sont pas avec, avec un taux de 27,27%

Ces résultats montre que les employés trouvent que l'évaluation aide a déterminé leurs compétences et leurs capacités au travail. Cela peut s'expliqué

par sommaire de l'évaluation qui cherche à mieux connaître et déceler les meilleurs aptitudes, et de faire sortir la performance individuelle des employés afin de mieux les exploiter.

Tableau N°30 : La relation entre les critères d'évaluation et le niveau d'instruction

Critères d'évaluation / Niveau d'instruction	comportement	performance	Atteints d'objectifs	Qualité de travail	Total
Primaire	03 15%	02 10%	03 15%	12 60%	20 100%
Moyenne	02 9,09%	00 00%	03 13,63%	17 77,27%	22 100%
Secondaires	00 00%	01 12,05%	01 12,05%	06 75%	08 100%
Universitaire	00 00%	01 10%	04 40%	05 50%	10 100%
Total	05 8,33%	04 6,66%	11 18,33%	40 66,60%	60 100%

A travers ces résultats nous pouvons constater que 66,66% des enquêtes sont évalués selon le critère de la qualité de travail suivi par l'atteints des objectifs avec un pourcentage de 18,33%, puis 08,33% pour ceux qui sont évalué par le critère de comportement enfin le critère de performance avec un pourcentage de 6,66%.

Pour les salariés qui ont un niveau moyen, la plus part sont évalué selon le critère de la qualité de travail avec un taux de 77,27% suivi par 13,63% pour le critère d'atteints des objectifs, et enfin 9,09% pour le critère de comportement et aucun pour la performance.

Concernant les salariés qui ont un niveau secondaire la plus part sont aussi évalués par le critère de qualité de travail avec un pourcentage de 75%, suivi par les deux critères de performance et d'atteint des objectifs avec un taux de 12,5%. Et 00% pour le critère de comportement.

Revenant a la première catégorie qui ont un niveau primaire, la majorité sont évalué selon le critère de la qualité de travail avec un pourcentage de 60% puis par les deux critères d'atteints des objectifs et le comportement avec un pourcentage de 15% suivi par un taux de 10% pour le critère de performance.

Pour la dernière catégorie qui ont un niveau universitaire les majorités déclarent qu'ils ont évalué selon la qualité de travail avec un taux de 66,60% puis selon l'atteint des objectifs avec 40%, suivi par le critère de comportement avec un pourcentage de 10%.

A partir de ces résultats en déduit que le système d'évaluation au sien de l'entreprise SARL BL se base sur le critère de qualité de travail, se qui a été justifié par tous les catégories de chaque niveau par la tâche exercé au le poste occupé.

Tableau N°31 : la relation entre les mesures suivi par l'acte d'évaluation et la satisfaction des salariés vis-à-vis de ses mesures

La satisfaction des salariés Les mesures	satisfait		insatisfait		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Promotion	10	90,90%	01	9,09%	11	100%
Augmentation de salaire	31	91,17%	03	8,82%	34	100%
Formation	5	100%	00	00%	05	100%
Encouragement	04	66,66%	02	33,33%	06	100%
Sans réponse	00	00%	04	100%	04	100%
Total	50	83,33%	10	16,66%	60	100%

Les données de ce tableau indique 83,33% des interrogées sont satisfaites par les mesures prise après l'acte d'évaluation contre un taux de 16,66% qui sont insatisfait par ses mesures.

Concernant la premiers catégorie qui sont satisfait par les mesures qui suivre l'action d'évaluation, on remarque que la plus part sont satisfait et préféré la formation avec un taux de 100% suivi par l'augmentation de salaire avec un taux de 91,17%, puis par la promotion avec un taux de 90,90% ensuite celle d'encouragement avec un pourcentage de 66,66%.

Dans la deuxième catégorie au les salariés sont insatisfait par les mesures d'évaluation, nous trouvons 100% de non réponse, suivi par l'encouragement avec un taux de 33,33% puis celle de promotion avec 9,09% et enfin 8,82% pour l'augmentation de salaire.et aucun pour la formation.

Basant sur l'analyse intérieure de ce tableau, nous trouvons que la plus part de ceux qui ont satisfait par les mesures present aimerait avoir des formations, et certaine ont déclaré préféré l'augmentation de salaire, les promotions et ça dans le but d'accomplir leurs besoins naturelles. Touchant la deuxième

catégorie qui n'est pas satisfait par ces mesures, certains déclarent la non-suffisance de salaire pour couvrir leurs besoins malgré qu'ils ont reçu des augmentations.

Tableau N°32 : La relation entre la motivation et les facteurs de motivation

Motivation Facteurs de motivation	motivé		démotivé		Sans réponse		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Stabilité d'emploi	10	90,90%	00	00%	01	9,09%	11	100%
Salaire reçus	23	69,69%	06	18,18%	04	12,12%	33	100%
Système d'évaluation	02	50%	02	50%	00	00%	04	100%
Différentes primes	09	75%	02	16,66%	01	08,33%	12	100%
Total	44	73,33%	10	16,66%	06	10%	60	100%

D'après les données statistiques de ce tableau on constate que la majorité des enquêtés sont motivés dans leur travail avec un pourcentage de 73,33% contre ceux qui sont démotivés avec un pourcentage de 16,66%, et en note 10% de non-réponse.

Pour la première catégorie, disent qu'ils sont motivés dans leur travail par les facteurs de motivation mis en œuvre par l'entreprise, dont on trouve la majorité d'entre eux sont motivés par la stabilité d'emploi avec un taux de 90,90% suivi par les différentes primes avec un taux de 75%, et 69,69% pour le salaire reçu, et enfin un taux de 50% pour ceux qui sont motivés par le système d'évaluation. Donc pour eux la stabilité d'emploi constitue l'élément favorable pour la motivation des salariés au travail, suivi par les différentes

primes et le salaire reçus, ces facteurs leurs permet de satisfaire leurs besoins naturels.

Concernant la deuxième catégorie démotivantes, on distingue que les facteurs qui démotivent plus les salariés dans leur travail sont au premier lieu le système d'évaluation avec un pourcentage de 50% suivi par le salaire reçu avec un pourcentage de 18,18%. En deuxième lieu, les différentes primes avec un taux de 16,16%.

À partir de ces données on déduit que ceci est dû au fait que les facteurs de motivation changent et sont propres à chaque individu, et que le salaire doit être correctement ajusté à la fonction et au mérite de l'individu. De ce fait le salaire peut être à la fois une source de motivation et une source de démotivation au travail.

Interprétation des résultats :

Après avoir effectué notre recherche d'étude l'influence de l'évaluation des compétences sur la motivation des salariés au travail .et on analysé les tableaux qu'on a construit à travers les questions posée dans notre questionnaire et suivant notre hypothèse qui est « l'évaluation des compétences a un influence sur la motivation au travail ».

Donc les résultats de notre étude son déduit selon les enquêtés quelque soit leurs catégorie socioprofessionnelles, que l'évaluation des compétences est important au sein de l'entreprise de Sarl Bejaia logistique avec un taux de 83.33% contre 16.66%qui ont répondu par non.

Ce qui nous amené à dire que les travailleurs de l'entreprise BL donné l'importance au système d'évaluation pour amélioré et de réalisé ces objectifs.

L'ensemble des enquêtés connaissent le système d'évaluation représente un taux de 95% se qui en laisse à dire que l'entreprise informé ses salarié sur l'action d'évaluation de se dernier.

L'ors de l'analyse des donnés collecté, on constate que la majorité des enquêtés on répondu qu'ils sont satisfait par ce système avec un taux de 83.33% et le degré de satisfaction de ce système est plus élevé chez les cadre et les agents de maitrise revient alors a la nature de travail et leur expérience.

Nous constatant que la majorité absolus des salariés quelque soit leur catégorie socioprofessionnelle ont déclarent que les types de compétence existent au sein de l'entreprise est la compétence individuelle avec un taux 96.66%.on peut dire que l'entreprise s'intéresse beaucoup plus au travail individuelle que au groupe, cela est dû a la nature de travail exercé.

L'objectif de système d'évaluation est l'amélioration de la production avec un pourcentage de 51.66% puisque l'entreprise BL cherche toujours être un leader dans son domaine (transports publique de marchandise) et de satisfait les consommateurs.

La technique d'évaluation la plus utilisé au sein de l'entreprise est l'acensement center qui met les salariés en situation réel de travail .ou le

responsable positionner les compétences de collaborateur par rapport au poste occupé.

Les critères utilisés par les responsables d'évaluation c'est la qualité de travail avec un pourcentage de 66.66% afin d'améliorer la qualification des travailleurs pour mesurer bien maîtriser les outils de production.

L'action d'évaluation est suivie par des mesures, dont la majorité des salariés sont satisfaites l'augmentation de salaires et des primes comme mesure.

La satisfaction de la plus part des interrogés envers le système d'évaluation et ses critères. Vient de la fixation des objectifs clairs et la réussite du résultat obtenu.

La majorité des enquêtés ont répondu qu'ils sont motivés avec un taux élevé de 73.33% ce qui nous laisse à dire que les salaires dans l'entreprise BL sont motivés par l'évaluation des compétences faite par l'entreprise.

À travers les résultats obtenus, nous constatons que la plus part des enquêtés disent qu'ils sont motivés dans son travail avec un facteur de salaire reçu avec un pourcentage de 55%, on peut dire que ce facteur aide dans l'accomplissement et le développement de leur tâche.

On remarque aussi que la majorité des enquêtés répondent que l'encouragement peut être un moyen de motivation avec un taux de 90%. Donc l'entreprise fournit un travail intéressant et donne des signes de reconnaissance pour ses salariés.

Nous constatons que la plus part des enquêtés disent que le système d'évaluation influence réellement sur la motivation des salariés avec un taux de 86.66%, on peut dire que ce système amène à encourager le développement du personnel pour bien sentir leur satisfaction et leur motivation.

Après l'analyse, nous avons constaté que plus de 93.33% des enquêtés voient que le facteur d'hygiène comme un élément indispensable pour la motivation au travail peut être un moyen de motivation. Cela s'explique que les salariés veulent toujours travailler dans un environnement socioprofessionnel sain, le sentiment d'appartenance joue également un rôle important sur la motivation.

On trouve aussi que la majorité des enquêtés on répondu que l'augmentation de salaire peut être motivé dans leur travail avec un taux de 100% ce qui laisse à dire que les salaries dans ces entreprise reliant l'augmentation de salaire comme un motif pour travailler plus et ils sont cherchent les moyens matériels et humaine les plus adéquats afin d'atteindre ces objectifs.

Vérification des hypothèses :

Après l'analyse et l'interprétation des résultats des données qui ont été recueillies à l'aide de questionnaire qu'on a menés sur le terrain dans l'entreprise SARL BL, on déduit que les hypothèses dégagées au départ sont confirmés.

- Pour la première hypothèse qui porte sur « les dispositifs d'évaluation sont des moyens pour une évaluation efficace »:

La majorité des salariés confirme que la méthode d'assestement center ou la mise en situation réel de travail est le moyenne le plus utilisé dans l'évaluation des leurs compétences avec un taux de 78,33%.

Selon les interrogées le système d'évaluation des compétences mise en place par l'entreprise est efficace, dont la majorité sont satisfaits envers les critères de qualité de travail et la méthode qui s'appui sur ce critère avec un pourcentage de 66,66%.

Lors de l'analyse de données collecté, on a constaté que l'objectifs de système d'évaluation c'est l'amélioration de la productivité avec un pourcentage de 51,66%.

De ce fait, en peut déduire que la mise en place des dispositifs d'évaluation sont des moyens pour amené une évaluation efficace.

- Pour la deuxième hypothèse qui port sur « les facteurs d'encouragement, de salaire et d'hygiènes sont en relation avec le système d'évaluation » :

L'entreprise SARL BL s'intéresse a la motivation de ses salariés en jouant sur plusieurs facteurs dont le salaire reçue constitué le première avec un taux de 55%.et que la totalité de nos enquêtés déclare leur besoin d'augmentation de se dernière pour être motivé dans leurs travail. On dit souvent que le salaire est le principal levier de motivation.

La majorité de nos enquêtés reçoivent des encouragements dans leurs travail qui influence souvent sur leurs motivation avec un taux de 90%, et cela se fait

par la fixation des objectifs claires pour l'amener leur intention à consentir pour fournir les efforts requis pour y parvenir.

La plus part des salariés trouvent que le facteur d'hygiène est parmi les éléments indispensables qui les poussent à ce motivé avec un pourcentage de 93,33%, ce dernier comprenant la politique salariale, la condition de travail et la sécurité d'emploi.

Donc on peut dire qu'il y a une relation entre les facteurs de motivation et l'évaluation, en effet les majorités des salariés soutient un sentiment de motivation lorsque leurs travaux effectués soit évalués.

- Concernant l'hypothèse principale qui porte sur « l'évaluation des compétences influe sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise Bejaia logistique » est confirmée par les éléments suivantes :

D'abord la majorité des salariés confirme l'existence de la pratique d'évaluation des compétences au sein de l'entreprise avec un pourcentage de 95%, et l'influence qui peut avoir sur la motivation au travail avec un taux de 86,66%.

Ensuite la plus part des interrogés montrent effectivement que l'évaluation adoptée par l'entreprise aide à déterminer leurs compétences réelles avec un pourcentage de 86,66%. donc on peut dire que l'entreprise utilise celle-ci pour atteindre ses objectifs et d'obtenir de ses salariés une productivité importante.

Enfin ; la totalité des salariés qui affirme l'importance d'évaluation sont motivés dans leurs travaux et satisfaits de ce système, car il répond à leurs attentes.

On conclut que, l'évaluation des compétences influe positivement sur la motivation des salariés au travail.

Conclusion

Conclusion :

A travers l'étude qui nous avons menés au sein de l'entreprise SARL BL portée sur l'évaluation des compétences et son effet sur la motivation des salariés au travail, nous avons pu constater que l'évaluation des compétences joue un rôle important en matière de motivation des salariés.

De ce fait, on constate que l'évaluation des compétences constitue un levier puissant pour déployer les objectifs stratégiques de l'entreprise, la mesure des contributions individuelles ainsi que l'évaluation et le développement des compétences.

Les différents dispositifs d'évaluation sont des moyens indispensables pour l'évaluation des compétences des salariés au sein de l'entreprise Bejaia logistique, dont celle-ci se base essentiellement sur des moyens d'évaluation qui peuvent être une source de motivation des salariés.

La motivation au travail est une volonté individuelle de fournir un effort important dans le but d'atteindre les objectifs fixés par l'entreprise, et de satisfaire conjointement un besoin personnel.

En effet l'efficacité des stratégies motivationnelles mise en place par l'entreprise dépend de caractéristique complexe concernant les individus, les organisations tout autant que l'environnement économique, technique et culturelle, ce qui signifie qu'il n'y a pas de recette universelle pour motiver, et ce qui motive les hommes au travail est entrain de changer sous nos yeux et va continuer à changer dans l'avenir.

De ce fait la motivation et la satisfaction au travail est due à l'évaluation des compétences des salariés qui permet de réunir les informations nécessaires pour construire les différents programmes (promotion, augmentation de salaire.....) afin de répondre aux attentes d'équité de membre du personnel.

Pour conclure on espère que cette recherche aura apporté un éclairage sur l'évaluation des compétences et son effet sur la motivation au travail au sein de l'entreprise Algérienne et particulièrement de Bejaia. Tout en soulevant des

questionnements concernant d'autres facteurs relative soi a la motivation soi a l'évaluation des compétences.

La liste
Bibliographique

La liste bibliographique :

1-Les ouvrages

1. AUBERT Jacques et Gilbert Patrick, **l'évaluation des compétences**, édition mardaga ,2003.
2. BATAL Christian, **la GRH dans le secteur public**, tome 1, les éditions d'organisation, paris ,1998.
3. BARAKATTOOLAH Amina, **valides les acquises et les compétences en entreprise**, édition d'organisation, paris, 2000.
4. BEIRENDONCK Lauvan, **tous compétent : le management des compétences dans l'entreprise**, édition d'organisation, paris ,2000.
5. Cécile Dejoux, **les compétences au cœur de l'entreprise**, édition d'organisation, paris ,2001.
6. CLAUDE Lévy le boyer, **la motivation dans l'entreprise, modèles et stratégies**, édition d'organisation, paris 1998.
7. DIETRICHE Anne et autres, **management des compétences, enjeux modèles et perspectives**, Dunod paris ,2010.
8. ERIC Cobut Géraldine banal, **motiver, être et réussir ensemble**, édition professionnel, 2009.
9. FRONCOIS Camp anal, in Claude billet, **le guide des techniques d'évaluation, performance, compétence, connaissance**, 2^{ème} édition, édition Dunod, paris, 2008.
10. GILIBERT Pigeyre, **la gestion professionnelle des RH**, la découverte, coll, « repère »paris 2006.
11. GUITTET André, **développer les compétences par une ingénierie de la formation**, 2^{ème} édition, ESF édition, paris, 1998.
12. GUILLOT Soulez, **la gestion des ressources humaines**, gualino l'extenso édition, paris 2008.

13. GUY Leboterf, **ingénierie et évaluation des compétences** ,4^{ème} édition entièrement, édition d'organisation, paris, 2004.
14. GRAWITZ Madeline, **Méthodes des sciences sociales**, édition Dalloz, paris, 2001.
15. LEBARON Frideric, **l'enquête quantitative en science sociale**, Dunod, paris, 2006.
16. LOIC Cadin, **gestion des ressources humaines**, 3^{ème} édition Dunod, paris, 2007.
17. LOIC Cadin et autre, **GRH, pratique et élément de gestion de la théorie**, édition Dunod, paris, 1998.
18. MICHEL Foudriat, sociologie des organisations, 2^{ème} édition, pearson éducation, paris, 2007, p136
19. MOURISE Angerce, **initiation pratique à la méthodologie des sciences sociales**, édition casbah, Alger ,1997.
20. MORTORYET B, et CROSET, **GRH pilotage sociale et performance**, 7^{ème} édition Dunod, paris ,2008.
21. NICOLAT Aubert, **diriger et motiver : art et pratique du management**, édition d'organisation, octobre 2002.
22. pamartin Daniel, **la compétence au cœur de la GRH**, édition EMS-collection les essentiels de la gestion, 2005.
23. PATRICE Roussel, **rémunération, motivation et satisfaction au travail**, economica, paris, 1996.
24. PATRIC Guilbert et Géraldine schmidt, **évaluation des compétences et situation de gestion**, édition economica, paris, 1999.
25. PIERE -Oliver Gifford, **les titres de services, facteurs de motivation et efficacité**, édition eyrolles, paris, juin 2012.
26. PERETTI Jean -marie, **gestion des ressources humaines** ,10^{ème} éd, édition Vuibert, Belgique ,2003.

27-THOMAS Guy, l'indispensable de la sociologie ,2^{ème} édition, studyrama, paris, 2006.

28. VALLERAND et Thill, **introduction à la psychologie de la motivation**, édition études vivante-Vigot ,1993.

29. VALERER Marabach, **évaluer et rémunérer les compétences**, édition d'organisation, paris, 1999.

4-Les dictionnaires :

30. ANDRE Akoun et PIERRE Ansart, **Le robert seuil, dictionnaire de sociologie**, paris, 1999.

31. ALAIN Bruno et autre, **dictionnaire de l'économie et science sociale**, édition ellipses ,2005.

32. GILLES Ferréol et autre, **dictionnaire de sociologie**, 3^{ème} édition, aromand Cotin, paris, 2004.

33. LONDELLE (Henri mahi de bois), **dictionnaire de gestion, concepte et outils**, édition economica, paris, janvier, 1998.

34. MADLEIN Grawitz, **lexique des sciences sociales**, 7^{ème} édition, paris, 1999.

35. PERETTI Jean-Maurise, **dictionnaire des ressources humaines** ,2^{ème} édition, vuibert, 2001.

36. **Le petite rober**, paris, 2000.

5-Les revus :

37. DIMITRI Weiss et autres, « la gestion des compétences au de la des discoures et outils », un guide pour l'action des DRH, **personnel**, n°330, février, 1992.

38. GUY Leboterf, « évaluer les compétences, quels jugements ?quel critère ?quelles instances ? »**Revue éducation permanente, revue éducation permanente**, n°135 /1998.

39. MARYLINE Bordill, « évaluation de l'effet des primes, objective sur la motivation de personnel de centre d'appel », **revus de gestion de ressource humaine**, édition ESKA, n°78, octobre, novembre, décembre, paris, 2010.

40. STEPHANE Araunde, Jean chandon, « **GRH conforme à la philosophie humaniste et motivation au travail : exposé théorique et résultats empiriques** », **revus de GRH**, paris, éd ESKA, n°71, janvier, février, mars ,2009.

41. MARCR Blais et autre, l'inventaire des motivations au travail de bais, **revus québécoise de psychologie**, vol 14, n°3, université du Québec à mentéal ,1993.

Mémoire :

42. LOURA Moucha, Mémoire professionnel, « **la motivation des salaires et la performance dans l'entreprise** », 1^{er} année de master, management stratégique des organisations parcours RH, 2009-2010.

6- Les sites :

- 10 <http://www.sciencehumaines.com/la-reconnaissance-au-travail-FR-22737.html> ,14 février 2015.

- 11[http :www.developpement-ressourcehumaine.com./mesures-le / social définition -du- climat social](http://www.developpement-ressourcehumaine.com/mesures-le-social-definition-du-climat-social), 22 mars 2015.

-<http://management.com>.

-MAXIME Moreno@ univ-tlset-fr, janvier, 2008.

Document :

Document interne de l'entreprise.

Annexes

ANNEXE N°02 :

Université Abderrahmane Mira-Bejaia
Faculté des sciences humaines et sociales
Département des sciences sociales

Mémoire de fin de cycle

En vue l'obtention du diplôme de master II en sociologie

Option : sociologie de travail et ressources humaines

Thème :

**L'évaluation des compétences et son
effet sur la motivation au travail**

Réalisé par : Dahdah Nassima

Dahdah zoulikha

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de cycle master 02 en sociologie, option : sociologie du travail et de ressources humaines ayant pour thème : « L'évaluation des compétences et son effet sur la motivation au travail ». On vous serez reconnaissant de bien vouloir répondre à ce questionnaire avec toute sincérité et pour vous rassurer, les informations données seront utilisées dans un travail purement scientifique et académique.

On vous remerciez d'avance pour votre collaboration et votre disponibilité.

Encadré par : M^{me} HOCINI FATIMA

Le questionnaire

A) les données personnelles :

1-Age :.....ans.

2-Sexe : a-Masculin b-Féminin

3-Situation familiale :

a-Célibataire b-Marié c-Divorcé c-veuf (Ve)

4-Niveau d’instruction :

a-Primaire Moyen b-Secondaire c-universitaire

5-poste actuel:

a-Cadre b-Agent de maitrise c-exécutant

6-L’ancienneté dans l’entreprise :.....ans

b) l’évaluation des compétences :

7-pensez- vous qu’il soit important de vous évaluer dans vos fonctions ?

a-Oui b- non

pourquoi ?.....
.....

8- connaissez-vous le système d’évaluation en vigueur au sein de votre entreprise ?

a- oui b- non

Si oui, comment le trouvez-vous ?

- satisfaisant
- Moyennement satisfaisant
- Peut satisfaisant

9- quelle est le type des compétences qui existe dans l’entreprise ?

a- individuel b- collective

10- selon vous quel est l'objectif de système d'évaluation au sein de l'entreprise ?

a- améliorer la communication entre les responsables est les salariés.

b- améliorer la gestion des potentiels humains.

d- améliorer la productivité.

11- Pensez- vous que le système d'évaluation en vigueur aide a déterminé les compétences réelles des salariés ?

a- Oui

b- non

Expliquez,.....
.....

12- Quelle est la méthode selon laquelle vous êtes évalué ?

a- entretien (individuel, collectif).

b- évalué avec ses pairs, ses collaborateurs et son supérieur (évaluation à 360°).

c - mise en situation réelle de travail (Assesment center).

d- Auto-évaluation (vous même).

13- Selon quel critère aimerez-vous être évalué ?

a- Comportement.

b- performance.

c- Atteinte des objectifs.

d- la qualité du travail.

14- Est-ce que les résultats de l'évaluation sont suivi par des mesures concrètes ?

a- Oui

b- non

Si oui : quel sont ces mesures ?

a- Promotion.

b- Augmentation de salaire ou de prime.

c- formation.

d- encouragement.

Autres.....

15- est ce que les travailleurs sont satisfait par se système ?

a- oui b- non

C- La motivation au travail :

16- Dans votre travail vous êtes : a- motivé b- démotivé

17- pour vous quelles sont les facteurs qui vous motivent plus dans votre travail ?

- La stabilité de l'emploi.
- Le salaire reçus.
- Le système d'évaluation.
- Les différentes primes.

18- est ce que l'encouragement peut être un moyen de motivation au travail ?

a- oui b- non

19- Pensez- vous que le système d'évaluation influence réellement sur la motivation des salarier ?

a- Oui b- non

20- considérez-vous le facteur d'hygiène comme un élément indispensable pour la motivation au travail ?

a-Oui b-non

21- pensez vous que vous avez besoin d'augmenté votre salaire pour être motive dans votre travail ?

a-oui b-non